

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS
MISSÕES URI - CAMPUS DE SANTO ÂNGELO/RS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE
ORGANIZAÇÕES – MESTRADO PROFISSIONAL**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL COMO UMA VARIÁVEL
ESTRATÉGICA DA GESTÃO DE PESSOAS:
UM ESTUDO EM UMA EMPRESA GAÚCHA**

MARISA FERNANDES DE OLIVEIRA ENVALL

Santo Ângelo (RS)
2014

MARISA FERNANDES DE OLIVEIRA ENVALL

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL COMO UMA VARIÁVEL
ESTRATÉGICA DA GESTÃO DE PESSOAS:
UM ESTUDO EM UMA EMPRESA GAÚCHA**

Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações para obtenção do título de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI - Campus de Santo Ângelo, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional.

Orientadora: Prof. Dra Enise Barth Teixeira

Santo Ângelo (RS)
2014

E61c Envall, Marisa Fernandes de Oliveira
Comprometimento organizacional como uma estratégia da
gestão de pessoas : um estudo em uma empresa gaúcha /
Marisa Fernandes de Oliveira Envall. – Santo Ângelo : URI,
2014.
129 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional
Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo
Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica
de Organizações, 2014.

1. Comprometimento organizacional 2. Gestão de
pessoas. 3. Modelo EBACO I. Título.

CDU: 658.3

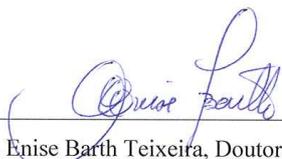
Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720

MARISA FERNANDES DE OLIVEIRA ENVALL

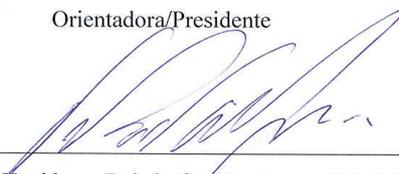
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL COMO UMA VARIÁVEL ESTRATÉGICA
DA GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA GAÚCHA

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – *Campus* de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Desenvolvimento, Gestão e Organizações, Linha de Pesquisa: I – Estratégias Organizacionais.

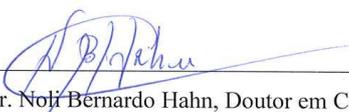
Banca Examinadora:



Profa. Dra. Enise Barth Teixeira, Doutora em Engenharia de Produção
Orientadora/Presidente



Prof. Dr. Vitor Kochhann Reisdorfer, Doutor em Administração
Examinador Externo



Prof. Dr. Noli Bernardo Hahn, Doutor em Ciências da Religião
Examinador Interno

Santo Ângelo (RS), 09 de maio de 2014.

Dedico este trabalho aos meus amores, Vilson e Adriane Envall, que muito contribuíram para a realização do mesmo, com muito amor, apoio, incentivo, compreensão e paciência. Anjos especiais em minha vida, muito obrigada! Amo muito vocês!

Ao meu querido pai, Geraldo Fernandes de Oliveira (in memoriam) pelo seu exemplo de vida e perseverança.

AGRADECIMENTOS

Não poderia em hipótese alguma deixar de mencionar e agradecer às pessoas especiais que em vários momentos contribuíram para a efetivação desse trabalho:

Aos meus grandes amores, *Adriane e Vilson Envall*, razão da minha vida, muito obrigada pelo amor, apoio, carinho, paciência, incentivo, compreensão. Sem vocês não teria chegado até aqui, com certeza vocês são e sempre serão a minha inspiração, a força que me motiva a prosseguir, a buscar sempre a minha superação.

Aos meus amigos, muito obrigada pelo entendimento pelos momentos de ausência, pelo carinho, pelos conselhos, pelo silêncio nos momentos oportunos; enfim, obrigada pela amizade.

Em especial, agradeço aos meus queridos amigos *Solange, Adelar, Kauana e Nathália dos Santos* por permitirem que eu faça parte de suas vidas; adoro vocês.

À minha “mana emprestada”, *Daniele da Veiga*, comadre, amiga, conselheira, que sempre esteve a meu lado nos momentos de comemorações e dificuldades, obrigada por tudo.

À minha “mana do coração”, parceira de conversas, festas, sempre sorrindo, elegantíssima; *Cássia Heldt* muito obrigada!

Ao amigo *Roberto Carlos Dalongaro*, sempre eufórico, alegre, prestativo, dinâmico, colega de aula e parceiro de tantos trabalhos desenvolvidos e publicados.

E ainda, aos amigos e afilhados, *Elizandra Jaqueline e Eberton Cordeiro*, pela amizade, pelo carinho e pela torcida. Obrigada!

À amiga, Rita de Cássia Assmann, sempre sorridente, eficiente e positiva.

À minha querida madrinha, sempre alegre e sorridente, que sempre faz questão de retribuir aos abraços carinhosamente, Prof. Me. *Nádyá Regina Bilibio Antonello*, pelo carinho, apoio, exemplo profissional, verdadeira demonstração de amor à profissão e pela prestatividade; aqui, o meu muito obrigado de coração. Te adoro!

Às professoras Me. *Rosane Maria Seibert* e Me. *Neusa Maria da Costa Gonçalves Salla*, pela oportunidade de aperfeiçoamento profissional a mim proporcionada. Muito obrigada!

À Prof. Me. *Berenice Beatriz Rossner Wbatuba*, madrinha amada, pela torcida, pelo incentivo e carinho. Obrigada!

Ao prof. Dr. *Vitor K. Reisdorfer*, pelas suas orientações, calma e paciência em sanar minhas dúvidas, por todas as vezes em que me ajudou quando fazia parte do corpo docente da URI. Obrigada!

À equipe de professores do mestrado em Gestão Estratégica de Organizações, da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI-campus de Santo Ângelo, obrigada por compartilharem seus conhecimentos e experiências e por contribuírem para meu aperfeiçoamento pessoal e profissional, em particular ao prof. Dr. *João Serafim Tusi*, pela prestatividade e disposição em contribuir para a realização das análises estatísticas, e pelas orientações e explicações.

E ainda à secretária do mestrado em Gestão Estratégica de Organizações, da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI-campus de Santo Ângelo, que sempre sorridente e prestativa sempre atendeu às minhas dúvidas e solicitações. A você *Gabriella de F. Feix Suski*, a minha gratidão.

À minha querida orientadora, Prof. Dra *Enise Barth Teixeira*, que no primeiro dia de aula me incentivou a mudar meu projeto totalmente, através de suas palavras e da aula cativante e prazerosa, levando-me a me apaixonar pelo tema “Comportamento Organizacional”. Sempre educada e elegante, sempre fez questão de ouvir atentamente as minhas ideias, minhas dúvidas, meus desafios pessoais, intervindo no momento adequado, sempre com muito carinho e compreensão. Muito obrigada de coração!

À Prof. Me. *Marlene Bieger*, minha primeira orientadora na Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI-campus de Santo Ângelo, em minha conclusão da graduação em Administração, que sempre alegre, séria, sorridente, profissional, prestativa contribuiu para o meu aperfeiçoamento profissional; e em todos os momentos em que nos encontramos, faz questão de me cumprimentar, abraçar e colocar a conversa em dia.

Obrigada!

À direção da empresa, ao gestor de RH e aos colaboradores, por facilitarem e contribuírem para a realização deste trabalho.

À secretária do CCAA - Santo Ângelo, *Mayara dos Santos Hermann*, e coordenadora *Viviane Stringhini*, que sempre com muita prestatividade e simpatia, de certa forma também contribuíram para a conclusão desse estudo, todas as vezes em que sorridentemente disponibilizaram uma sala para que eu pudesse dar sequência nas digitações e correções do trabalho, enquanto minha filha participava das aulas.

Enfim, agradeço a *Deus*, pelas bênçãos recebidas, pelo aprendizado e crescimento obtido nos momentos de dificuldade, e principalmente, por me proporcionar momentos de alegria e realização junto às pessoas que amo e admiro.

*“Se faltam máquinas, você pode comprá-las;
se não há dinheiro, você toma emprestado;
mas homens você não pode comprar nem
pedir emprestado; e homens motivados por
uma ideia são a base do êxito.”*

(Eggon João da Silva - Fundador WEG)

RESUMO

O comprometimento dos colaboradores influencia o desempenho da organização impactando diretamente nos resultados e posicionamento estratégico perante o mercado. A identificação do grau de comprometimento organizacional é de suma importância para que a empresa obtenha uma gestão de pessoas mais eficaz. Pessoas comprometidas tendem a se envolver mais com os negócios da empresa, contribuindo harmoniosamente para o atingimento dos objetivos e metas; são mais proativas; e possuem um discernimento maior em relação aos demais, no que se refere ao impacto das atividades individuais no todo, ou seja, o resultado individual afeta diretamente o resultado da equipe e, conseqüentemente, da empresa. Este trabalho teve o intuito de avaliar o grau de comprometimento dos colaboradores frente às políticas, práticas e estratégias de gestão de pessoas adotadas pela empresa. Assim, efetuou-se uma pesquisa descritiva de caráter exploratório, utilizando-se de métodos quantitativos e qualitativos. A amostra da pesquisa foi composta por 253 colaboradores de uma empresa familiar do ramo metalmeccânico, situada no noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, sendo que os mesmos foram convidados a responder a um questionário segundo o modelo EBACO (Escala de Bases do Comprometimento Organizacional), elaborado, testado e validado por Medeiros (2003). Esta ferramenta está estruturada e dividida em sete (07) bases de comprometimento organizacional, sendo: 1) Base Afetiva; 2) Obrigação em Permanecer; 3) Obrigação pelo Desempenho; 4) Afiliativa; 5) Falta de Recompensas e Oportunidades; 6) Linha Consistente de Atividade; e 7) Escassez de Alternativas. Para a coleta de dados também foi realizada uma entrevista com as “pessoas chave” (06), dos quais um deles é responsável pela área de gestão de pessoas. Os dados coletados foram tabulados, processados e analisados utilizando-se os *softwares Sphinx, SPSS17 (Statistical Package for the Social Sciences)*, e *Microsoft Excel*, para os dados coletados via questionário; para as informações obtidas durante as entrevistas foi efetuada uma análise de conteúdo simplificada, e utilizou-se os *softwares Microsoft Word e Excel* para confecção dos gráficos. Nas Bases Afetiva, Obrigação em Permanecer, Obrigação pelo Desempenho e Afiliativa os colaboradores demonstram ALTO comprometimento; e nas Bases Falta de Recompensas e Oportunidades, Linha Consistente de Atividade e Escassez de Alternativas os colaboradores demonstraram falta de comprometimento para com a empresa, estando este interligado à necessidade de receber recompensas e de manter o emprego, levando-se em consideração as expectativas de cada funcionário no que se refere à dedicação nas atividades desempenhadas; e também consideram a possibilidade de saída uma vez que desconsideram a falta de oportunidades fora da empresa, podendo assim se caracterizar como falta de comprometimento para com a empresa. De posse desse diagnóstico, foram elaboradas propostas de práticas e estratégias de gestão de pessoas que possam vir a contribuir para a promoção do comprometimento organizacional.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional - Gestão de Pessoas - Modelo EBACO

ABSTRACT

The commitment of employees influences the performance of the organization directly impacting on results and strategic positioning towards the market. Identifying the degree of organizational commitment is of paramount importance for the company to obtain a more effective management of people. Committed people tend to get more involved with the company's business, contributing harmoniously to achieve the objectives and targets; are more proactive; and have a greater insight into the others, with regard to the impact of individual activities in whole, or individual income directly affects the outcome of the team and therefore the company. This study aimed to assess the degree of commitment of employees across policies, practices and people management strategies adopted by the company. Thus, we performed a descriptive exploratory research, using quantitative and qualitative methods. The research sample consisted of 253 employees of a family business metalworking branch, located in the northwest of the State of Rio Grande do Sul, where they were asked to answer a questionnaire according to EBACO model (Scale Bases of Organizational Commitment), developed, tested and validated by Medeiros (2003). This tool is structured and divided into seven (07) bases of organizational commitment, which: 1) Baseline Affective; 2) Obligation to Stay; 3) Obligation by Performance; 4) affiliative; 5) Lack of Rewards and Opportunities; 6) Consistent Line of Activity; and 7) Shortage of Alternatives. For data collection an interview with "key people" (06), one of whom is responsible for the management of people was also held. The collected data were tabulated, processed and analyzed using the software Sphinx, SPSS17 (Statistical Package for Social Sciences), and Microsoft Excel for data collected via questionnaire; to the information obtained during the interviews was conducted an analysis of simplified content and used Microsoft Word and Excel software to make the graphs. In Affective Bases, Obligation to Remain, the Performance Bond and affiliative HIGH employees demonstrate commitment; Bases and the Lack of Rewards and Opportunities, Consistent Line Activity and Shortage Alternatives employees demonstrated lack of commitment to the company, the latter being connected to the need to receive rewards and maintain employment, taking into account the expectations of each employee regarding activities performed in the dedication; and also consider the possibility of output since they ignore the lack of opportunities outside the company and can thus be characterized as a lack of commitment to the company. Armed with this diagnosis, proposed strategies and practices of personnel management that may contribute to the promotion of organizational commitment were prepared.

Keywords: Organizational Commitment - People Management - EBACO Model

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	- Peso dos Indicadores	56
Tabela 2	- Níveis de Comprometimento	57
Tabela 3	- Perfil dos Respondentes: Idade	63
Tabela 4	- Perfil dos Respondentes: Estado Civil	64
Tabela 5	- Perfil dos Respondentes: Sexo	65
Tabela 6	- Perfil dos Respondentes: Escolaridade	66
Tabela 7	- Perfil dos Respondentes: Cargo Atual	67
Tabela 8	- Perfil dos Respondentes: Tempo de Serviço na Empresa	69
Tabela 9	- Perfil dos Respondentes: Tempo de Serviço no Cargo	70
Tabela 10	- Base Afetiva: Crença e Identificação com a Empresa	72
Tabela 11	- Base Afetiva: Grau de Comprometimento	73
Tabela 12	- Base Obrigação em Permanecer: na Empresa	74
Tabela 13	- Base Obrigação em Permanecer: Grau de Comprometimento	75
Tabela 14	- Base Obrigação pelo Desempenho: Cumprimento de Tarefas e Alcance de Objetivos	76
Tabela 15	- Base Obrigação pelo Desempenho: Grau de Comprometimento	77
Tabela 16	- Base Afiliativa: Sentimento de Pertencimento ao Grupo e à Empresa	78
Tabela 17	- Base Afiliativa: Grau de Comprometimento	79
Tabela 18	- Base Falta de Recompensas e Oportunidades: Permanência e Recompensas	80
Tabela 19	- Base Falta de Recompensas e Oportunidades: Visão Pessoal e Oportunidades	81
Tabela 20	- Base Falta de Recompensas e Oportunidades: Grau de Comprometimento.....	83
Tabela 21	- Base Linha Consistente de Atividade: Atitudes e Regras	84
Tabela 22	- Base Linha Consistente de Atividade: Grau de Comprometimento	86
Tabela 23	- Base Escassez de Alternativas: Saída da Empresa=Vida Desestruturada	87
Tabela 24	- Base Escassez de Alternativas: Saída da Empresa=Falta de Oportunidades de Trabalho.....	87
Tabela 25	- Base Escassez de Alternativas:Saída da Empresa=Escassez de Alternativas Imediatas	88
Tabela 26	- Base Escassez de Alternativas: Grau de Comprometimento	90
Tabela 27	- Correlações Estatisticamente Significantes a 1% entre as Variáveis de cada Base	92

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Elementos da Gestão Estratégica	22
Figura 2	- Modelo de Gestão de Pessoas.....	27
Figura 3	- Sistema de Gestão de Pessoas	28
Figura 4	- Pontos Essenciais para GP	30
Figura 5	- Papel da Área de Recursos Humanos	32
Figura 6	- Processos de Gestão de Pessoas	34
Figura 7	- Comportamento Organizacional: Controle, Previsão e Explicação	38
Figura 8	- Tipos de Remuneração	44
Figura 9	- Programas de Recompensas	44
Figura 10	- <i>Software</i> Estatístico para Cálculo Amostral	51
Figura 11	- Orientações para Identificação do Grau de Comprometimento em cada Base	55
Figura 12	- Organograma de Funções	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	-	Objetivos Organizacionais X Objetivos Individuais dos Funcionários	22
Quadro 2	-	Bases do Comprometimento Organizacional - EBACO e Definições	47
Quadro 3	-	Políticas, Estratégias e Práticas de GP.....	101
Quadro 4	-	Oportunidades X Comprometimento dos Colaboradores	105
Quadro 5	-	Atitudes X Recompensas e Emprego	106
Quadro 6	-	Saída da Empresa X Desafio para GP	106
Quadro 7	-	Ações para Promover o Comprometimento	107
Quadro 8	-	Resumo das Proposições	110
Quadro 9	-	Plano de ação	113

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	- Perfil dos Respondentes: Idade	64
Gráfico 2	- Perfil dos Respondentes: Estado Civil.....	65
Gráfico 3	- Perfil dos Respondentes: Sexo	66
Gráfico 4	- Perfil dos Respondentes: Escolaridade	67
Gráfico 5	- Perfil dos Respondentes: Cargo Atual	68
Gráfico 6	- Perfil dos Respondentes: Tempo Serviço na Empresa	69
Gráfico 7	- Perfil dos Respondentes: Tempo Serviço no Cargo	70
Gráfico 8	- Perfil Entrevistados: Escolaridade	94
Gráfico 9	- Perfil Entrevistados: Tempo de Serviço na Empresa	95
Gráfico 10	- Problemas Enfrentados pelas Empresas	96
Gráfico 11	- Desafios Enfrentados pelas Empresas	97
Gráfico 12	- Facilidades na Gestão de Pessoas	98
Gráfico 13	- Dificuldades na Gestão de Pessoas	99
Gráfico 14	- Principais Objetivos da Empresa	100
Gráfico 15	- Práticas de GP: Avaliação de Desempenho	103
Gráfico 16	- Práticas de GP: Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas	103
Gráfico 17	- Práticas de GP: Promoção de Cargos e Salários	104

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APQP	Planejamento Avançado da Qualidade do Produto e Plano de Controle
BA	Base Afetiva
BAF	Base Afiliativa
BEA	Base Escassez de Alternativas
BFRO	Base Falta de Recompensas e Oportunidades
BLCA	Base Linha Consistente de Atividade
BOD	Base Obrigação pelo Desempenho
BOP	Base Obrigação em Permanecer
CCP	Coefficiente de Correlação Linear Simples de Pearson
CEP	Controle Estatístico do Processo
CO	Comprometimento Organizacional
EBACO	Escala de Bases do Comprometimento Organizacional
ECOA	Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo
ECOC	Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo
ECON	Escala de Comprometimento Organizacional Normativo
EICCO	Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional
FMEA	<i>Failure Mode and Effects Analysis</i> (Análise do Modo e Efeito da Falha)
FREQ.	Frequência
GP	Gestão de Pessoas
IC	Índice de Confiabilidade
MSA	<i>Measurement Systems Analysis</i> (Análise do Sistema de Medição)
TOTAL OBS	Total de Observações
PESO INDIC.	Peso do Indicador
PPR	Participação nos Resultados
QT. CIT.	Quantidade de Citações
RH	Recursos Humanos
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
URI	Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	Estratégias Organizacionais	20
2.2	Gestão Estratégica de Pessoas	23
2.3	Políticas, Práticas e Estratégias de Gestão de Pessoas	33
2.4	Comportamento Organizacional	36
2.5	Comprometimento Organizacional	40
2.6	Escala de Bases do Comprometimento Organizacional - EBACO	46
3	METODOLOGIA	48
3.1	Tipos de Pesquisa	49
3.2	Sujeitos da Pesquisa	50
3.3	Coleta de Dados	52
3.4	Análise e Interpretação dos Dados	54
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	59
4.1	A Empresa	59
4.1.1	Gestão de Pessoas	60
4.1.1.1	Organograma de Funções	60
4.1.1.2	Objetivos da Empresa	61
4.1.1.3	Políticas, Estratégias e Práticas de Gestão de Pessoas	62
4.2	Análise dos Resultados dos Questionários	63
4.2.1	Perfil dos Respondentes	63
4.2.1.1	Idade	63
4.2.1.2	Estado Civil e Sexo	64
4.2.1.3	Escolaridade	66
4.2.1.4	Cargo Atual	67
4.2.1.5	Tempo de Serviço na Empresa e no Cargo	68
4.2.2	Grau de Comprometimento	71
4.2.2.1	Base Afetiva (BA)	71
4.2.2.2	Base Obrigação em Permanecer (BOP)	74
4.2.2.3	Base Obrigação pelo Desempenho (BOD)	76
4.2.2.4	Base Afiliativa (BAF)	78

4.2.2.5 Base Falta de Recompensas e Oportunidades (BFRO)	80
4.2.2.6 Base Linha Consistente de Atividade (BLCA)	84
4.2.2.7 Base Escassez de Alternativas (BEA)	87
4.3 Correlações Estatisticamente Significantes a 1% entre as Variáveis de cada Base ..	92
4.4 Análise dos Resultados das Entrevistas	94
4.4.1 Perfil dos Entrevistados	94
4.4.2 Questões da Entrevista	95
5 PROPOSTAS DE PRÁTICAS E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS COM VISTAS À PROMOÇÃO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	108
CONSIDERAÇÕES FINAIS	114
REFERÊNCIAS	116
ANEXO 1: Questionário	118
ANEXO 2: Parecer Consubstanciado	119
APÊNDICE 1: Roteiro para Entrevista	121
APÊNDICE 2: Respostas Numéricas Geradas no <i>Sphinx</i>	122

1 INTRODUÇÃO

Um dos desafios mais complexos das empresas em geral é manter seus colaboradores comprometidos continuamente com os resultados e objetivos, esse desafio fica ainda mais arrojado quando a empresa passa por situações de mudança e/ou crise. A partir dos anos 80, vários estudos acerca do tema “estratégias empresariais” foram desenvolvidos, em função da acelerada mudança no contexto das empresas. Uma vez que a empresa objetiva a promoção do comprometimento organizacional e conseqüente aprimoramento de sua competitividade a gestão de pessoas pode ser utilizada como uma de suas estratégias; o comprometimento demonstra o envolvimento, a atitude, a iniciativa da pessoa em relação às suas atribuições, à equipe de trabalho, e à empresa. Assim, torna-se necessário que as empresas definam suas estratégias, as quais precisam estar vinculadas às políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas como forma de promover o comprometimento de seus colaboradores.

Estudos acerca do comprometimento dos indivíduos no trabalho intensificaram-se a partir da década de 1970, sendo amplamente analisado em comportamento organizacional, em decorrência das mudanças nas empresas e pessoas ligadas a estas, gerando a necessidade de reestruturação da gestão como um todo, dos processos produtivos e administrativos, e da gestão de pessoas.

Vários modelos foram, então, elaborados e testados numa tentativa de mensurar o nível de comprometimento organizacional: a) ECOA - Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo: baseia-se na aceitação dos objetivos da organização; b) ECOC - Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo: baseia-se em trocas e na avaliação dos custos relacionados à saída da organização; c) ECON - Escala de Comprometimento Organizacional Normativo: baseia-se no sentimento de lealdade e obrigação para com a organização; d) EBACO - Escala de Bases do Comprometimento Organizacional: contempla

diversas dimensões do comprometimento, tais como, afetiva; obrigação em permanecer na organização; obrigação pelo desempenho; afiliativa; falta de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividade; e escassez de alternativas; e e) EICCO – Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional: engloba dimensões, tais como, participação, melhor desempenho e produtividade, empenho extra ou sacrifício adicional, e defesa da organização. (BASTOS et al., 2008).

Para o desenvolvimento desse trabalho utilizou-se a EBACO.

Este estudo, cujo tema é “Comprometimento Organizacional”, envolveu uma organização regida por uma administração familiar, do ramo metalmeccânico, situada no noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, estando inserido na área de concentração, “Desenvolvimento, Gestão e Organização”, e vinculado à Linha de Pesquisa, “Estratégias Organizacionais”. Dessa forma, buscou-se no campo teórico, ampliar e aprimorar os conhecimentos acerca do comprometimento organizacional, pela busca de informações primárias e secundárias; e no campo prático, voltou-se para a busca de dados primários obtidos através de um estudo de caso único acerca da realidade da empresa, no que se refere ao tema estudado.

Vale salientar, que a empresa, atualmente, enfrenta um desafio, devido a algumas alterações no mercado em que atua, refletindo em seus negócios. Em épocas difíceis, a gestão eficaz torna-se um prêmio, uma conquista; quando a economia está em expansão, fica mais fácil gerir uma empresa; porém quando os tempos estão ruins, os gestores precisam se sobressair e lidar com situações bem mais complicadas e até mesmo conflitantes, como a necessidade de demitir pessoas. Nesse momento, estudar e entender o comportamento organizacional e suas variáveis, tais como a produtividade, absenteísmo, rotatividade, satisfação no trabalho, motivação, atitudes, valores, emoções, comunicação, cultura, estresse, conflito e liderança, pode auxiliar o gestor a liderar sua equipe, e a tomar as decisões necessárias. (ROBBINS et al., 2010).

Diante dessa realidade, surgiu a oportunidade de realizar esse estudo para diagnosticar o nível de comprometimento do atual quadro de colaboradores da empresa, sendo proposto para a direção, a qual demonstrou interesse e inclusive disponibilizando-se em contribuir com a pesquisa; viabilizando esse estudo, pois dessa forma, o acesso às informações necessárias foi facilitado, justificando-se assim a sua realização.

Considerando-se esse contexto, fez-se necessário responder à seguinte questão de pesquisa: “Qual o grau de comprometimento organizacional dos colaboradores da empresa e quais políticas, práticas e estratégias de gestão de pessoas são adotadas com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais?”. Buscando-se respostas a esse questionamento foram delineados os objetivos para esse trabalho, tendo-se como objetivo geral “Avaliar o grau de comprometimento dos colaboradores frente às políticas, práticas e estratégias de gestão de pessoas adotadas pela empresa”; e como objetivos específicos: construir um quadro teórico englobando conceitos acerca do tema, descrever os objetivos organizacionais, verificar as políticas, práticas e estratégias de gestão de pessoas voltadas à promoção do comprometimento organizacional, identificar o grau de comprometimento dos colaboradores, e propor práticas e estratégias capazes de promover o comprometimento organizacional.

Esta dissertação está estruturada a partir de um referencial teórico apresentado no Capítulo 2, onde foram abordados os seguintes temas: Estratégias Organizacionais, Gestão Estratégica de Pessoas, Políticas, Práticas e Estratégias de Gestão de Pessoas, Comportamento Organizacional, Comprometimento Organizacional, e EBACO. A Metodologia está transcrita no Capítulo 3. Os resultados e interpretações estão relatados no Capítulo 4; as proposições das práticas e estratégias de gestão de pessoas estão no Capítulo 5; e por fim, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para nortear e justificar esse trabalho fez-se necessário a clarificação de alguns conceitos, os quais serviram de aporte para o desenvolvimento do mesmo, sendo abordados os temas: Estratégias Organizacionais, Gestão Estratégica de Pessoas, Políticas, Práticas e Estratégias de Gestão de Pessoas, Comportamento Organizacional, Comprometimento Organizacional, e EBACO.

2.1 Estratégias Organizacionais

As organizações utilizam-se de estratégias para se adaptarem e reagirem às mudanças que ocorrem nos ambientes em que atuam. Essas estratégias podem ser corporativas ou de negócios, estas definem como competir, e as primeiras, em quais negócios a organização deve estar. Assim, uma estratégia determina a direção, foca o esforço dos funcionários, define a organização e promove a consistência. (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Objetivando-se a efetividade dos negócios, manterem-se competitivas com vistas à prosperidade da organização, e ainda visando um posicionamento estratégico no mercado em que atuam, as empresas em geral devem se munir de estratégias. Estas precisam nortear todas as atividades desenvolvidas nas empresas, direcionando-as rumo aos objetivos. Para isso, torna-se necessário que as empresas mantenham uma interação com o ambiente, interno e externo, de forma a otimizar a utilização dos recursos disponíveis.

Para Silva (2007, p. 34-35), estratégia se relaciona com a “capacidade de compreender o ambiente e visualizar caminhos diferenciados para a utilização de seus recursos a fim de manter ou ganhar mercados”.

A estratégia na visão de Johnson et al. (2011, p. 25), “é a orientação e o alcance de uma organização a longo prazo, que conquista vantagens num ambiente inconstante por meio da configuração de recursos e competências com o intuito de atender às expectativas dos *stakeholders*”.

No entendimento de Mintzberg e Quinn (2001, p. 58), uma estratégia empresarial

É o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

A estratégia está intimamente relacionada à estrutura da empresa, ao comportamento e à cultura da empresa, e para que possa contribuir para o posicionamento competitivo da empresa, deve seguir dois passos: a) formulação: avaliar pontos fortes e fracos da empresa, avaliar disponibilidade de recursos, identificar oportunidades, analisar riscos aos negócios, analisar o que os executivos querem fazer; e b) implementação: acompanhamento e avaliação. (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Uma estratégia não nasce sozinha, ela envolve pessoas, destacando-se os gerentes que são os principais responsáveis pela sua implementação. A gestão estratégica está intimamente relacionada à complexidade resultante de situações imprevistas à organização, tornando-se necessário a tomada de decisão e julgamentos baseados na conceitualização dos problemas difíceis. Para isso, os gerentes devem desenvolver uma visão geral, como um todo, um sistema com partes interligadas, tal como é a empresa. Conforme demonstrado na Figura 1, a gestão estratégica deve ser vista como uma combinação de três elementos: 1) entender a posição estratégica da organização; 2) fazer escolhas estratégicas; e 3) gerenciar a estratégia em ação. Tais elementos da gestão estratégica estão continuamente interligados e inter-relacionados, a posição estratégica é afetada pelos ambientes externo e interno, e expectativas e ações dos envolvidos no processo, as escolhas estratégicas consideram os fundamentos básicos da estratégia nos níveis corporativos e de negócios, e a estratégia em ação representa a garantia que as estratégias definidas sejam executadas. (JOHNSON et al., 2011).

Figura 1 - Elementos da Gestão Estratégica



Fonte: Johnson et al., 2011.

O termo estratégia pode ser definido, segundo Oliveira (2010, p. 50), como “um conjunto de alvos a serem atingidos e das ações práticas que serão empreendidas para atingi-los, de acordo com as decisões tomadas por alguém ou por uma organização”.

Nessa mesma linha, quando da elaboração de uma estratégia, a empresa precisa sempre levar em consideração os objetivos organizacionais, nunca se esquecendo dos objetivos individuais de cada colaborador, e buscar o equilíbrio entre esses objetivos, de modo a favorecer os resultados, tanto da empresa quanto do funcionário. No Quadro 1, estão relacionados alguns exemplos de objetivos, listados por Chiavenato (2010, p. 6).

Quadro 1 - Objetivos Organizacionais X Objetivos Individuais dos Funcionários

Objetivos Organizacionais	Objetivos Individuais
<ul style="list-style-type: none"> • Sobrevivência; • Crescimento sustentado; • Lucratividade; • Produtividade; • Qualidade nos produtos/serviços; • Redução de custos; • Participação no mercado; • Novos mercados; • Novos clientes; • Competitividade; • Imagem no mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhores salários; • Melhores benefícios; • Estabilidade no emprego; • Segurança no trabalho; • Qualidade e vida no trabalho; • Satisfação no trabalho; • Consideração e respeito; • Oportunidades de crescimento; • Liberdade para trabalhar; • Liderança liberal; • Orgulho da organização.

Fonte: Chiavenato (2010, p. 6).

E, para que a gestão estratégica de uma organização gere resultados positivos indo ao encontro dos objetivos e metas propostos pela empresa, esta deve primar por uma gestão de pessoas voltada para a identificação e desenvolvimento das competências, conhecimentos e habilidades individuais, adequando e alocando seus recursos eficazmente de forma a valorizar o seu capital intelectual. O Item 2.2, traz uma abordagem sobre a gestão estratégica de pessoas.

2.2 Gestão Estratégica de Pessoas

Até o final da década de 80, a gestão de pessoas no Brasil estava voltada exclusivamente para a administração de processos operacionais. Na década de 90, a gestão de pessoas era essencialmente burocrática, estando estruturada como um departamento de pessoal, cujas principais atribuições eram recrutamento e seleção, benefícios e treinamento. Práticas como recrutamento interno, treinamento e plano de carreira eram pouco valorizadas, demonstrando a falta de enfoque no planejamento estratégico. A partir de 1995, em decorrência da competitividade acirrada, surge a necessidade de voltar os holofotes da gestão para as pessoas, pois as práticas empresariais dessa época, tais como o planejamento estratégico, trabalho em equipe, gestão da qualidade total, aquisição de equipamentos automáticos, dependem do envolvimento e participação das pessoas para sua efetiva realização. (DEMO et al, 2012).

Tendo-se como um dos objetivos das empresas atuais, a busca do comprometimento efetivo dos colaboradores, essas precisam continuamente analisar suas diretrizes e políticas, e buscar novas formas de gerir as pessoas, de modo a proporcionar o desenvolvimento individual, o alinhamento dos interesses, expectativas e/ou anseios das pessoas e da empresa. Nesse sentido, empresas e colaboradores precisam redirecionar sua visão, no que se refere ao impacto das práticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa, ou seja, elas afetam não só os colaboradores com vínculo direto, mas também as pessoas que têm algum tipo de relação com a empresa.

Os profissionais de todas as áreas têm adquirido consciência da importância de seu desenvolvimento para sua carreira e competitividade profissional, com isso investem em si mesmos, e cobram das empresas condições para seu desenvolvimento profissional. Às empresas cabe a responsabilidade em contribuir para o desenvolvimento de seus

colaboradores, deixar claro o que espera de cada pessoa, definir e divulgar seus objetivos organizacionais, promover a satisfação mútua – empresa e colaborador.

A gestão de pessoas, no entendimento de Dutra (2012, p. 17), pode ser caracterizada como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Mintzberg (2010, p. 73 - 74), trata a gestão de pessoas como o ato de “gerenciar com pessoas”. E esse ato significa “dar mais um passo em direção à ação, mas ainda se manter distante dela. Nesse plano, o gerente ajuda outras pessoas a fazerem as coisas acontecer: elas é que realizam ações”.

Demo et al. (2012, p. 11), traz em sua obra uma definição da gestão de pessoas conceituada por Mathis e Jackson (2003), como “a habilidade de gerenciar os recursos humanos para conquistar e manter vantagem competitiva e, assim, as pessoas constituem a principal *core competence*, ou competência essencial das organizações”.

Estratégia visando a integração, foco na empresa e nos valores do negócio, e convicção de que as pessoas são o capital humano da organização, e devem ser tratadas como recursos mais valiosos, podem ser destacadas como as principais características da gestão de pessoas. (DEMO et al., 2012, p. 10).

Gil (2006, p. 17), conceitua a gestão de pessoas como

A função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. [...] Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão do Capital Humano.

No que se refere ao papel do gestor de pessoas, segundo a abordagem de Gil (2006, p. 51),

O gestor de pessoas não deixa de ser um administrador de recursos humanos. Compete-lhe desenvolver os processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração das pessoas. No entanto, para que possa atuar efetivamente, necessita desenvolver novas atitudes e posturas. Precisa primeiramente considerar os empregados como pessoas e não como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisa tratá-los como elementos que impulsionam a organização e não como agentes passivos. Precisa, ainda, tratá-los como parceiros, como pessoas que investem na organização com o capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento.

Seguindo a linha de pensamento de Gil (2006), o gestor de pessoas precisa desenvolver habilidades – técnicas, conceituais e humanas, que lhe permita gerenciar eficazmente, assim deve ser capaz de atender aos usuários internos e externos, manter-se receptivo às novas tecnologias administrativas, disponibilizar à organização colaboradores capacitados e motivados; preocupar-se com a qualidade de vida no trabalho; agregar valor aos colaboradores, à empresa e aos clientes; atuar como agente da mudança; reconhecer as pessoas como parceiras da organização; promover a competitividade da organização; e manter um comportamento ético e socialmente responsável. (GIL, 2006).

Mas, o que vem a ser um gestor? A primeira análise parece bem claro e simples, porém cada organização tem suas características, sua cultura e suas peculiaridades em relação aos colaboradores, assim o “gerir” torna-se diferente em cada organização. Nos dias atuais, as empresas buscam incessantemente posicionar-se e manter-se no mercado competitivo global, e essa realidade transforma o conceito de gestor. Dessa forma, gerir passa a ser uma atribuição de cada pessoa nos diferentes níveis da organização. O foco do gestor não pode ser somente a tarefa, mas o resultado contínuo e crescente, não somente em termos numéricos, e, portanto precisa estar em constante desenvolvimento. Um gestor não precisa saber tudo, mas deve ter a habilidade de gerenciar pessoas para através do potencial delas, atingir e melhorar constantemente os resultados. Um gestor deve promover o crescimento profissional de seus colaboradores, estimulando-os para que utilizem ao máximo o conhecimento que possuem, e busquem novos conhecimentos. (MANDELLI, 2001).

Um autêntico gerente estimula as pessoas para a ação, encoraja-as para que alcancem os objetivos propostos enfatizando a prática de *coaching*, motivação, desenvolvimento de equipes, fortalecimento da cultura organizacional, uso de informações que auxiliem para a execução do que precisa ser feito. Um dos componentes necessários da gestão é a liderança, uma vez que envolve pessoas para um funcionamento mais eficaz, ajudando-as a exteriorizar seu potencial e canalizar suas energias. Na gestão de pessoas que fazem parte de um grupo, o papel do gestor consiste em reuni-las em grupos cooperativos, resolver os conflitos dentro do grupo e entre outros grupos, possibilitando o alcance dos objetivos. (MINTZBERG, 2010).

Demo et al. (2012, p. 3), considera que:

Uma das teorias que tratam da gestão de pessoas ou administração de recursos humanos é a Teoria do Capital Humano. Na visão de Friedman, Hatch e Walker (2000), para dar valor às pessoas, as organizações devem ir além da noção de recursos humanos em direção à noção de capital humano, ou seja, entendendo

capital humano como a noção que vê as pessoas não como recursos perecíveis a serem consumidos, mas como bem de valor a ser desenvolvido.

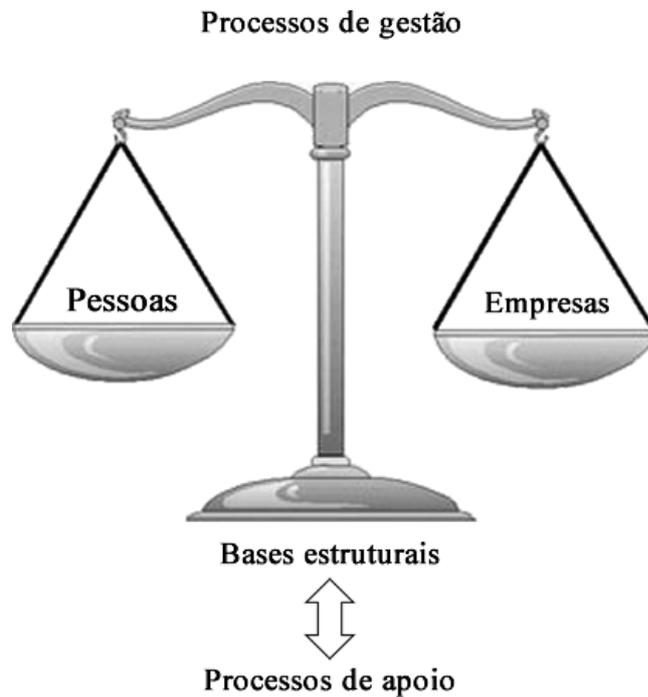
Para que a empresa tenha uma gestão de pessoas efetiva e assertiva, deve-se pensar em estruturar e implementar um modelo de gestão que valorize as pessoas e incentive seu crescimento pessoal e profissional. Primeiramente, torna-se necessário enfatizar alguns pontos importantes a serem observados para a definição desse modelo de gestão, que de acordo com Dutra (2012, p. 42) estão caracterizados como:

- a) **desenvolvimento mútuo:** a gestão de pessoas deve estimular e criar as condições necessárias para que a empresa e pessoas possam desenvolver-se mutuamente nas relações que estabelecem;
- b) **satisfação mútua:** a gestão de pessoas deve alinhar a um só tempo os objetivos estratégicos e negociais da organização e o projeto profissional e de vida das pessoas; e
- c) **consistência no tempo:** a gestão de pessoas deve, ainda, oferecer parâmetros estáveis no tempo para que, dentro de uma realidade cada vez mais turbulenta, seja possível à empresa e às pessoas ter referenciais para se posicionarem de forma relativa em diferentes contextos e momentos dessa realidade.

Ainda, em relação ao modelo de gestão, Dutra (2012, p. 52), afirma que o mesmo “deve oferecer um conjunto de conceitos e referenciais que nos ofereçam a um só tempo condições de compreender a realidade organizacional e os instrumentos para agir nessa realidade a fim de aprimorá-la”.

A Figura 2, estruturada por Dutra (2012, p. 47), traz a representação do modelo de gestão de pessoas, que aliado a um conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas gera um equilíbrio entre empresa e pessoas.

Figura 2 - Modelo de Gestão de Pessoas

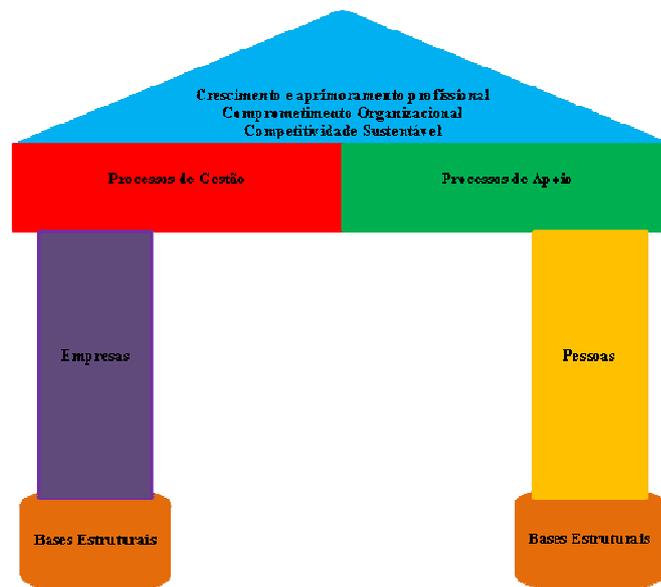


Fonte: Dutra (2012, p. 47).

Conforme esse modelo de Dutra (2012), as **peçoas** são responsáveis pelo seu crescimento e aprimoramento profissional, e inclusive estando atentas e conscientes em relação às oportunidades de desenvolvimento dentro da empresa e no mercado de trabalho. Por sua vez, a **empresa** precisa dar suporte ao desenvolvimento das pessoas, exteriorizando de forma clara o que espera de cada colaborador. Nos **processos de gestão** de pessoas, a movimentação, o desenvolvimento e a valorização influenciam-se mutuamente, sendo que na movimentação a captação, a internalização, transparências e promoções, a expatriação e recolocação são práticas voltadas ao fornecimento de suporte para toda ação de movimentação da pessoa na empresa. No que concerne ao desenvolvimento, práticas como capacitação, carreira e desempenho têm como objetivo proporcionar e gerar condições para que as pessoas e a empresa possam se desenvolver. Já na valorização, a remuneração, premiação, serviços e facilidade são as práticas capazes de promover a valorização das pessoas ligadas à empresa. As **bases estruturais** representam as políticas e práticas de gestão de pessoas que direcionam o comportamento das pessoas e da empresa. E, por último, para completar o modelo de gestão, tem-se os **processos de apoio**, que são as informações, a comunicação, as relações sindicais, e as relações com a comunidade, sendo esses essenciais para a gestão de pessoas. (DUTRA, 2012).

Esse modelo elaborado por Dutra (2012) perfaz um sistema sustentado por bases estruturais definidas pelas empresas e mantidas tanto por estas quanto pelas pessoas. Para que haja sinergia é preciso que haja cooperação entre as partes e que sejam suportadas por processos de gestão e de apoio. Desse modo, o crescimento e aprimoramento profissional da equipe, a competitividade e o comprometimento organizacional são favorecidos. A Figura 3, demonstra esse contexto.

Figura 3 - Sistema de Gestão de Pessoas



Fonte: elaborado pela autora, 2014.

As empresas sofrem constantes mudanças e adaptações para manterem seu posicionamento competitivo perante o mercado em que atua. Essas transformações influenciam todo o seu contexto, estrutura, produtos, mercado, pessoas, comportamentos, cultura, impactando diretamente em seus resultados. E os gestores precisam também se adequar em uma velocidade ainda mais rápida para que possam conduzir suas equipes frente aos novos desafios, utilizando não somente a força física, mas especialmente sua capacidade de pensar e tomar decisões, surgindo assim os trabalhadores do conhecimento, que representam o capital intelectual da empresa. Os gestores precisam ainda mudar sua postura autoritária promovendo a participação dos colaboradores nas tomadas de decisão, buscando o envolvimento e desenvolvimento, ao invés de controlar e limitar as pessoas. Para isso, a empresa deve conhecer as expectativas, anseios e necessidades de seus colaboradores, e

buscar atendê-los com vistas à promoção do envolvimento e comprometimento de todos, construindo assim uma gestão mais estratégica.

A gestão de pessoas (GP) no Brasil, ao final da década de 80, estava voltada exclusivamente à “administração de processos operacionais”, embora emergisse a necessidade do enfoque estratégico para a GP. (DEMO et al., 2012, p. 6).

A gestão de pessoas tem evoluído para uma gestão estratégica, desenvolvendo além das atividades tradicionais de gestão dos recursos humanos, estratégias para a área de pessoas, interligadas às estratégias e objetivos gerais da empresa. Os gestores precisam cada vez mais estarem mais bem preparados e em constante aprimoramento de seus conhecimentos para alocarem as pessoas certas no lugar certo, buscando-se assim a otimização e maximização dos recursos humanos disponíveis, visando-se chegar a uma gestão estratégica de pessoas.

Demo et al. (2012, p. 11), traz um conceito de Legge (2006) para a GP estratégica como “a gestão dos relacionamentos com os colaboradores para contribuir o máximo possível para a consecução das metas organizacionais”.

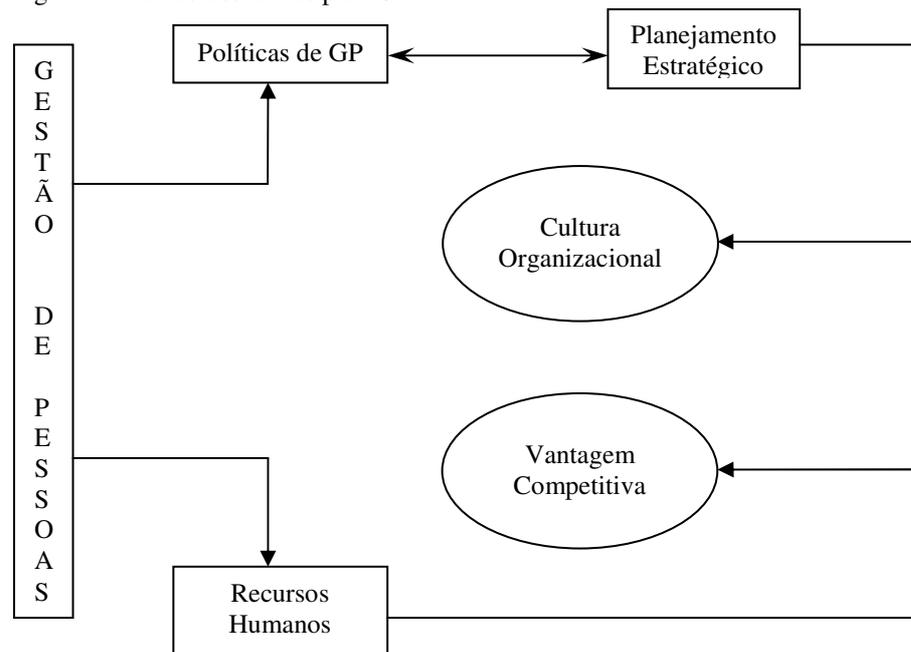
Para se chegar a uma GP estratégica é necessário que as pessoas contribuam para o sucesso nesse processo, é preciso que haja mudanças não só na empresa, mas especialmente nas pessoas envolvidas. Os colaboradores precisam compreender que o resultado global da empresa afeta e é afetado pelo desempenho e atitudes individuais, e que resultados positivos favorecem a todos.

Segundo Dutra (2012, p.55), o desenvolvimento de uma pessoa dentro de uma organização “é a capacidade da pessoa para assumir e executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade”.

Uma vez agindo assim, assumindo esse posicionamento sugerido por Dutra (2012), a pessoa torna-se cada vez mais competente, e esta tende a ser sobrecarregada com mais e mais atribuições complexas e exigentes. Com isso, o gestor passa a ser dependente dessa pessoa, e com receio de perder o profissional competente tende a impedir ou boicotar qualquer possibilidade de crescimento profissional, contribuindo para o enfraquecimento do comprometimento dos colaboradores. Para escapar dessa realidade, a empresa precisa definir as estratégias de seu negócio sem deixar de lado a gestão de pessoas. Nessa linha, Dutra (2012, p. 65), concebe uma conceituação a respeito, onde “a gestão estratégica de pessoas está intimamente ligada à estratégia da empresa ou do negócio”. E ainda, “a estratégia da empresa e a gestão de pessoas influenciam-se mutuamente”.

Legge (2006) referido por Demo et al. (2012, p, 12), salienta dois pontos essenciais para a GP: “1) as políticas de GP devem ser integradas ao planejamento estratégico da organização e usadas para reforçar uma cultura organizacional apropriada; e 2) os recursos humanos constituem uma valiosa fonte de vantagem competitiva”. A Figura 4, ilustra esses pontos.

Figura 4 - Pontos Essenciais para GP



Fonte: elaborado pela autora, 2014.

A empresa transfere para as pessoas seus conhecimentos gerando pessoas mais preparadas para enfrentar situações profissionais, e também pessoais, e conseqüentemente as pessoas estando mais capacitadas transferem para a empresa seu aprendizado estando mais propensas a assumir novos desafios, agregando valor ao negócio. Assim, o colaborador tende a demonstrar sentimentos de bem-estar, fluência e participação efetiva nas tomadas de decisão. Para que isso ocorra, o líder e/ou gestor deve ter habilidade suficiente para estruturar, motivar e preparar sua equipe de acordo com as demandas da empresa, a médio e longo prazo. (DUTRA, 2012).

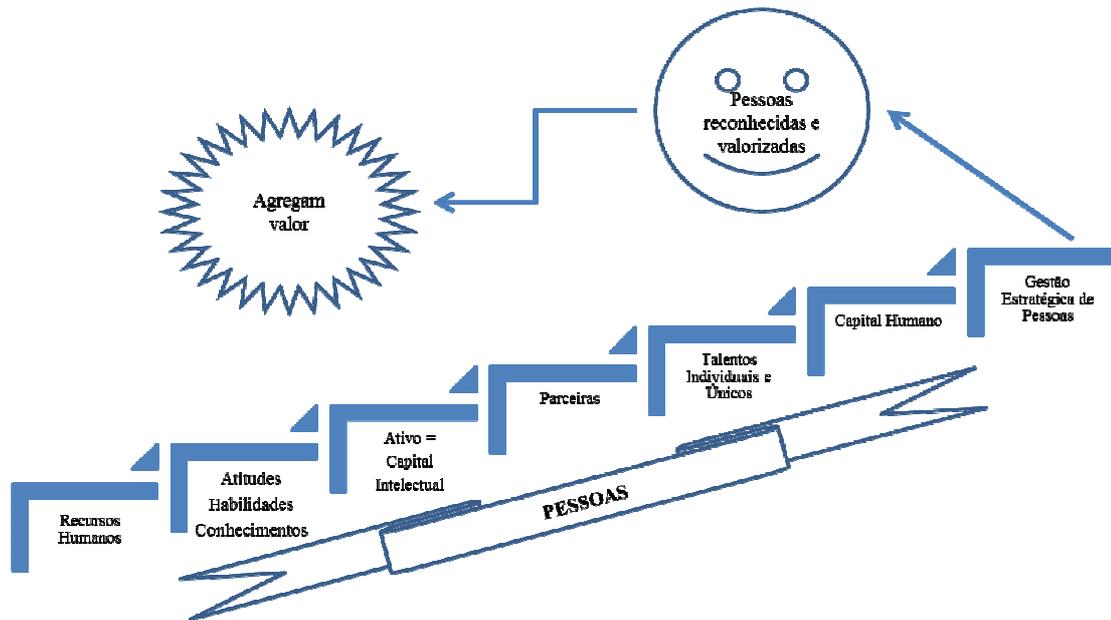
A gestão estratégica de pessoas na opinião de Dutra (2012, p. 67), “pode ser definida como um processo estruturado de interação das pessoas, as quais mantêm algum tipo de relação de trabalho com a empresa, entre si e com a organização e/ou negócio de forma a construir um projeto coletivo de desenvolvimento”.

Cada organização elabora e implementa suas políticas e práticas de GP, podendo diferir uma da outra, porém em uma mesma empresa precisam estar atreladas às estratégias globais da empresa.

Com a mudança da GP para uma gestão mais estratégica, alteram-se também as atribuições do RH. As práticas de gestão de pessoas ganham um novo perfil, passando de um enfoque operacional para estratégico, de uma gestão administrativa praticada através de policiamento, para uma gestão consultiva pela parceria, da preocupação voltada somente para a função e empresa, para uma visão do negócio como um todo voltada para o mercado consumidor, de um perfil reativo para preventivo. (RUANO, 2003, p. 26).

O papel da área de recursos humanos caminha para um enfoque cada vez mais estratégico, sendo ilustrado na Figura 5. Neste, alguns pontos são essenciais para a GP: 1) as pessoas devem ser vistas como seres humanos dotados de conhecimentos, habilidades e atitudes diferenciadas, que se canalizados e utilizados de forma estratégica, contribuem para o alcance dos objetivos; 2) as pessoas devem ser valorizadas como um ativo e não como mero recurso; 3) as pessoas devem ser vistas como parceiras da organização e assim dão o máximo de si, desde que sejam valorizadas; 4) as pessoas devem ser vistas como talentos únicos, cada uma com sua competência específica; 5) as pessoas devem ser vistas como o capital humano da empresa. Dessa forma, a GP estará voltada para uma GP cada vez mais estratégica onde as pessoas agregam valor ao negócio, e são reconhecidas e valorizadas. (CHIAVENATO, 2010). Nesse sentido, Chiavenato (2010, p. 24), ainda afirma que “Gerir pessoas e competências humanas representa hoje uma questão estratégica para as empresas”.

Figura 5 - Papel da Área de Recursos Humanos



Fonte: elaborado pela autora, 2014.

Essa tarefa não pode ficar restrita somente à área de GP, os gestores precisam se envolver nesse processo, serem mais que um chefe, um líder, precisam atuar como *coaching*, estar em constante aperfeiçoamento para que possam contribuir para uma GP assertiva e estratégica. O novo perfil de um gestor inclui, conforme Chiavenato (2010, p. 26-27), a execução de atividades, tais como:

- ✓ colocar a pessoa certa no lugar certo, isto é, recrutar e selecionar;
- ✓ integrar e orientar os novos funcionários na equipe;
- ✓ treinar e preparar as pessoas para o trabalho;
- ✓ avaliar e melhorar o desempenho de cada pessoa no cargo ocupado;
- ✓ ganhar cooperação criativa e desenvolver relações agradáveis de trabalho;
- ✓ interpretar e aplicar as políticas e procedimentos da organização;
- ✓ controlar os custos trabalhistas;
- ✓ desenvolver as habilidades e competências de cada pessoa;
- ✓ criar e manter elevado moral na equipe;
- ✓ proteger a saúde e proporcionar condições adequadas de trabalho.

Considerando-se que a empresa busca o envolvimento e comprometimento das pessoas com os propósitos e resultados da organização, esta deve primar pela transparência de informações relacionadas aos colaboradores, agir com honestidade, propiciar um sentimento de segurança, utilizar-se da clareza em suas diretrizes como forma de externalizar o que espera de seus colaboradores, por exemplo, gestão de cargos e salários e gestão de

competências, bem como a implementação de políticas e práticas que promovam a gestão estratégica de pessoas. O Item 2.3 traz uma abordagem para as políticas, práticas e estratégias de gestão de pessoas.

2.3 Políticas, Práticas e Estratégias de Gestão de Pessoas

Atrair e reter pessoas que agreguem valor, que se engajem aos objetivos, é um dos grandes desafios das empresas na atualidade; uma vez que as pessoas buscam cada vez mais ingressar e fazer parte de organizações que lhes agregue valor e também desenvolvimento profissional e pessoal. Nesse sentido, a empresa precisa rever suas práticas e políticas de gestão de pessoas, de modo a promover esse engajamento e o desenvolvimento das pessoas para que assim possa manter seu posicionamento competitivo perante o mercado em que atua.

Em sua obra Demo et al. (2012, p. 35), expressa uma conceituação, elaborada por Singar e Ramsdem (1972), para política organizacional, sendo esta o “estabelecimento de princípios para conduta de uma empresa, um curso geral de ação no qual certas práticas são trabalhadas em conjunto, de maneira construtiva, para atingir determinados objetivos”.

Singar e Ramsden (1972) apontados por Demo et al. (2012, p. 33), listam quatro motivos que justificam a necessidade de elaboração de políticas de GP:

- a) informar os membros organizacionais sobre o tipo de tratamento, condições de trabalho, recompensas e oportunidades que eles podem esperar da organização;
- b) prover guias comportamentais para as pessoas responsáveis pelo controle do trabalho de outras pessoas, como gerentes e supervisores;
- c) definir as oportunidades, responsabilidades e autoridades da GP em relação a outras gerências, como *marketing*, engenharia e produção; e
- d) permitir que os objetivos da GP sejam definidos e relacionados aos objetivos da organização.

Políticas de gestão de pessoas devem ser elaboradas buscando-se a assertividade do processo de GP, de forma a promover a seleção e desenvolvimento de pessoas que desempenhem eficazmente suas atividades gerando valor para a empresa e impactando positivamente nos resultados e alcance dos objetivos organizacionais. E para que isso ocorra é preciso que estas políticas sejam implementadas e estejam divulgadas em toda a empresa, de

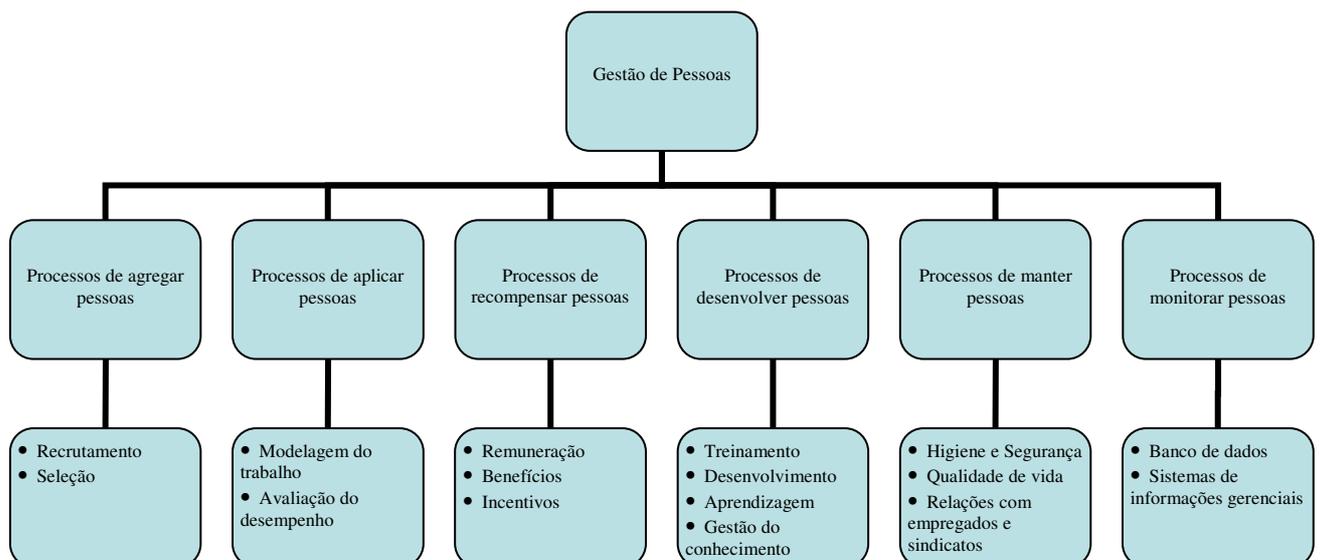
forma clara, simples, objetiva e entendível. E ainda, que os objetivos e estratégias organizacionais estejam alinhados aos objetivos e estratégias de GP.

Para a efetividade da gestão de pessoas, Chiavenato (2010, p. 15), entende que é necessário a elaboração e implementação de políticas e práticas para administrar o trabalho dos colaboradores, podendo-se citar:

- a) agregar talentos à organização;
- b) integrar e orientar talentos em uma cultura participativa, acolhedora e empreendedora;
- c) modelar o trabalho, seja individual ou em equipe, de maneira a torná-lo significativo, agradável e motivador;
- d) recompensar os talentos pelo excelente desempenho e pelo alcance de resultados, como reforço positivo;
- e) avaliar o desempenho humano e melhorá-lo continuamente;
- f) comunicar, transmitir conhecimento e proporcionar retroação intensiva;
- g) treinar e desenvolver talentos para criar uma organização de aprendizagem;
- h) proporcionar excelentes condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida no trabalho;
- i) manter excelentes relações com talentos, sindicatos e comunidade em geral;
- j) aumentar a competitividade dos talentos para incrementar o capital humano da organização e, conseqüentemente, o capital intelectual;
- k) incentivar o desenvolvimento organizacional.

Essas políticas e práticas perfazem os processos essenciais para a efetiva gestão de pessoas, sendo esses ilustrados na Figura 6.

Figura 6 - Processos de Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato (2010, p. 15).

Todos os processos de gestão de pessoas interagem entre si, havendo uma influência mútua entre cada um deles, ou seja o resultado de um afeta o desempenho do outro, quer seja negativa ou positivamente. Cada processo individualmente tem sua peculiaridade, e cada empresa define sua rotina para melhor atender aos objetivos organizacionais, de acordo com sua realidade.

De acordo com o exposto na Figura 6, cada processo engloba atividades específicas de acordo com a meta estipulada em cada um deles, sendo:

- a) **processos de Agregar Pessoas:** são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem Recrutamento e Seleção de Pessoas;
- b) **processos de Aplicar Pessoas:** são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem Desenho Organizacional e Desenho de Cargos, Análise e Descrição de Cargos, Orientação das Pessoas e Avaliação do Desempenho;
- c) **processos de Recompensar Pessoas:** são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem Recompensas, Remuneração e Benefícios e Serviços Sociais;
- d) **processos de Desenvolver Pessoas:** são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolve seu Treinamento e Desenvolvimento, Gestão do Conhecimento e Gestão de Competências, Aprendizagem, Programas de Mudanças e Desenvolvimento de Carreiras e Programas de Comunicações e Consonância;
- e) **processos de Manter Pessoas:** são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais;
- f) **processos de Monitorar Pessoas:** são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem Banco de Dados e Sistemas de Informações Gerenciais. (CHIAVENATO, 2010, p. 15).

Todo e qualquer profissional busca valorização profissional, ser reconhecido naquilo que faz, e esse é um dos pontos cruciais para todas as empresas, que afeta o comprometimento organizacional, e deve fazer parte das políticas de gestão de pessoas. O funcionário espera muito mais da empresa do que o pagamento do salário ao final de cada mês, ele deseja um reconhecimento, uma recompensa que faça *jus* aos esforços extras em *prol* do atingimento de metas definidas pela empresa. Essa não é uma tarefa fácil, pois a empresa também tem suas expectativas em relação a cada colaborador, e chegar a um equilíbrio de intenções - empresa e funcionário - torna-se um grande desafio para os gestores.

No entendimento de Dutra (2012, p. 171), a valorização é

Concretizada com as recompensas recebidas pelas pessoas como contrapartida de seu trabalho para a organização. Essas recompensas podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, tais como: econômicas, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se por seu trabalho, etc.

Os funcionários contribuem para o atingimento das metas da empresa através de seu “trabalho, esforço, conhecimentos e competências”, e esperam ser valorizados e/ou reconhecidos através de seus “salários, benefícios e retribuições”. (CHIAVENATO, 2010).

Assim, a empresa deve definir os critérios para valorização de seus colaboradores, de forma a estimular o envolvimento e comprometimento das pessoas, regidos por padrões internos que promovam a equidade entre as pessoas, e critérios de diferenciação que devem ser simples e de fácil compreensão, aceitos pelas pessoas, mensuráveis, que sejam levados em consideração tanto em períodos estáveis quanto em períodos de turbulência, e que sejam definidos analisando-se o grau de agregação de valor da pessoa para os negócios. Este pode ser avaliado, por exemplo, de acordo com o nível de complexidade das atribuições (funções e atividades executadas pela pessoa), e responsabilidades da pessoa (atitudes e decisões exigidas e esperadas pela empresa). Quanto maior a complexidade, maior será a agregação de valor da pessoa. (DUTRA, 2012).

As atividades de cada processo precisam caminhar juntas, estratégias devem ser pensadas e implementadas de forma a prever o impacto em cada etapa, evitando-se a desmotivação, essa, afeta diretamente o comportamento das pessoas e conseqüentemente o comprometimento dos colaboradores com a empresa. Uma abordagem sobre o comportamento organizacional está relatada no Item 2.4.

2.4 Comportamento Organizacional

O comportamento organizacional estuda e analisa o comportamento das pessoas nas organizações e como esse afeta o desempenho da organização como um todo citando-se, por exemplo, a conduta na realização de tarefas, rotatividade, produtividade, e administração. O comportamento organizacional afeta e é afetado por componentes, tais como motivação,

poder, liderança, comunicação interpessoal, processos de mudança, resolução de conflitos e negociação.

Na visão de Robbins et al. (2010, p. 7), o comportamento organizacional

É o campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos, e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

Oliveira (2010, p. 2), sustenta que

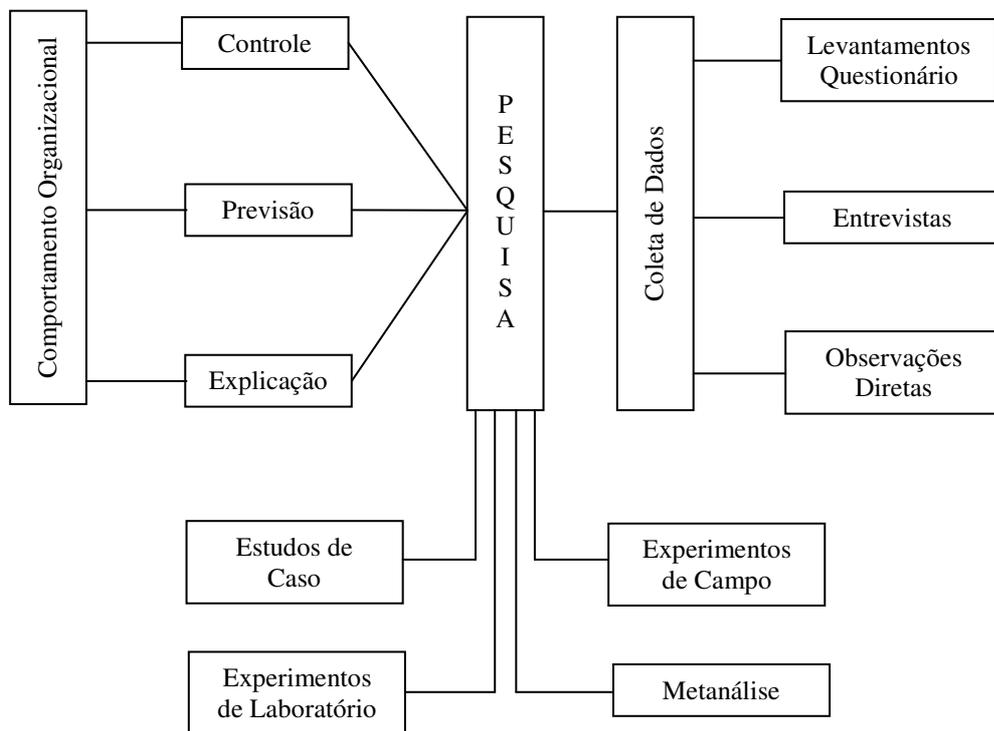
A expressão comportamento organizacional não é totalmente clara: quando a utilizamos, tanto podemos falar do comportamento das pessoas dentro das organizações como do comportamento da própria organização em seu ambiente maior. Ambas as acepções são válidas.

Para Dubrin (2008, p. 2), o comportamento organizacional “é o estudo do comportamento humano no local de trabalho, a interação entre as pessoas e a organização em si. As principais metas do comportamento organizacional são explicar, prever e controlar o comportamento”.

No que se refere ao controle, previsão e explicação do comportamento organizacional, conforme demonstrado na Figura 7, é preciso que seja efetuada a coleta de informações pela realização de uma pesquisa. Para efetuar essa coleta de dados existem três métodos usuais: a) levantamentos: utiliza-se um instrumento de levantamento de dados que pode ser um questionário; b) entrevistas: úteis para desvendar explicações sobre fenômenos, fornecer dicas para futuras investigações, pode-se obter informações adicionais, porém requerem entrevistadores hábeis; e c) observações diretas de comportamento: observadores são colocados no local de trabalho, isso pode gerar mudanças de atitudes das pessoas por estarem cientes de que estão sendo observadas. Um pesquisador pode utilizar-se de métodos de pesquisa do comportamento organizacional, sendo: a) estudos de caso: as informações geralmente são coletadas por um observador, e gravadas em sua mente ou em um caderno de anotações. Esse método proporciona coleta de informações relevantes que podem ser utilizadas para explicar determinada situação; b) experimentos de laboratório: método mais rigoroso de uma pesquisa, o intuito é assegurar que a variável independente esteja influenciando os resultados (por exemplo: variável independente “técnica de motivação” influencia a variável dependente “produção”). Uma característica importante é que as condições supostamente estão sob controle do experimentador. Em um experimento de

laboratório os resultados talvez não sejam generalizáveis para o mundo exterior, sendo essa uma importante preocupação; c) experimentos de campo: as informações coletadas são muitas vezes mais relevantes que no laboratório, um experimento de campo é uma tentativa da aplicação de métodos experimentais em situações da vida real; e d) metanálise: pode ser considerada uma revisão de estudos com uma combinação de informações quantitativas. (DUBRIN, 2008).

Figura 7 - Comportamento Organizacional: Controle, Previsão e Explicação



Fonte: elaborado pela autora, 2014.

Um gestor pode se utilizar do estudo do comportamento organizacional para melhorar sua eficácia profissional, oferecendo vantagens importantes, como o desenvolvimento de habilidades, crescimento pessoal, melhoria da eficácia organizacional, e desenvolvimento e refinamento do bom senso. É de extrema importância o desenvolvimento de habilidades no comportamento organizacional, tais como: habilidades interpessoais, habilidades técnicas, habilidades de tomada de decisão, isso significa aprender a trabalhar eficazmente com as pessoas, grupos e forças organizacionais. O crescimento pessoal alicerçado na compreensão dos outros e na autopercepção faz parte de posições gerenciais e profissionais, podendo-se citar como exemplo, a seleção de pessoas para cargos e tarefas, comunicação e motivação. Compreender o comportamento organizacional melhora a eficácia organizacional, na medida

em que são identificados fatores - como a motivação dos colaboradores, fatores de personalidade e entraves à comunicação - os quais impedem ou contribuem para um desempenho eficaz. Quanto ao bom senso, o conhecimento e compreensão do comportamento organizacional aguçam e ampliam o domínio do mesmo, e também o torna refinado. (DUBRIN, 2008).

O comportamento humano sustentado por Mandelli (2001, p. 84),

É o resultado direto do conjunto de crenças de cada um. Quaisquer que sejam elas, quem conviver com você vai percebê-las: às vezes, com clareza; outras, com intuição. O comportamento de um gestor, portanto, deve ser coerente com suas crenças, pois esse é o norte de seus funcionários.

Mandelli (2001, p. 161-162), sustenta ainda que em todas as organizações podem estar presentes diversos tipos de comportamentos, a saber:

- a) **comportamentos essenciais:** são aqueles ligados às crenças, aos mitos e à saga do fundador, às coisas antigas nelas instaladas, muitas vezes folclóricas, as quais estão impregnadas nas histórias contadas pelas pessoas da empresa. São extremamente estáveis e perenes;
- b) **comportamentos básicos:** são aqueles designados pela literatura como princípios morais, tais como honestidade e ética. Apesar de muito se falar hoje em dia sobre os tais códigos de ética, considero que a ausência desse tipo de comportamento é tão grave que demandaria a eliminação imediata do contingente de funcionários não aderentes a ele, e portanto, não se deve despendar esforço alinhando esse tipo de comportamento;
- c) **comportamentos acidentais:** são aqueles que fazem parte da dinâmica dos negócios nos quais as empresas estão operando. São desenvolvidos e sustentados pela própria exigência do trabalho do dia-a-dia. Por exemplo, em Institutos de Pesquisa de Alta Tecnologia, o comportamento de baixo relacionamento entre as pessoas é o predominante em função da atividade exigida. Esse tipo de comportamento também não afeta diretamente o desempenho e, portanto, não precisa ser o foco do alinhamento desejado;
- d) **comportamentos desejados:** são aqueles que impactam diretamente no desempenho organizacional e que estão relacionados aos rituais conduzidos pelos gestores, definidos como a repetição continuada de práticas de sucesso do passado e que são mantidos até hoje ou pelo herói ou pelo vilão da cultura vigente.

O gestor deve focar o comportamento desejado para que a equipe trabalhe em busca dos objetivos empresariais reduzindo as resistências geradas, para isso é importante que todos saibam e executem a prática da comunicação, ouvir, responder, questionar e ouvir respostas com franqueza e serenidade. Em uma equipe multidisciplinar o comportamento difere de uma equipe normal, isto ocorre, pois o gestor e sua equipe normal seguem uma hierarquia, o que não ocorre na equipe multidisciplinar, exigindo energias extras por parte do gestor. (MANDELLI, 2001).

Assim, o comportamento organizacional pode ser avaliado e analisado pelo nível de comprometimento dos colaboradores para com a organização; conceitos e considerações sobre comprometimento organizacional são elencados no Item 2.5.

2.5 Comprometimento Organizacional

As empresas buscam incansavelmente fórmulas e meios para obter e manter o comprometimento de seus colaboradores para se manterem e perpetuarem no mercado. Para que isso ocorra precisam criar um sentimento de pertencimento, de fazer parte do time, valorizar as pessoas como parceiros de seu desenvolvimento, para que os colaboradores também tenham essa visão em relação às empresas em que atuam. De acordo com Demo et al. (2012, p. 140), “o comprometimento no trabalho ou, ainda, lealdade organizacional, ocupacional e sindical, é proveniente da categoria “contratos psicológicos entre organização e empregados””.

Uma das causas da falta de comprometimento está ligada ao fato dos gestores buscarem sempre a unanimidade, a qual pode ser o resultado da ausência de discussões acerca de um assunto, o que impede a evolução do processo de tomada de decisão dentro da empresa. Antes mesmo de se pensar em uma decisão unânime, devem-se esgotar as opções de diálogo e debate, o ponto chave nesse caso é que a equipe demonstre disposição e consenso em relação a decisão a ser tomada, isso sim, demonstra comprometimento com os objetivos do grupo. (MANDELLI, 2001).

Habitualmente, quando se busca o alcance de metas e objetivos, os gestores dizem aos colaboradores: “Dê o máximo de si”, “Vamos lá, você é capaz de gerar um resultado maior e melhor”, frases como estas, podem reduzir o desempenho pessoal, e conseqüentemente inibir o comprometimento organizacional. Ao invés disso, os gestores devem primar pelo estabelecimento de metas organizacionais específicas, desafiadoras, que sejam de fácil entendimento, e também devem estar claramente divulgadas, bem como uso de *feedback* quando da obtenção dos resultados, sejam eles positivos ou negativos. (WAGNER; HOLLENBECK, 2012).

Pessoas que demonstram comprometimento para com a empresa apresentam os seguintes comportamentos, na opinião de Mandelli (2001, p. 96-97),

- ✓ lutam por clareza e divulgam o direcionamento e as prioridades;
- ✓ buscam alinhamento do time em torno dos mesmos objetivos;
- ✓ desenvolvem habilidade de perceber rapidamente quando tomaram decisões erradas, mudam rapidamente e aprendem com os erros;
- ✓ são rápidas e não hesitam nos processos decisórios e se aproveitam de oportunidades que se apresentam devido a essa velocidade;
- ✓ conhecem o trabalho dos pares e sabem como contribuir e argumentar com eles;
- ✓ as reuniões terminam com os participantes tendo certeza do comprometimento comum e com ações claras do que precisa ser realizado.

Bastos et al. (2008, p. 50), trazem em seus relatos uma conceituação para comprometimento definida por Meyer e Herscovitch (2001) como “uma força que estabiliza e coage, e que dá direção ao comportamento (por exemplo, restringe liberdade, liga a pessoa a um curso de ação)”.

Existem diferentes bases de comprometimento organizacional, podendo-se citar: a) comprometimento afetivo ou atitudinal, o qual se baseia na aceitação dos objetivos da empresa; b) comprometimento de continuação, calculativo ou instrumental, este se baseia nas trocas e na avaliação dos custos vinculados à saída do colaborador da organização; c) comprometimento normativo: baseado no sentimento de lealdade e obrigação para com a organização; e d) comprometimento comportamental, ligado ao vínculo com ações, quando o indivíduo se sente responsável pela ação, considerando-a relevante, podendo gerar consequências importantes, considerando-se responsável por essas consequências também. (BASTOS et al., 2008).

O nível de comprometimento dos colaboradores define o comportamento organizacional, podendo envolver aceitação dos valores e objetivos, lealdade para com a empresa, forte sentimento de pertencimento, desejo de ficar e permanecer trabalhando na empresa, maior envolvimento, participação ativa e proatividade.

Assim, o comprometimento organizacional, no entendimento de Meyer e Allen (1991) apontados por Feitosa e Firmo (2012, p. 3), “pode ser vislumbrado como um estado psicológico caracterizado pela ligação entre indivíduo e organização”.

Corroborando, Barbosa e Faria (2000), também citados por Feitosa e Firmo (2012, p. 3) expõem que o comprometimento organizacional se refere a

Uma relação espontânea do indivíduo para com a organização, ou seja, um vínculo que desencadeia a responsabilidade de obter bons resultados, e para isso desenvolve-se um perfil inovador e criativo orientado à solução de problemas e ao alcance dos objetivos traçados, de formas eficiente, eficaz e efetiva, já que o indivíduo enxerga o seu sucesso espelhado no da organização.

Nessa mesma linha, o comprometimento organizacional reflete a interação, identificação e envolvimento dos colaboradores com a empresa e seus objetivos. (ROBBINS et al., 2010).

Os pensamentos e ideias dos gestores e estudiosos em gestão, em particular, no que se refere à gestão de pessoas, estão se alinhando cada vez mais, quando se fala em valorização dos funcionários. Segundo eles, o novo perfil dos profissionais - trabalhadores do conhecimento, torna a gestão ainda mais desafiadora, onde pessoas diferentes, com valores, necessidades, desejos, anseios e expectativas diferentes, esperam respostas diferentes, caso contrário, os resultados podem ser contrários ao planejado pelas empresas. Nesse sentido, deve-se implementar estratégias que busquem o reconhecimento e recompensa do trabalhador, remunerando-o de forma justa. Porém, o dinheiro, embora influencie o comportamento humano, não deve ser a única forma de se buscar a motivação e o comprometimento. (BARTLETT et al., 2008). Nesse sentido, Bartlett et al. (2008, p. 12), declaram que, “as pessoas necessitam de um sentido maior de realização e bem-estar pessoal”.

Existem diversos fatores que podem influenciar a satisfação, a motivação, o envolvimento e/ou comprometimento dos colaboradores. Dentre esses, podem-se citar, segundo Bartlett et al. (2008, p. 66), “trabalho estimulante e desafiador, crescimento na carreira, aprendizado e desenvolvimento, pessoa incrível, remuneração e benefícios justos, e bom chefe”.

No entendimento de Dutra (2012, p. 198), “muitas empresas procuram destacar o valor dos benefícios oferecidos para que os empregados consigam avaliar sua importância em relação à remuneração fixa”. Contribuindo com a ideia de Dutra (2012), Araújo e Garcia (2010, p. 159), reafirmam que “são inúmeros os benefícios sociais, obrigatórios ou não, oferecidos pelas empresas. No entanto, ainda assim, grande parte dos beneficiados continua avaliando seus respectivos empregos olhando apenas para a sua conta bancária”. E ainda, “os benefícios demonstram, entre outras coisas, a preocupação das organizações com sua estrutura social. Logo, cabe à pessoa avaliar a relação custo/benefício incluindo tais ofertas”.

Os gestores precisam elaborar um sistema de recompensas baseado em remuneração direta e indireta, de acordo com o desempenho individual e objetivos da empresa. Diversas formas de recompensas podem ser utilizadas, podendo-se citar: 1) Recompensas informais: presentes de agradecimento pela execução de serviços extras, demonstração de estima; 2) Recompensas formais: bônus, prêmios, premiações por tempo de serviço. (BARTLETT et al., 2008).

Além dessas, existem outras formas de recompensas, que de acordo com Bartlett et al. (2008, p. 15), podem ser praticadas para promover o engajamento do colaborador, podendo-se citar:

- a) planos de remuneração fixa;
- b) planos de remuneração variável;
- c) incentivos;
- d) dinheiro e equivalentes;
- e) benefícios;
- f) planos de participação nos ganhos;
- g) planos de participação nos lucros;
- h) comissões;
- i) sistemas alternativos de remuneração.

Uma organização pode oferecer diversas formas de recompensas que busquem o comprometimento dos colaboradores, proporcionando o reconhecimento formal (por exemplo: elogio - em público ou não, carta pessoal, premiações como viagens), e /ou aumento de salário ou promoções de cargos. (DUTRA, 2012).

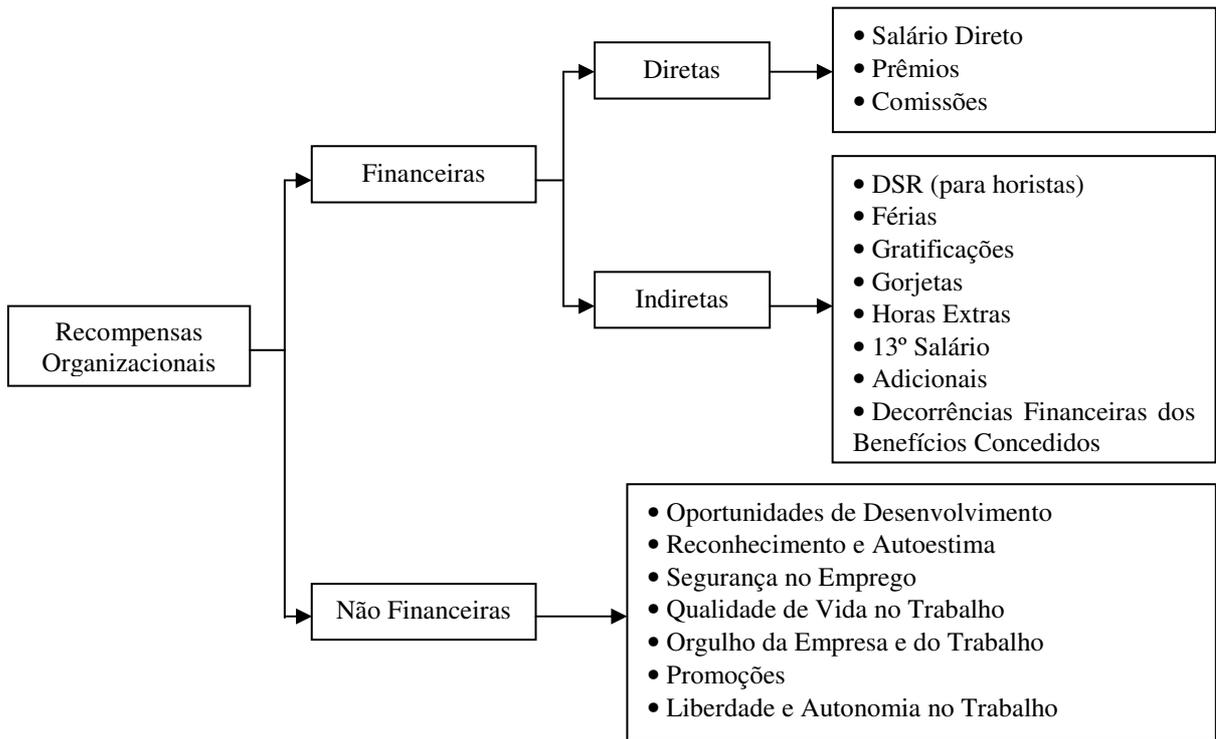
Seguindo essa linha de pensamento, Araújo e Garcia (2010), trazem algumas medidas a serem utilizadas como forma de recompensar os funcionários por suas habilidades e competências, sendo denominadas por Wilson (1994), mencionado por Araújo e Garcia (2010, p. 47), como “reforçadores de comportamentos”, sendo:

- a) **reforçador social:** agradecimento em público, cartas de reconhecimento e jantares de comemoração;
- b) **reforçador simbólico:** passagens de avião e entradas para *shows*;
- c) **reforçador relacionado ao trabalho:** promoções, participação em projetos especiais e maiores responsabilidades;
- d) **reforçador financeiro:** bônus, ações da empresa e prêmios especiais.

Para Robbins et al. (2010, p. 242), “existem muitas maneiras de remunerar os empregados”. E ainda, “ao remunerar melhor, as organizações conseguem funcionários mais bem qualificados e mais motivados que ficarão mais tempo com a empresa”.

Em se falando em recompensas, Chiavenato (2010, p. 279), afirma que “como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com os seus conhecimentos e habilidades desde que receba uma retribuição adequada”. Essas recompensas podem ser classificadas, na opinião de Chiavenato (2010, p. 281), em financeiras e não-financeiras, conforme o exposto na Figura 8.

Figura 8 - Tipos de Remuneração

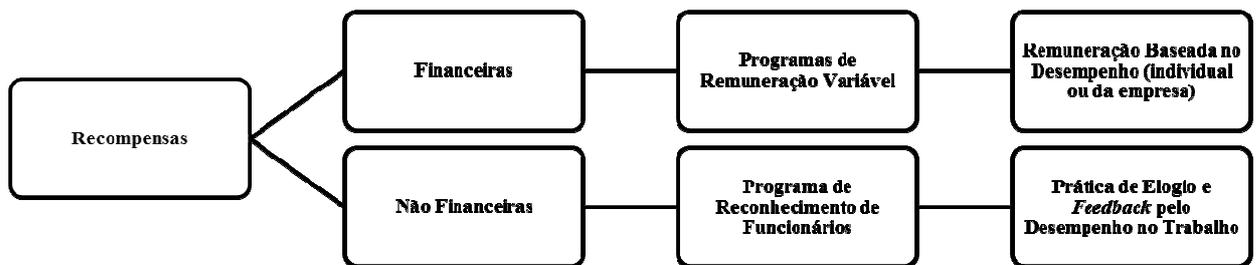


Fonte: Chiavenato (2010, p. 281).

Chiavenato (2010, p. 279), defende ainda que “as recompensas oferecidas pela organização influenciam a satisfação dos seus parceiros. Cada parceiro está disposto a investir com os seus recursos individuais na medida em que obtém retornos e resultados dos seus investimentos”.

Corroborando com Chiavenato (2010), Robbins et al. (2010), expõem que existem programas que podem ser utilizados para recompensar o trabalho, estes estão ilustrados na Figura 9.

Figura 9 - Programas de Recompensas



Fonte: adaptado de Robbins et al. (2010, p.243-249).

A decisão estratégica de recompensar seus funcionários, deve ser avaliada e tomada pela empresa, para se obter um maior envolvimento e consequente comprometimento organizacional, existindo diversas formas de remunerar o colaborador. E qual a melhor forma a ser utilizada? Daí, a empresa deve analisar, criteriosamente, a medida mais adequada, de acordo com seus objetivos e recursos disponíveis. Robbins et al. (2010, p. 243 - 249), contextualizam que existem vários programas para se recompensar o trabalho, destacando-se:

a) programa de remuneração variável (financeiro): plano que baseia parte da remuneração do funcionário em alguma medida de desempenho, individual e /ou organizacional (remuneração por unidades produzidas, pagamento com base no mérito pela avaliação de desempenho, bônus, remuneração por habilidades / competências [baseada no cargo, estabelece o nível salarial de acordo com as necessidades do cargo no que se refere às habilidades e competências necessárias; algumas empresas denominam de política /descrição de cargos e salários], plano de participação nos lucros, plano de participação nas melhorias de produtividade da equipe [...]; b) programa de reconhecimento de funcionários (não financeiro): elogio pelo desempenho no trabalho, que vai desde um “muito obrigado” espontâneo até programas formais explícitos, nos quais tipos específicos de comportamento são encorajados e os procedimentos para a conquista do reconhecimento são identificados claramente, prática de *feedback* em relação ao progresso em direção às metas.

Em se falando em *feedback*, Robbins et al. (2010, p. 206), expõem que “as pessoas trabalham melhor quando recebem *feedback* com relação a seu progresso, pois isso as ajuda a perceber as discrepâncias entre o que fizeram e o que precisava ser realizado para alcançar o objetivo. Ou seja, o *feedback* funciona como um guia para o comportamento”.

O colaborador se comprometerá com a empresa como membro efetivo e atuante, somente no momento em que se identificar com a organização, seus propósitos, objetivos e metas, desenvolver o sentimento de “fazer parte do time”, e de ser valorizado como membro da equipe, cada um, com suas necessidades que os diferem dos demais. Assim os gestores precisam entender essas necessidades individuais, para que possam vincular às metas da empresa, estruturando as estratégias com vistas aos diferentes níveis de envolvimento e recompensas, de forma a contribuir para o comprometimento de seus colaboradores.

Buscando-se uma forma de mensurar o grau de comprometimento organizacional foram elaborados e testados vários modelos: a) ECOA – Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo: baseia-se na aceitação dos objetivos da organização; b) ECOC - Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo: baseia-se em trocas e na avaliação dos custos relacionados à saída da organização; c) ECON – Escala de Comprometimento Organizacional Normativo: baseia-se no sentimento de lealdade e obrigação para com a

organização; d) EBACO – Escala de Bases do Comprometimento Organizacional: contempla diversas dimensões do comprometimento, tais como, afetiva, obrigação em permanecer na organização, obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade, e escassez de alternativas, e e) EICCO – Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional: engloba dimensões, tais como, participação, melhor desempenho e produtividade, empenho extra ou sacrifício adicional, e defesa da organização. (BASTOS et al., 2008).

Para a efetivação deste estudo foi aplicada a EBACO, que será abordada no Item 2.6, utilizando-se um questionário onde cada item (28 no total) está vinculado a uma escala *Likert* de 6 pontos, destacando-se que cada colaborador teve a oportunidade de escolher apenas uma das seis alternativas em cada um dos quesitos, sendo: 1) discordo totalmente; 2) discordo muito; 3) discordo pouco; 4) concordo pouco; 5) concordo muito; e 6) concordo totalmente, manifestando assim, o seu posicionamento em relação à empresa, no que concerne ao seu engajamento e envolvimento.

2.6 Escala de Bases do Comprometimento Organizacional - EBACO

Este modelo foi testado e validado por Medeiros (2003), para preencher a lacuna existente entre identificação e mensuração das bases do comprometimento organizacional. Foi projetada para identificar e mensurar as sete (07) bases do comprometimento organizacional: afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas, a escala é composta por 28 itens (04 para cada base). Para validação da EBACO, foram reunidos 819 casos, envolvendo 266 recepcionistas de 82 hotéis e 553 empregados de 12 organizações privadas, não-governamentais e públicas, de diferentes profissões, tais como: professores, bancários, vendedores do comércio varejista, servidores públicos municipais e industriários. (BASTOS et al., 2008).

As bases do comprometimento organizacional, segundo o modelo EBACO, estão definidas conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 - Bases do Comprometimento Organizacional - EBACO e Definições

BASE	DEFINIÇÃO
Afetiva (Itens 1, 2, 3 e 4)	Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais.
Obrigação em Permanecer (Itens 5, 6, 7 e 8)	Crença de que tem uma obrigação em permanecer; de que se sentiria culpado em deixar; de que não seria certo deixar; e de que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização.
Obrigação pelo Desempenho (Itens 9, 10, 11 e 12)	Crença de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais.
Afiliativa (Itens 13, 14, 15 e 16)	Crença que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização.
Falta de Recompensas e Oportunidades (Itens 17, 18, 19 e 20)	Crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidade.
Linha Consistente de Atividade (Itens 21, 22, 23 e 24)	Crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização.
Escassez de Alternativas (Itens 25, 26, 27 e 28)	Crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização.

Fonte: adaptado de Bastos et al. (2008, p. 63).

No tocante à avaliação do comprometimento organizacional pela aplicação da EBACO, segundo Bastos et al. (2008, p. 64),

Deve ser aplicada individualmente, mas seus resultados devem ser interpretados em grupo.   desaconselhável a avaliação dos resultados individualmente, pois a literatura do comprometimento revela que grande parte do comprometimento no trabalho   função de variáveis organizacionais.

A avaliação do comprometimento organizacional pode servir de aporte para elaboração e/ou análise de políticas, práticas e estratégias de gestão de pessoas elaboradas e adotadas pela empresa para promover o envolvimento dos colaboradores no desempenho de suas atividades e no alcance dos objetivos organizacionais.

Com o Capítulo 2, objetivou-se a ampliação e aprimoramento dos conhecimentos pela elucidação de alguns conceitos, com vistas a um melhor entendimento em relação ao tema foco desse estudo. A clarificação dos t picos abordados contribuiu para o desenvolvimento da pesquisa, assim como para a análise e compreensão dos resultados obtidos. No Capítulo 3, está abordada a Metodologia utilizada para a realização desta dissertação.

3 METODOLOGIA

Para concretização desse estudo de caso (Yin, 2001) foi efetuada uma pesquisa descritiva de caráter exploratório utilizando-se dos métodos quantitativo e qualitativo, pela realização de uma pesquisa de campo junto aos colaboradores de uma empresa familiar, segundo a taxionomia de Vergara (2011).

Yin (2001, p. 32) define o estudo de caso “como uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Yin (2001), salienta ainda que o estudo de caso é o meio mais adequado quando se busca respostas à questionamentos do tipo “como” e “por que”, e sempre que o pesquisador possuir controle limitado sobre os eventos pesquisados. (YIN, 2001).

Na fase inicial da pesquisa, o projeto elaborado e estruturado para a realização deste trabalho, juntamente com o instrumento utilizado para a coleta de dados (questionário – Anexo 1), foi submetido ao Comitê de Ética. Após análise e aprovação, conforme Parecer nº 338.446, de 08/07/2013 (Anexo 2), deu-se início à pesquisa de campo com a aplicação do questionário junto aos colaboradores. Concretizou-se a coleta de dados (aplicação de questionário), pela entrega de 500 questionários, para se obter a amostra de 253 respondentes, os colaboradores não foram pressionados a responder, levando-se em conta a acessibilidade e disponibilidade em contribuir com a pesquisa. Dando continuidade aos estudos foram efetuadas entrevistas semiestruturadas junto aos gestores da empresa para verificar a percepção destes em relação ao tema, esta etapa contou com 6 abordados.

Nos Itens 3.1, 3.2, 3.3 e 3.4, estão abordados os tipos de pesquisa desenvolvidos, os sujeitos envolvidos (universo e amostra), a etapa de coleta de dados, e análise e interpretação dos dados, respectivamente.

3.1 Tipos de Pesquisa

Quanto aos **Fins**, a pesquisa se configurou como **Exploratória** e **Descritiva**. **Exploratória**, pois o estudo buscou evidências, as quais foram coletadas pela aplicação de um questionário (Anexo I), para mensurar o grau de comprometimento dos colaboradores com a empresa, e realização de entrevistas semiestruturadas junto aos gestores para demonstrar a percepção desses em relação ao CO.

A pesquisa exploratória, conforme Vergara (2011, p. 42), “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”.

De acordo com Gil (2009, p. 27), a pesquisa exploratória

Tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. (...) Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso.

A pesquisa foi também **Descritiva**, pois buscou-se uma descrição de como se configura o comprometimento organizacional na empresa em estudo, e inter-relações entre as variáveis (itens) em cada base da EBACO.

Na opinião de Gil (2009, p. 28), a pesquisa descritiva “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Quanto aos **Meios**, a pesquisa foi de **Campo**, pois houve a necessidade de aplicação de um questionário, o qual foi respondido pelos colaboradores que concordaram em contribuir com a pesquisa; e também a realização de uma entrevista junto aos gestores da empresa. Foi **Documental**, pois buscou-se em documentos disponibilizados pela empresa, evidenciar quais ferramentas e/ou instrumentos a empresa utiliza para promover o comprometimento de seus colaboradores. A pesquisa configurou-se também como **Bibliográfica**, pois em livros, artigos, revistas, enfim em materiais impressos e/ou eletrônicos disponíveis para consulta ao público em geral, buscou-se os assuntos relacionados à pesquisa.

Vergara (2011, p. 43), conceitua a pesquisa de campo como “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”.

A pesquisa de levantamento de campo ou *survey*, para Gil (2009, p. 55), se caracteriza

Pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. (...) seleciona-se, mediante procedimentos estatísticos, uma amostra significativa de todo o universo, que é tomada como objeto de investigação. As conclusões obtidas a partir desta amostra são projetadas para a totalidade do universo, levando em consideração a margem de erro, que é obtida mediante cálculos estatísticos.

Contextualizando a pesquisa documental, Gil (2009, p. 51), registra que esta “assemelha-se à pesquisa bibliográfica. A única diferença entre ambas está na natureza das fontes. (...) existem os documentos de segunda mão, que de alguma forma já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas, etc”. Já a pesquisa bibliográfica, é conceituada por Vergara (2011, p. 43) como sendo o “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

3.2 Sujeitos da Pesquisa

Vergara (2011, p. 46), traz em sua obra que o universo da pesquisa representa “o conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo”.

No caso desse estudo, o universo foi composto pelas “pessoas chave” da empresa denominados de “gerentes”, incluindo o responsável pela área de recursos humanos, e pelos funcionários ativos com vínculo empregatício direto com a empresa do ramo metalmeccânico, situada na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. A equipe de gerentes é composta por nove (09) colaboradores, e o número de funcionários ativos perfaz um total de setecentos e quarenta (740), de acordo com dados fornecidos pelo gerente de RH da empresa, quando foram realizadas a pesquisa de campo (aplicação dos questionários: de agosto a novembro de 2013; e entrevistas: fevereiro de 2014).

Dessa forma, definiu-se a amostra sendo esta composta por duzentos e cinquenta e três (253) elementos, os quais representam o número de questionários aplicados para levantamento dos dados necessários para se identificar o grau de comprometimento dos colaboradores; e seis (06) gerentes, dos quais um deles é o responsável pela área de RH, estes foram entrevistados individualmente pela pesquisadora de acordo com a disponibilidade de cada gerente e vontade em contribuir com a pesquisa.

Em relação a amostra, Vergara (2011, p. 46), define-a como “população amostral ou amostra” sendo esta “uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade”.

Na determinação da amostra e aplicação dos questionários, foi utilizado um *software* estatístico, próprio da URI – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, campus de Santo Ângelo, para realização do cálculo amostral, sendo a amostragem do tipo probabilística, em um primeiro momento, e não probabilística por acessibilidade. A Figura 10, traz o esboço do *software*. Definiu-se um erro de 5% com um Índice de Confiabilidade (IC) de 95% para seleção da amostra (probabilística) a ser analisada. Para a aplicação do questionário, a amostra passa a ser não probabilística por acessibilidade, pois foram entregues os formulários de acordo com a disponibilidade de cada colaborador, e vontade em contribuir.

Figura 10 - *Software* Estatístico para Cálculo Amostral

Fonte: URI, 2013.

Para a constituição da amostra e realização das entrevistas, partiu-se da quantidade total de gerentes (09) atuantes na empresa, e o número de entrevistados (06) foi definido pela pesquisadora.

A amostragem probabilística, definida por Vergara (2010, p. 46), “é baseada em procedimentos estatísticos”. Já a amostra não probabilística por acessibilidade, além de não se basear em cálculos estatísticos, a escolha dos envolvidos na pesquisa é realizada de acordo com a facilidade de acesso. (VERGARA, 2011, p. 47).

Os sujeitos foram os colaboradores (253) que concordaram em responder ao questionário, os gerentes (“pessoas chave” = 6), e o responsável pela área de recursos humanos, para a realização das entrevistas. Os possíveis riscos inerentes a esta pesquisa poderiam estar relacionados ao fato do colaborador ter se sentido desconfortado e/ou

intimidado em responder às perguntas listadas no instrumento de pesquisa, tais riscos foram mínimos, pois os colaboradores e os gerentes não foram em hipótese alguma obrigados a participar, estes foram convidados a contribuir de forma voluntária, e sua identidade não foi e não será divulgada, sendo guardada em sigilo. E ainda, a parceria formada entre pesquisadora e empresa, proporcionou aos responsáveis de cada área da empresa fornecer um maior esclarecimento e segurança, quando na distribuição dos questionários e orientações quanto ao preenchimento, e quanto aos objetivos (questionário e entrevista), deixando claro que se tratou apenas de uma pesquisa, para fins acadêmicos, que não coloca em cheque a situação/posição de cada colaborador e/ou gerente na empresa.

A avaliação do grau de comprometimento dos colaboradores pode ser de grande valor tanto para a empresa, quanto para os colaboradores, tendo-se em vista que os resultados gerados podem representar um “termômetro” levando a empresa a reavaliar suas políticas, práticas e estratégias utilizadas na promoção do comprometimento de seus colaboradores, contribuindo nas tomadas de decisões mais assertivas no que se refere ao engajamento do funcionário de forma que este possa continuar contribuindo de forma harmoniosa no atingimento dos objetivos organizacionais. Assim os colaboradores tiveram a oportunidade de, através dos resultados da pesquisa e das possíveis melhorias resultantes da reavaliação empresarial, demonstrar seu sentimento e/ou pensamento em relação ao ambiente de trabalho e a empresa como um todo.

3.3 Coleta de Dados

No que se refere à pesquisa de campo, existem vários meios para a realização de coleta de dados quando se busca atingir os objetivos propostos para o estudo. Esses meios podem ser a observação, o questionário, o formulário e a entrevista. (VERGARA, 2011).

Quanto à pesquisa bibliográfica, segundo Vergara (2011, p. 54), esta é efetuada “na literatura que, direta ou indiretamente, trata do assunto: livros, artigos, anais de congresso, teses, dissertações, jornais, internet”.

Para a construção do quadro teórico foi efetuada uma Pesquisa Bibliográfica, em material impresso e eletrônico disponíveis, com informações pertinentes ao assunto. A coleta dos dados primários foi realizada mediante a Pesquisa de Campo, sendo aplicado um questionário (Anexo 1) para os funcionários da empresa, modelo EBACO, desenvolvido,

testado e validado por Medeiros (2003). Cada item do questionário vincula-se a uma escala *Likert* de 6 pontos, onde os respondentes identificaram seu nível de concordância com apenas uma escolha entre as seis alternativas: 1) discordo totalmente; 2) discordo muito; 3) discordo pouco; 4) concordo pouco; 5) concordo muito; e 6) concordo totalmente.

Os questionários foram distribuídos para cada setor da empresa, juntamente com o gestor responsável, sendo permitido ao colaborador, levar o questionário para casa para não prejudicar o andamento das atividades operacionais, e para que as perguntas fossem analisadas de forma mais calma gerando respostas com uma maior confiabilidade, e que refletissem o pensamento, sentimento, entendimento, enfim a realidade de cada um. Para Vergara (2011, p. 52), o questionário “caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito, de forma impressa ou digital”.

Em relação ao retorno dos questionários respondidos, sabe-se que em toda pesquisa, por experiência própria da pesquisadora, que já teve a oportunidade de participar de outros projetos de pesquisa, nem todos devolvem o questionário, para que isso não afetasse o andamento e o resultado da pesquisa foram distribuídas cópias do questionário em um número maior (total = 500) do que a amostra (253), e a pesquisadora monitorou, junto ao gestor de pessoas, a distribuição e recolhimento dos questionários.

Corroborando, Vergara (2011, p. 52), afirma que “[...] não é fácil a obtenção de questionários respondidos. Se você quer tê-los de volta em número que seja significativo, trate de acompanhar sua aplicação”.

E, por fim, com o objetivo de identificar a percepção dos gestores da empresa sobre a temática em questão realizou-se uma entrevista semiestruturada (semiaberta), sendo elaborado um roteiro (Apêndice 1) para facilitar o desenvolvimento das entrevistas. Os depoimentos e posicionamentos obtidos foram registrados pela pesquisadora utilizando-se o editor de textos, *Microsoft Word*, e após cada registro sendo confirmado pelo respondente através de leitura dinâmica. Os dados pessoais dos entrevistados, que, porventura, poderiam identificar a pessoa, não foram registrados, a fim de manter em sigilo, resguardando a identidade de cada um, e por esse motivo também, as entrevistas não foram gravadas.

A entrevista, de acordo com Vergara (2011, p. 52), é um “procedimento no qual você faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde. (...) A entrevista pode ser informal (aberta), focalizada (fechada) ou por pautas (semiaberta)”.

A utilização destas diferentes técnicas de coleta de dados aliada ao uso de programas estatísticos específicos (*Sphinx*, *SPSS 17*, *Microsoft Excel*) possibilitou a investigação de um mesmo fenômeno, neste caso, o Comprometimento Organizacional.

3.4 Análise e Interpretação dos Dados

Para o tratamento dos dados, métodos estatísticos paramétricos, tais como: análise de variância, correlação, regressão e proporção, podem ser utilizados. Informações coletadas através de questionários e/ou entrevistas, por exemplo, podem ser analisadas utilizando-se de *softwares*, como o Atlas/TI e o *Sphinx*. (VERGARA, 2011).

De posse dos dados obtidos pela aplicação da EBACO, tendo em vista o tratamento dos dados quantitativos, utilizou-se a análise léxica através do *software Sphinx* para identificação do grau de comprometimento dos colaboradores para com a empresa. Os resultados da pesquisa estão transcritos no Capítulo 4, no Item 4.2 (Análise dos Resultados dos Questionários).

Para confirmação e validação dos resultados obtidos pelo *Sphinx* foi utilizado o *software SPSS 17 (Statistical Package for the Social Sciences)* como base para os cálculos estatísticos, sendo efetuada as correlações entre os itens em cada base. E ainda, o *software Microsoft Excel* para a formatação e apresentação de gráficos e tabelas.

Para o cálculo e interpretação dos resultados da EBACO foram seguidas as orientações definidas por Bastos et al. (2008, p. 64 – 68), partindo-se da média de respostas que cada colaborador indicou em cada um dos itens da escala (resultados do *Sphinx*), multiplicou-se essa média pelo peso de cada indicador, conforme Tabela 1, em cada uma das bases, obtendo-se um score para cada item. Após, foi somado o resultado dos quatro indicadores em cada uma das bases para avaliar cada base, chegando-se a um *score* final para cada base. Para se evidenciar o grau de comprometimento organizacional foi comparado o *score* final com os níveis definidos para cada base, de acordo com o exposto na Tabela 2. O exemplo da Figura 11, esboça a sequência dos cálculos, de acordo com a indicação de Bastos et al. (2008).

Figura 11 - Orientações para Identificação do Grau de Comprometimento em cada Base

Item: "A ₀ "					
	Qt. Cit.	Freq. (%)	Peso Indic.	Score 1	
Discordo Totalmente	A1	B1	Tab. 1	C1	
Discordo Muito	A2	B2	Tab. 1	C2	
Discordo Pouco	A3	B3	Tab. 1	C3	
Concordo Pouco	A4	B4	Tab. 1	C4	
Concordo Muito	A5	B5	Tab. 1	C5	
Concordo Totalmente	A6	B6	Tab. 1	C6	
Sem Resposta	A7	B7	Tab. 1	C7	
TOTAL OBS.	X	Y	-	W	
				Score 2	Z

Fonte: elaborado pela autora, 2014

Nota: A₀ = Descrição do item da EBACO; Tab. 1 = Tabela 1

Qt. Cit. = Quantidade de Citações, Freq. = Frequência, Peso Indic. = Peso do Indicador

TOTAL OBS. = Total de observações = amostra

A (1 à 7) = respostas numéricas obtidas do SPHINX

B (1 à 7) = A (1 à 7) / X ;

C (1 à 7) = A (1 à 7) * Peso Indic.

X = A1 + A2 + A3 + A4 + A5 + A6 + A7

Y = B1 + B2 + B3 + B4 + B5 + B6 + B7

W = C1 + C2 + C3 + C4 + C5 + C6 + C7

Z = Média dos valores {(C1 + C2 + C3 + C4 + C5 + C6 + C7)/7}

De acordo com o exposto, multiplica-se o valor de cada citação (A₁ à A₇) pelo peso do indicador (“Peso Indic.”) listado na Tabela 1 (Peso dos Indicadores), chegando-se ao “Score 1” para cada citação (C₁ à C₇). Calculando-se a média dos “Scores 1” (C₁ à C₇) obtém-se o “Score 2” para cada item da EBACO, lembrando que cada base é composta por quatro (04) itens, ou seja, serão gerados 04 “Score 2” para cada base. E, por fim, para identificação do grau de comprometimento na base, faz-se a média dos “Score 2”, em cada base e compara-se com o níveis definidos na Tabela 2 (Níveis de Comprometimento).

Vale salientar, conforme descrito por Bastos et al. (2008, p. 68), que nas bases **Afetiva, Afiliativa, Obrigação em permanecer e Obrigação pelo desempenho**, é relevante que se obtenha um **ALTO** grau de comprometimento; e nas bases **Escassez de alternativas, Linha consistente de atividade e Falta de recompensas e oportunidades**, que o grau de comprometimento seja **BAIXO**.

As bases, itens que compõem cada uma delas, e o peso de cada item, estão relacionados na Tabela 1.

Tabela 1 - Peso dos Indicadores

		BASE	PESOS
Afetiva (Itens 1, 2, 3 e 4)	Item 1	Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornando mais similares.	0,74
	Item 2	A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	0,76
	Item 3	Eu me identifico com a filosofia desta organização.	0,80
	Item 4	Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	0,78
Obrigação em Permanecer (Itens 5, 6, 7 e 8)	Item 5	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	0,78
	Item 6	Mesmo se fosse vantagem pra mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	0,79
	Item 7	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	0,82
	Item 8	Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	0,85
Obrigação pelo Desempenho (Itens 9, 10, 11 e 12)	Item 9	Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	0,65
	Item 10	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	0,81
	Item 11	O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	0,81
	Item 12	O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	0,70
Afiliativa (Itens 13, 14, 15 e 16)	Item 13	Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	0,72
	Item 14	Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	0,82
	Item 15	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	0,76
	Item 16	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	0,68
Falta de Recompensas e Oportunidades (Itens 17, 18, 19 e 20)	Item 17	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	0,45
	Item 18	A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta organização.	0,77
	Item 19	Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expressei publicamente.	0,72
	Item 20	Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	0,60
Linha Consistente de Atividade (Itens 21, 22, 23 e 24)	Item 21	Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.	0,69
	Item 22	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	0,58
	Item 23	Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	0,71
	Item 24	Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	0,65
Escassez de Alternativas (Itens 25, 26, 27 e 28)	Item 25	Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	0,59
	Item 26	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	0,77
	Item 27	Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	0,84
	Item 28	Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	0,78

Fonte: adaptado de Bastos et al. (2008, p. 64-66).

Na Tabela 2, estão listados os níveis de comprometimento em cada uma das bases para referência e comparação com os resultados obtidos segundo as orientações de Bastos et al. (2008).

Tabela 2 - Níveis de Comprometimento

BASE	RESULTADO ENCONTRADO	NÍVEIS DE COMPROMETIMENTO
Afetiva (Itens 1, 2, 3 e 4)	Abaixo de 5,87	Baixo comprometimento
	Entre 5,87 e 11,21	Comprometimento abaixo da média
	Entre 11,21 e 16,55	Comprometimento acima da média
	Maior que 16,55	Alto comprometimento
Obrigação em Permanecer (Itens 5, 6, 7 e 8)	Abaixo de 10,62	Baixo comprometimento
	Entre 10,62 e 14,69	Comprometimento abaixo da média
	Entre 14,69 e 18,75	Comprometimento acima da média
	Maior que 18,75	Alto comprometimento
Obrigação pelo Desempenho (Itens 9, 10, 11 e 12)	Abaixo de 3,60	Baixo comprometimento
	Entre 3,60 e 8,38	Comprometimento abaixo da média
	Entre 8,38 e 13,34	Comprometimento acima da média
	Maior que 13,34	Alto comprometimento
Afiliativa (Itens 13, 14, 15 e 16)	Abaixo de 14,77	Baixo comprometimento
	Entre 14,77 e 16,82	Comprometimento abaixo da média
	Entre 16,82 e 17,88	Comprometimento acima da média
	Maior que 17,88	Alto comprometimento
Falta de Recompensas e Oportunidades (Itens 17, 18, 19 e 20)	Abaixo de 4,36	Baixo comprometimento
	Entre 4,36 e 8,78	Comprometimento abaixo da média
	Entre 8,78 e 13,20	Comprometimento acima da média
	Maior que 13,20	Alto comprometimento
Linha Consistente de Atividade (Itens 21, 22, 23 e 24)	Abaixo de 8,52	Baixo comprometimento
	Entre 8,52 e 12,13	Comprometimento abaixo da média
	Entre 12,13 e 15,63	Comprometimento acima da média
	Maior que 15,63	Alto comprometimento
Escassez de Alternativas (Itens 25, 26, 27 e 28)	Abaixo de 11,46	Baixo comprometimento
	Entre 11,46 e 14,78	Comprometimento abaixo da média
	Entre 14,78 e 17,85	Comprometimento acima da média
	Maior que 17,85	Alto comprometimento

Fonte: adaptado de Bastos et al. (2008, p. 66-68).

Para o tratamento dos dados qualitativos obtidos nas entrevistas, utilizou-se a análise de conteúdo simplificada. Para Bardin (2011, p. 44), a análise de conteúdo “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”; sendo esta organizada em três fases distintas e sequenciais: a) pré-análise; b) exploração do material; c) tratamento dos resultados, a inferência (dedução lógica) e a interpretação. (BARDIN, 2011).

A Fase 1, pré-análise, é a fase de organização. Nesta, é efetuada a seleção dos documentos que serão analisados, preparação do material, e realização de leitura flutuante. (BARDIN, 2011). Neste caso, os documentos selecionados foram os registros gerados pelo editor de textos (*Microsoft Word*) pelo *input* das considerações proferidas pelos gerentes durante as entrevistas, em um primeiro momento foi efetuada uma leitura, sem muito aprofundamento para verificar similaridade entre as respostas. Juntamente com a leitura flutuante esses documentos, a pesquisadora realizou a preparação desse material, desde a formatação até a classificação dos termos por equivalência. A exploração do material, na Fase

2, segundo Bardin (2011), “é longa e cansativa”, pois pequenos detalhes despercebidos podem mascarar o resultado. Esta etapa, constituiu-se de uma leitura mais aprofundada, buscando-se chegar a uma conclusão e/ou interpretação dos resultados, cumprindo-se assim, a Fase 3, numa tentativa de evidenciar a percepção dos entrevistados (gerentes), em relação ao Comprometimento Organizacional. Nesta última fase, de posse dos resultados relevantes, o pesquisador pode inferir interpretações de acordo com o que se busca. (BARDIN, 2011).

Para facilitar a análise dos documentos gerados nas entrevistas, e para tabulação das informações, e geração de gráficos e quadros, foi utilizado o *software Microsoft Excel*. As entrevistas, bem como a análise e interpretação dos resultados obtidos, estão descritos no Capítulo 4, no Item 4.4 (Análise dos Resultados das Entrevistas).

Em sequência, no Capítulo 4, estão apresentados os resultados e análises destes, obtidos na pesquisa de campo pela aplicação dos questionários e entrevistas realizadas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo traz a descrição da empresa, salientando-se que, de acordo com orientações da direção, essa não será denominada, sendo efetuada uma breve caracterização no Item 4.1; a descrição do processo de gestão de pessoas, o organograma e objetivos da empresa, e suas políticas, práticas e estratégias de gestão de pessoas. Nos Itens 4.2 e 4.4, estão descritos os resultados gerados pela tabulação e análise dos dados obtidos na aplicação dos questionários, e através das entrevistas realizadas, respectivamente. E ainda, no Item 4.3, estão apresentados os resultados das correlações entre os itens em cada uma das bases, evidenciados através do *software SPSS 17*.

4.1 A Empresa

A empresa em questão, localizada na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, atua no ramo metalmeccânico fornecendo produtos em ferro fundido semiacabados e acabados (usinados) para os mercados agrícola e automobilístico, investe constantemente em tecnologia, equipamentos e pessoas, proporcionando experiência em todos os processos.

No que se refere à estrutura da empresa está dividida em setores e departamentos, em seu quadro de colaboradores conta com um total de setecentos e quarenta (740) funcionários, dos quais nove (09) compõem a equipe de gerentes (“cargos chave”), que estão em permanente aprimoramento profissional, sendo regida por uma gestão familiar. Preocupada com o desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores, e buscando o crescimento sustentável do negócio, investe maciçamente na qualificação, oferecendo treinamentos operacionais e comportamentais, citando-se: técnicos, padrões operacionais, liderança, *coaching*, relacionamento interpessoal, cursos de idioma (inglês). Além destes,

proporciona ajuda de custo ao funcionário que ingressar em curso superior relacionado à atividade que desempenha.

Possui Qualidade Assegurada através de suas certificações de qualidade. A política, valores, missão, princípios e código de ética estão definidos, implementados, afixados em todos os setores, e são divulgados a todos os colaboradores da empresa.

Buscando sempre a satisfação de seus clientes e o cumprimento das especificações normativas, a empresa utiliza em todos os seus processos ferramentas e técnicas que contribuem para o atendimento dos requisitos e padrões, tais como: APQP (Planejamento Avançado da Qualidade do Produto e Plano de Controle); FMEA (*Failure Mode and Effects Analysis*: Análise do Modo e Efeito da Falha); MSA (Análise do Sistema de Medição); CEP (Controle Estatístico do Processo).

Na atual conjuntura em que vivemos, as empresas necessitam cada vez mais reduzir o impacto ao meio ambiente em todos os processos buscando-se a sustentabilidade ambiental. Nesse sentido, a empresa tem investido no tratamento dos resíduos gerados durante o processo produtivo com vistas à minimizar descartes e/ou desperdícios, contribuindo assim para a preservação do meio ambiente, sendo o tratamento dos resíduos gerados realizado de acordo com as normas vigentes. Atualmente, possui um projeto, que está em andamento, voltado para o reaproveitamento de resíduos.

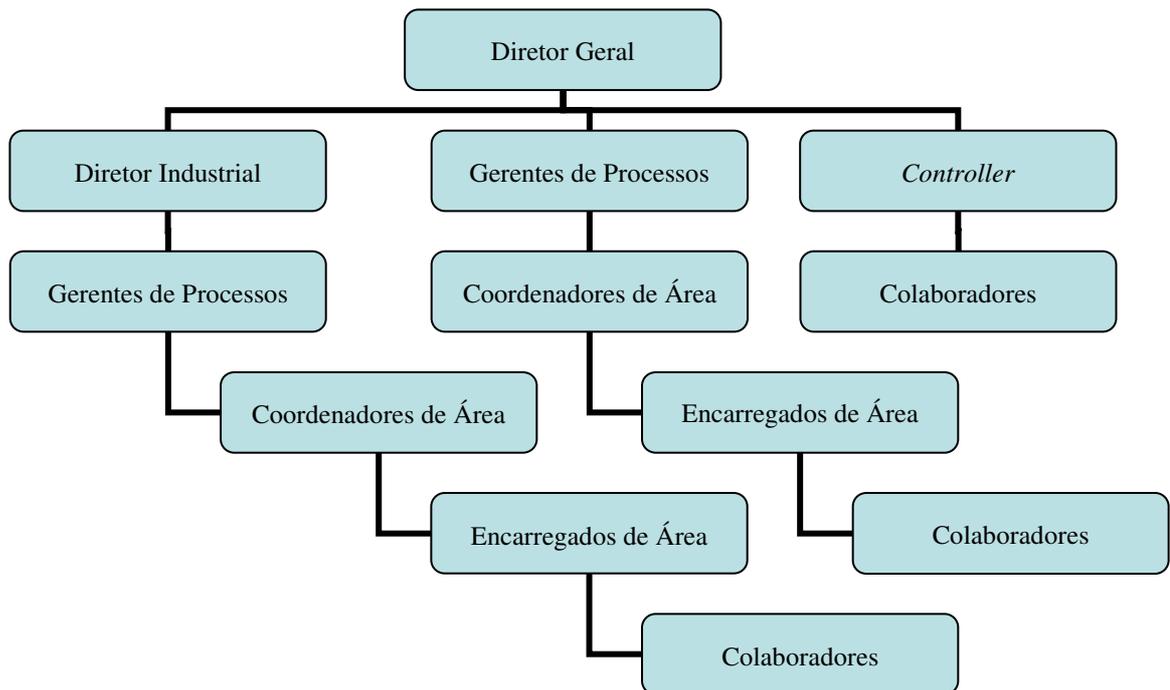
4.1.1 Gestão de Pessoas

Aqui estão transcritas as informações referentes ao organograma de funções adotado pela empresa, os objetivos da empresa, e as políticas, práticas e estratégias utilizadas no processo de GP.

4.1.1.1 Organograma de Funções

De acordo com informações fornecidas pelo gestor de RH foi estruturado o organograma de funções demonstrado na Figura 12.

Figura 12 - Organograma de Funções



Fonte: elaborado pela autora de acordo com gestor de RH da empresa, 2014.

4.1.1.2 Objetivos da Empresa

No que se refere aos objetivos atuais da empresa, podem ser destacados como principais:

- a) a busca de novos clientes;
- b) o desenvolvimento de pessoas para que estas se comprometam com a empresa;
- c) a diversificação da produção (produtos e clientes);
- d) manter a sustentabilidade do negócio;
- e) manter uma visão de futuro focada em investimentos constantes;
- f) tomar decisões em tempo hábil;
- g) fortalecimento do relacionamento com clientes e fornecedores;
- h) manter certificações obtidas;
- i) obtenção de lucro;
- j) desenvolvimento de novas tecnologias;
- k) crescimento sustentável com baixo endividamento;
- l) aperfeiçoamento dos colaboradores;
- m) contratar pessoas que se enquadrem no perfil do cargo; e
- n) aumentar a produção e o faturamento.

Os objetivos listados anteriormente foram informados pelo gestor de pessoas, e pelos gerentes de área entrevistados.

4.1.1.3 Políticas, Estratégias e Práticas de Gestão de Pessoas

Buscando-se a efetividade e assertividade do processo de gestão de pessoas, a empresa implementou políticas, estratégias e práticas, interligadas à política e objetivos gerais da empresa, a saber:

- a) Políticas: contratar pessoas que se enquadrem no perfil do cargo (alocar as pessoas certas no lugar certo), planejamento estratégico com foco no negócio e nas pessoas;
- b) Estratégias: contribuir para o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos colaboradores, não demitir - promover o desenvolvimento das pessoas, disponibilizar cursos para funcionários do "chão de fábrica", proporcionar qualidade de vida no trabalho, intensificar a divulgação dos critérios e das metas mais pontuais, e não só no geral da empresa, envolver os funcionários na resolução dos problemas, investir em cursos de alto nível para determinados cargos;
- c) Práticas: avaliação de desempenho, desenvolvimento de pessoas (treinamentos internos e externos), PPR (participação nos resultados), recrutamento e seleção com foco na captação de talentos internos, salários e benefícios, uso de ferramenta de gestão de pessoas que registra a meta pessoal e profissional de cada funcionário.

As informações relacionadas neste item foram fornecidas pelo gerente de recursos humanos.

4.2 Análise dos Resultados dos Questionários

No Item 4.2.1, estão transcritos os resultados e interpretações referentes ao perfil dos colaboradores no que se refere à idade, estado civil, sexo, escolaridade, cargo, tempo de serviço na empresa e no cargo; e no Item 4.2.2, os resultados e interpretações referentes ao grau de comprometimento dos colaboradores com a empresa.

4.2.1 Perfil dos Respondentes

4.2.1.1 Idade

Mais da metade (51%) dos duzentos e cinquenta e três (253) respondentes desta pesquisa têm idade entre 18 e 29 anos; 34,8% têm entre 30 e 39 anos; e 10,7% estão entre 40 e 49 anos, conforme demonstrado na Tabela 3.

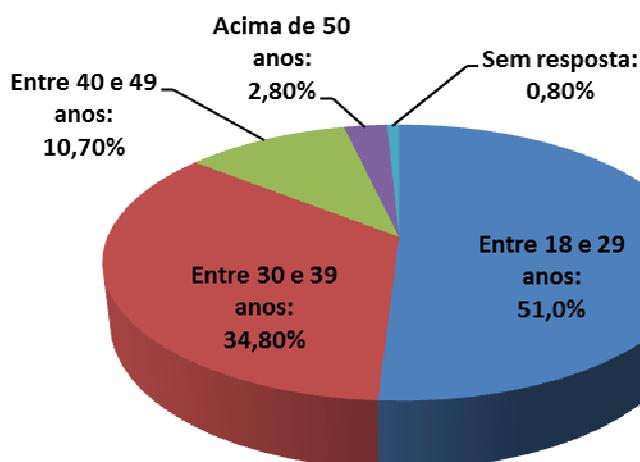
Tabela 3 - Perfil dos Respondentes: Idade

Idade	Qt. Cit.	Freq.
Entre 18 e 29 anos	129	51,0%
Entre 30 e 39 anos	88	34,80%
Entre 40 e 49 anos	27	10,70%
Acima de 50 anos	7	2,80%
Sem resposta	2	0,80%
Total OBS	253	100%

Fonte: tabulação *Sphinx* - Pesquisa de Campo, 2013.

Pode-se visualizar no Gráfico 1, que apenas 28% dos colaboradores que contribuíram com a pesquisa, possuem mais de 50 anos, sendo que a maioria (51%) é jovem, com idade entre 18 e 29 anos.

Gráfico 1 - Perfil dos Respondentes: Idade



Fonte: elaborado pela autora conforme Pesquisa de Campo, 2013.

4.2.1.2 Estado Civil e Sexo

Na Tabela 4, observa-se que 52,6% dos respondentes são casados, 39,1% solteiros, e 5,5% estão em união estável.

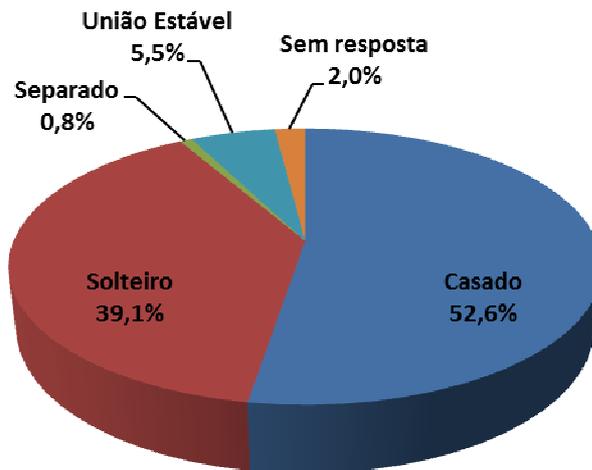
Tabela 4 - Perfil dos Respondentes: Estado Civil

Estado Civil	Qt. Cit.	Freq.
Casado	133	52,6%
Solteiro	99	39,1%
Separado	2	0,8%
Divorciado	0	0,0%
União Estável	14	5,5%
Sem resposta	5	2,0%
TOTAL OBS.	253	100%

Fonte: tabulação *Sphinx* - Pesquisa de Campo, 2013.

Vê-se claramente no Gráfico 2, que a grande maioria (52,6%) da amostra é casada, e apenas 0,8% são separados.

Gráfico 2 - Perfil dos Respondentes: Estado Civil



Fonte: elaborado pela autora conforme Pesquisa de Campo, 2013.

No que se refere ao sexo, o masculino tem maior representatividade, com 77,9%, e 18,5% são do sexo feminino, conforme pode ser visto na Tabela 5.

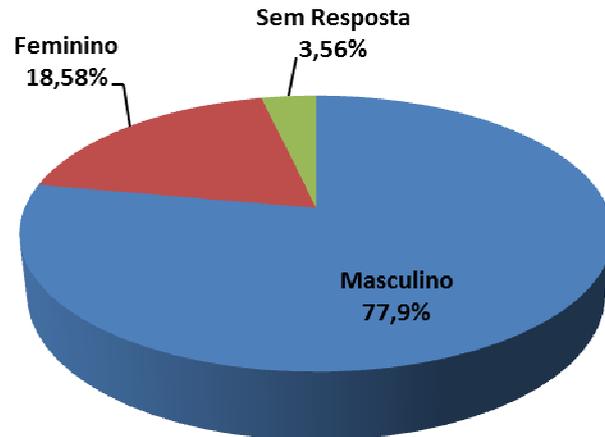
Tabela 5 - Perfil dos Respondentes: Sexo

Sexo	Qt. Cit.	Freq.
Masculino	197	77,9%
Feminino	47	18,58%
Sem Resposta	9	3,56%
TOTAL OBS.	253	100%

Fonte: tabulação *Sphinx* - Pesquisa de Campo, 2013.

Dos 253 respondentes, somente 3,56% optaram em não responder quanto ao sexo, prevalecendo o masculino (77,9%), de acordo com o Gráfico 3.

Gráfico 3 - Perfil dos Respondentes: Sexo



Fonte: elaborado pela autora conforme Pesquisa de Campo, 2013.

4.2.1.3 Escolaridade

Quanto ao nível de instrução dos participantes da pesquisa, a maioria (46,6%) possui somente o ensino médio; 22,1% cursaram apenas o ensino fundamental; 17,4% estão cursando graduação; e somente 2% possuem pós-graduação; conforme demonstrado na Tabela 6.

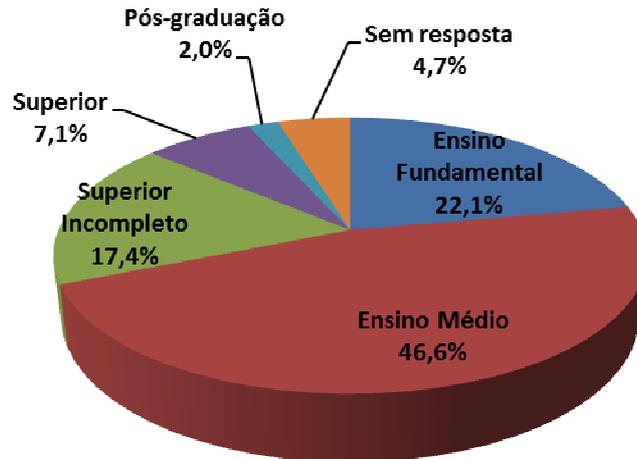
Tabela 6 - Perfil dos Respondentes: Escolaridade

Escolaridade	Qt. Cit.	Freq.
Ensino Fundamental	56	22,1%
Ensino Médio	118	46,6%
Superior Incompleto	44	17,4%
Superior	18	7,1%
Pós-graduação	5	2,0%
Sem resposta	12	4,7%
TOTAL OBS.	253	100%

Fonte: tabulação *Sphinx* - Pesquisa de Campo, 2013.

Analisando-se o Gráfico 4, percebe-se que somente 2% são pós-graduados e 7,1% são graduados.

Gráfico 4 - Perfil dos Respondentes: Escolaridade



Fonte: elaborado pela autora conforme Pesquisa de Campo, 2013.

4.2.1.4 Cargo Atual

Quanto ao cargo ocupado na empresa, vê-se na Tabela 7, que 19,8% desempenham a função de auxiliar de produção, 12,6% são operadores de máquina, e 7,5% ocupam cargos de liderança (coordenador, encarregado, engenharia, gerente, líder e supervisor).

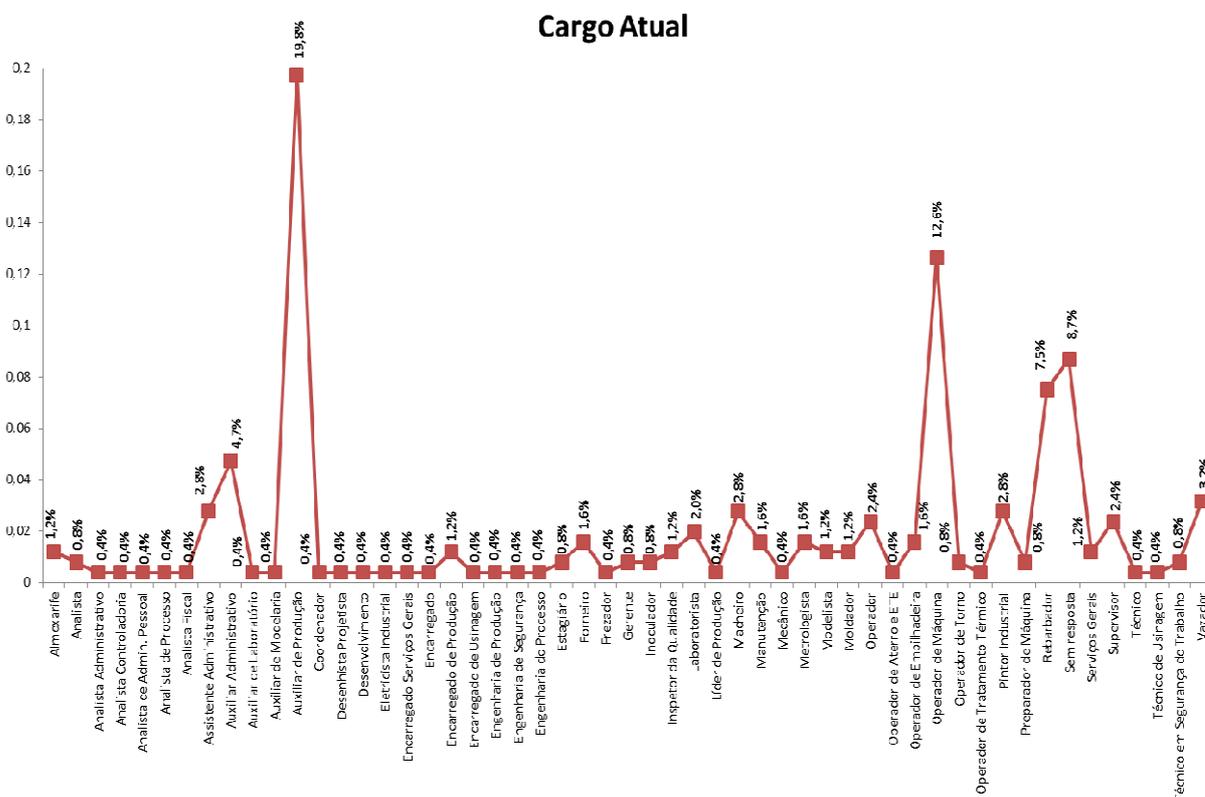
Tabela 7 - Perfil dos Respondentes: Cargo Atual

Cargo Atual	Qt.	Freq.	Cargo Atual	Qt.	Freq.
Almoxarife	3	1,2%	Inoculador	2	0,8%
Analista	2	0,8%	Inspetor da Qualidade	3	1,2%
Analista Administrativo	1	0,4%	Laboratorista	5	2,0%
Analista Controladoria	1	0,4%	Líder de Produção	1	0,4%
Analista de Admin. Pessoal	1	0,4%	Macheiro	7	2,8%
Analista de Processo	1	0,4%	Manutenção	4	1,6%
Analista Fiscal	1	0,4%	Mecânico	1	0,4%
Assistente Administrativo	7	2,8%	Metrologista	4	1,6%
Auxiliar Administrativo	12	4,7%	Modelista	3	1,2%
Auxiliar de Laboratório	1	0,4%	Moldador	3	1,2%
Auxiliar de Modelaria	1	0,4%	Operador	6	2,4%
Auxiliar de Produção	50	19,8%	Operador de Aterro e ETE	1	0,4%
Coordenador	1	0,4%	Operador de Empilhadeira	4	1,6%
Desenhista Projetista	1	0,4%	Operador de Máquina	32	12,6%
Desenvolvimento	1	0,4%	Operador de Torno	2	0,8%
Eletricista Industrial	1	0,4%	Operador de Tratamento Térmico	1	0,4%
Encarregado Serviços Gerais	1	0,4%	Pintor Industrial	7	2,8%
Encarregado	1	0,4%	Preparador de Máquina	2	0,8%
Encarregado de Produção	3	1,2%	Rebarbador	19	7,5%
Encarregado de Usinagem	1	0,4%	Sem resposta	22	8,7%
Engenharia de Produção	1	0,4%	Serviços Gerais	3	1,2%
Engenharia de Segurança	1	0,4%	Supervisor	6	2,4%
Engenharia do Processo	1	0,4%	Técnico	1	0,4%
Estagiário	2	0,8%	Técnico de Usinagem	1	0,4%
Forneiro	4	1,6%	Técnico em Segurança do Trabalho	2	0,8%
Frezador	1	0,4%	Vazador	8	3,2%
Gerente	2	0,8%	TOTAL	253	100%

Fonte: tabulação *Sphinx* - Pesquisa de Campo, 2013.

Lê-se no Gráfico 5, que o cargo em destaque é o de auxiliar de produção (19,8%), seguido por operador de máquina (12,6%), e do total, 8,7% não informaram o cargo que ocupam na empresa.

Gráfico 5 - Perfil dos Respondentes: Cargo Atual



Fonte: elaborado pela autora conforme Pesquisa de Campo, 2013.

4.2.1.5 Tempo de Serviço na Empresa e no Cargo

Referindo-se ao tempo de serviço, 33,2% trabalha na empresa há apenas 1 ano no máximo, 52,57% estão na empresa entre 2 e 10 anos, e apenas 12,26% permanecem há mais de 10 anos; vide Tabela 8.

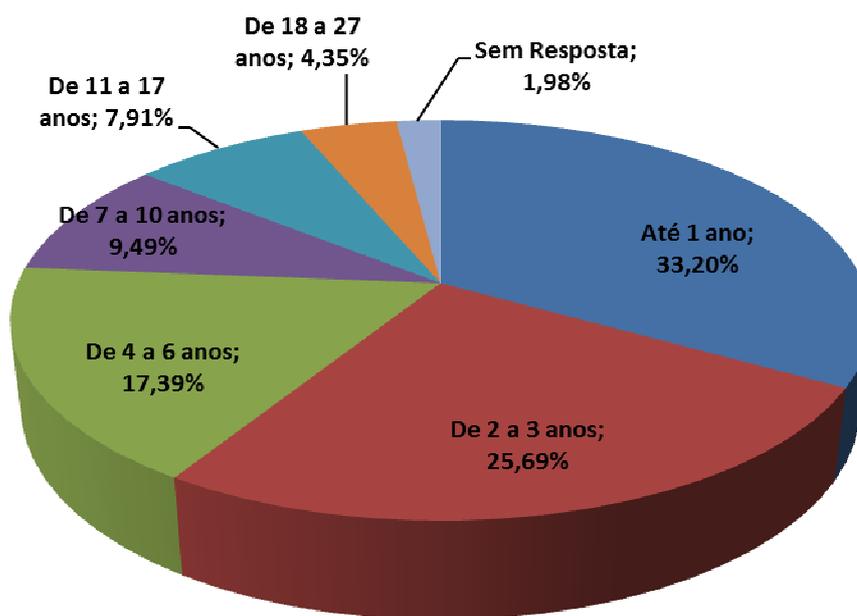
Tabela 8 - Perfil dos Respondentes: Tempo de Serviço na Empresa

Tempo	Freq.
Até 1 ano	33,20%
De 2 a 3 anos	25,69%
De 4 a 6 anos	17,39%
De 7 a 10 anos	9,49%
De 11 a 17 anos	7,91%
De 18 a 27 anos	4,35%
Sem Resposta	1,98%
TOTAL	100%

Fonte: tabulação *Sphinx* - Pesquisa de Campo, 2013.

O Gráfico 6, demonstra que a maioria, 33,2% têm pouco tempo de empresa (até 1 ano), e apenas 4,35% trabalham há mais de 18 anos.

Gráfico 6 - Perfil dos Respondentes: Tempo de Serviço na Empresa



Fonte: elaborado pela autora conforme Pesquisa de Campo, 2013.

Do total, 45,1% está trabalhando no cargo atual no período de 1 ano no máximo, 20,9% de 2 a 3 anos, 13,4% de 4 a 6 anos, e 11,1% está de 7 a 27 anos, conforme relacionado na Tabela 9.

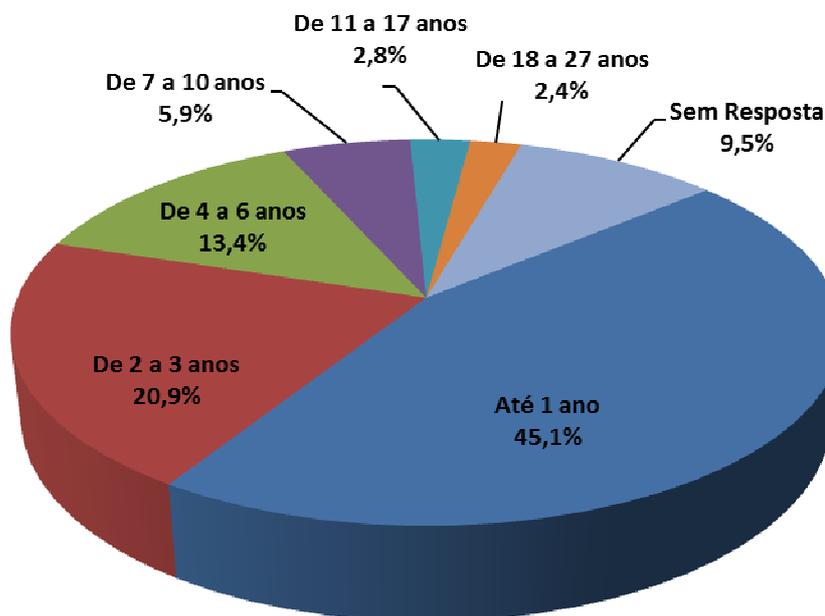
Tabela 9 - Perfil dos Respondentes: Tempo de Serviço no Cargo

Tempo	Freq.
Até 1 ano	45,1%
De 2 a 3 anos	20,9%
De 4 a 6 anos	13,4%
De 7 a 10 anos	5,9%
De 11 a 17 anos	2,8%
De 18 a 27 anos	2,4%
Sem Resposta	9,5%
TOTAL	100%

Fonte: tabulação *Sphinx* - Pesquisa de Campo, 2013.

Segundo o exposto no Gráfico 7, a maioria 45,1% está há 1 ano, no máximo, no cargo em que atua, e somente 2,4% está há mais de 18 anos, neste quesito, 9,5% não informaram sua resposta.

Gráfico 7 - Perfil dos Respondentes: Tempo de Serviço no Cargo



Fonte: elaborado pela autora conforme Pesquisa de Campo, 2013.

Consolidando-se as informações apresentadas neste item (4.2.1) do capítulo 4, quanto ao Perfil dos Respondentes, evidenciou-se que mais da metade (51%) é jovem com idade até 29 anos, a grande maioria é casada, totalizando 52,6%, e o sexo masculino tem maior

representatividade com 77,9%. Quanto ao nível de instrução, até o ensino médio foi cursado por 46,6% dos colaboradores e somente 2,0% possuem alguma especialização (pós-graduação). As funções mais desempenhadas pelos funcionários são: auxiliar de produção (19,8%) e operador de máquina (12,6%), e 7,5% estão em cargos de liderança (coordenador, encarregado, engenharia, gerente, líder ou supervisor). Tratando-se do tempo de serviço na empresa e no cargo, conclui-se que a maioria (33,2%) está há pouco tempo na empresa (até 1 ano), e somente 4,35% trabalham há mais de 18 anos, o mesmo ocorre em relação ao cargo onde 45,1% atua há pouco tempo no cargo (até 1 ano), e apenas 2,4% está há mais de 18 anos no cargo.

Finalizada a etapa de tabulação e análise dos resultados referentes ao perfil dos respondentes coletados pela aplicação dos questionários, partiu-se para a etapa seguinte correspondente à identificação do grau de comprometimento dos colaboradores com a empresa (Item 4.2.2).

4.2.2 Grau de Comprometimento

Para identificação do grau de comprometimento dos colaboradores em relação à empresa, foram seguidas as orientações definidas por Bastos et al. (2008, p. 64-68), conforme descrito no Item 3.4 (Análise e Interpretação dos Dados).

A seguir, estão dispostos os resultados obtidos em cada um dos itens de cada base da EBACO, e o grau de comprometimento em todas as bases.

4.2.2.1 Base Afetiva (BA)

Constituída pelos Itens 1, 2, 3 e 4 da EBACO, a Base Afetiva representa a crença dos colaboradores e identificação com a filosofia, valores e objetivos da empresa. A grande maioria dos respondentes, 87,0%, acreditam e se identificam com a filosofia, valores e objetivos da empresa, conforme demonstrado na Tabela 10.

Tabela 10 - Base Afetiva: Crença e Identificação com a Empresa

Base Afetiva				
	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4
Concordo Pouco	29,2%	22,5%	26,5%	20,2%
Concordo Muito	38,3%	41,9%	38,3%	39,9%
Concordo Totalmente	20,2%	21,7%	20,9%	28,1%
Total	87,7%	86,2%	85,8%	88,1%
Média	87,0%			

Fonte: elaborado pela autora de acordo com tabulação *Sphinx*, 2013.

Na Base Afetiva, os funcionários foram questionados quanto a: Item 1: similaridade entre os valores pessoais e da empresa; Item 2: preferência pela empresa devido aos valores e significado desta para o colaborador; Item 3: identificação com a filosofia da empresa; Item 4: crença nos valores e objetivos da empresa. Tabulados os dados, de acordo com o exposto na Tabela 11, chegou-se a um índice de 27,83 que comparado com os valores definidos na Tabela 2 (Níveis de Comprometimento) obteve-se um **Alto** grau de comprometimento nesta BA, ou seja, os colaboradores demonstraram estarem comprometidos com a empresa, levando-se em consideração a crença e identificação com a filosofia, valores e objetivos desta.

Tabela 11 - Base Afetiva: Grau de Comprometimento

Item 1: Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornando mais similares.				
Valores pessoais X Valores empresa	Qt. Cit.	Freq.	Peso Indic.	Score 1
Discordo Totalmente	4	1,6%	0,74	2,96
Discordo Muito	5	2,0%	0,74	3,7
Discordo Pouco	21	8,3%	0,74	15,54
Concordo Pouco	74	29,2%	0,74	54,76
Concordo Muito	97	38,3%	0,74	71,78
Concordo Totalmente	51	20,2%	0,74	37,74
Sem resposta	1	0,4%	0,74	0,74
TOTAL OBS.	253	100,0%		187,22
			<i>Score 2</i>	26,75
Item 2: A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.				
Preferência pela empresa	Qt. Cit.	Freq.	Peso Indic.	Score 1
Discordo Totalmente	8	3,2%	0,76	6,08
Discordo Muito	6	2,4%	0,76	4,56
Discordo Pouco	16	6,3%	0,76	12,16
Concordo Pouco	57	22,5%	0,76	43,32
Concordo Muito	106	41,9%	0,76	80,56
Concordo Totalmente	55	21,7%	0,76	41,8
Sem resposta	5	2,0%	0,76	3,8
TOTAL OBS.	253	100,0%	-	192,28
			<i>Score 2</i>	27,47
Item 3: Eu me identifico com a filosofia desta organização.				
Filosofia da empresa	Qt. Cit.	Freq.	Peso Indic.	Score 1
Discordo Totalmente	6	2,4%	0,80	4,8
Discordo Muito	7	2,8%	0,80	5,6
Discordo Pouco	13	5,1%	0,80	10,4
Concordo Pouco	67	26,5%	0,80	53,6
Concordo Muito	97	38,3%	0,80	77,6
Concordo Totalmente	53	20,9%	0,80	42,4
Sem resposta	10	4,0%	0,80	8
TOTAL OBS.	253	100,0%	-	202,4
			<i>Score 2</i>	28,91
Item 4: Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.				
Acredita valores e objetivos da empresa	Qt. Cit.	Freq.	Peso Indic.	Score 1
Discordo Totalmente	3	1,2%	0,78	2,34
Discordo Muito	8	3,2%	0,78	6,24
Discordo Pouco	11	4,3%	0,78	8,58
Concordo Pouco	51	20,2%	0,78	39,78
Concordo Muito	101	39,9%	0,78	78,78
Concordo Totalmente	71	28,1%	0,78	55,38
Sem resposta	8	3,2%	0,78	6,24
TOTAL OBS.	253	100,0%		197,34
			<i>Score 2</i>	28,19
Score Total (Itens 1 + 2 + 3 + 4)		111,32		
Média Base Afetiva		27,83		
Comparando-se com a Tabela 2 (Níveis de Comprometimento) = Alto Comprometimento na Base Afetiva				

Fonte: elaborado pela autora de acordo com tabulação *Sphinx* e Bastos *et al* (2008), 2013.

Nota: Qt. Cit. = Quantidade de Citações, Freq. = Frequência, Peso Indic. = Peso do Indicador, TOTAL OBS. = Total de observações.

4.2.2.2 Base Obrigação em Permanecer (BOP)

A Base Obrigação em Permanecer é composta pelos Itens 5, 6, 7 e 8 da EBACO, e demonstra a crença de que o funcionário sente obrigação em permanecer na empresa, e que se sentiria culpado caso saísse da empresa, pois tem obrigação moral com as pessoas da organização.

Grande parte dos respondentes, 69,6%, acredita que deve permanecer na empresa; que não seria certo sair; e que têm uma obrigação moral com as pessoas da empresa, a Tabela 12 demonstra esse resultado.

Tabela 12 - Base Obrigação em Permanecer: Na Empresa

Base Obrigação em Permanecer				
	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8
Concordo Pouco	25,3%	24,1%	23,3%	24,9%
Concordo Muito	34,0%	27,7%	24,1%	25,7%
Concordo Totalmente	19,4%	20,6%	15,0%	14,2%
Total	78,7%	72,3%	62,5%	64,8%
Média	69,6%			

Fonte: elaborado pela autora de acordo com tabulação *Sphinx*, 2013.

Nesta BOP, chegou-se a um **Alto** grau de comprometimento pelas respostas obtidas em relação a: Item 5: não deixar a empresa devido à obrigação moral com as pessoas; Item 6: não seria certo deixar a empresa devido à vantagem fora; Item 7: sentimento de culpa se sair da empresa; Item 8: em função da obrigação moral com a empresa não seria certo sair da mesma. Compilando-se essas, gerou-se um índice de 29,38 para identificação do grau de comprometimento na BOP. Assim, os colaboradores demonstraram estarem comprometidos com a empresa, considerando-se a obrigação que o funcionário acredita ter, que deve permanecer na empresa, e obrigação moral com as pessoas, levando-o a se sentir culpado em deixar a organização; vide Tabela 13.

Tabela 13 - Base Obrigação em Permanecer: Grau de Comprometimento

Item 5: Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.				
Fica na empresa devido obrigação moral com pessoas	Qt. Cit.	Freq.	Peso Indic.	Score 1
Discordo Totalmente	19	7,5%	0,78	14,82
Discordo Muito	13	5,1%	0,78	10,14
Discordo Pouco	20	7,9%	0,78	15,6
Concordo Pouco	64	25,3%	0,78	49,92
Concordo Muito	86	34,0%	0,78	67,08
Concordo Totalmente	49	19,4%	0,78	38,22
Sem resposta	2	0,8%	0,78	1,56
TOTAL OBS.	253	100,0%		197,34
			<i>Score 2</i>	28,19
Item 6: Mesmo se fosse vantagem pra mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.				
Fica na empresa devido consciência ética	Qt. Cit.	Freq.	Peso Indic.	Score 1
Discordo Totalmente	23	9,1%	0,79	18,17
Discordo Muito	22	8,7%	0,79	17,38
Discordo Pouco	22	8,7%	0,79	17,38
Concordo Pouco	61	24,1%	0,79	48,19
Concordo Muito	70	27,7%	0,79	55,3
Concordo Totalmente	52	20,6%	0,79	41,08
Sem resposta	3	1,2%	0,79	2,37
TOTAL OBS.	253	100,0%	-	199,87
			<i>Score 2</i>	28,55
Item 7: Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.				
Fica na empresa pelo sentimento de culpa	Qt. Cit.	Freq.	Peso Indic.	Score 1
Discordo Totalmente	38	15,0%	0,82	31,16
Discordo Muito	21	8,3%	0,82	17,22
Discordo Pouco	27	10,7%	0,82	22,14
Concordo Pouco	59	23,3%	0,82	48,38
Concordo Muito	61	24,1%	0,82	50,02
Concordo Totalmente	38	15,0%	0,82	31,16
Sem resposta	9	3,6%	0,82	7,38
TOTAL OBS.	253	100,0%	-	207,46
			<i>Score 2</i>	29,64
Item 8: Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.				
Fica na empresa devido obrigação moral em permanecer	Qt. Cit.	Freq.	Peso Indic.	Score 1
Discordo Totalmente	35	13,8%	0,85	29,75
Discordo Muito	22	8,7%	0,85	18,7
Discordo Pouco	30	11,9%	0,85	25,5
Concordo Pouco	63	24,9%	0,85	53,55
Concordo Muito	65	25,7%	0,85	55,25
Concordo Totalmente	36	14,2%	0,85	30,6
Sem resposta	2	0,8%	0,85	1,7
TOTAL OBS.	253	100,0%		215,05
			<i>Score 2</i>	30,72
Score Total (Itens 5 + 6 + 7 + 8)		117,10		
Média Base Obrigação em Permanecer		29,28		
Comparando-se com a Tabela 2 (Níveis de Comprometimento) = Alto Comprometimento na Base Obrigação em Permanecer				

Fonte: elaborado pela autora de acordo com tabulação *Sphinx* e Bastos *et al* (2008), 2013.

Nota: Qt. Cit. = Quantidade de Citações, Freq. = Frequência, Peso Indic. = Peso do Indicador, TOTAL OBS. = Total de observações.

4.2.2.3 Base Obrigação pelo Desempenho (BOD)

O funcionário acredita que deve se esforçar em *prol* da empresa, e deve cumprir tarefas e alcançar os objetivos organizacionais; essas características contextualizam os Itens 9, 10, 11 e 12, que compõem a Base Obrigação pelo Desempenho.

Na Tabela 14, percebe-se que, 97,8% dos respondentes concordam que devem se esforçar em prol da organização, cumprindo sempre as tarefas e buscando atingir os objetivos da empresa.

Tabela 14 - Base Obrigação pelo Desempenho: Cumprimento de Tarefas e Alcance de Objetivos

Base Obrigação pelo Desempenho				
	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12
Concordo Pouco	5,5%	3,6%	5,5%	6,7%
Concordo Muito	28,5%	18,6%	23,3%	25,3%
Concordo Totalmente	62,1%	75,9%	70,0%	66,4%
Total	96,0%	98,0%	98,8%	98,4%
Média	97,8%			

Fonte: elaborado pela autora de acordo com tabulação *Sphinx*, 2013.

Aqui, os funcionários foram indagados em relação a: Item 9: obrigação de cada funcionário no atingimento dos objetivos da empresa; Item 10: obrigação no desempenho adequado da função; Item 11: esforço do funcionário na obtenção de resultados melhores; Item 12: obrigação no cumprimento das tarefas designadas. Pela reunião desses dados obteve-se um **Alto** grau de comprometimento, de acordo com a Tabela 15, através do índice de 26,84, sendo que os colaboradores estão comprometidos com a empresa em relação ao cumprimento de tarefas, alcance de objetivos e dedicação na busca de melhores resultados.

Tabela 15 - Base Obrigação pelo Desempenho: Grau de Comprometimento

Item 9: Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.				
Atingir Objetivos da empresa	Qt. Cit.	Freq.	Peso Indic.	Score 1
Discordo Totalmente	0	0,0%	0,65	0
Discordo Muito	1	0,4%	0,65	0,65
Discordo Pouco	5	2,0%	0,65	3,25
Concordo Pouco	14	5,5%	0,65	9,1
Concordo Muito	72	28,5%	0,65	46,8
Concordo Totalmente	157	62,1%	0,65	102,05
Sem resposta	4	1,6%	0,65	2,6
TOTAL OBS.	253	100,0%	-	164,45
			<i>Score 2</i>	23,49
Item 10: Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.				
Obrigação pelo desempenho na função	Qt. Cit.	Freq.	Peso Indic.	Score 1
Discordo Totalmente	1	0,4%	0,81	0,81
Discordo Muito	1	0,4%	0,81	0,81
Discordo Pouco	1	0,4%	0,81	0,81
Concordo Pouco	9	3,6%	0,81	7,29
Concordo Muito	47	18,6%	0,81	38,07
Concordo Totalmente	192	75,9%	0,81	155,52
Sem resposta	2	0,8%	0,81	1,62
TOTAL OBS.	253	100,0%	-	204,93
			<i>Score 2</i>	29,28
Item 11: O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.				
Esforço pelos melhores resultados	Qt. Cit.	Freq.	Peso Indic.	Score 1
Discordo Totalmente	0	0,0%	0,81	0
Discordo Muito	1	0,4%	0,81	0,81
Discordo Pouco	1	0,4%	0,81	0,81
Concordo Pouco	14	5,5%	0,81	11,34
Concordo Muito	59	23,3%	0,81	47,79
Concordo Totalmente	177	70,0%	0,81	143,37
Sem resposta	1	0,4%	0,81	0,81
TOTAL OBS.	253	100,0%	-	204,93
			<i>Score 2</i>	29,28
Item 12: O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.				
Obrigação em cumprir tarefas	Qt. Cit.	Freq.	Peso Indic.	Score 1
Discordo Totalmente	0	0,0%	0,70	0,00
Discordo Muito	1,00	0,4%	0,70	0,70
Discordo Pouco	3,00	1,2%	0,70	2,10
Concordo Pouco	17,00	6,7%	0,70	11,90
Concordo Muito	64,00	25,3%	0,70	44,80
Concordo Totalmente	168,00	66,4%	0,70	117,60
Sem resposta	0,00	0,0%	0,70	0,00
TOTAL OBS.	253,00	100,0%	-	177,10
			<i>Score 2</i>	25,30
Score Total (Itens 9 + 10 + 11 + 12)		107,34		
Média Base Obrigação pelo Desempenho		26,84		
Comparando-se com a Tabela 2 (Níveis de Comprometimento) = Alto Comprometimento na Base Obrigação pelo Desempenho				

Fonte: elaborado pela autora de acordo com tabulação *Sphinx* e Bastos *et al* (2008), 2013.

Nota: Qt. Cit. = Quantidade de Citações, Freq. = Frequência, Peso Indic. = Peso do Indicador, TOTAL OBS. = Total de observações.

4.2.2.4 Base Afiliativa (BAF)

Nesta Base, Afiliativa, a crença do funcionário de que é reconhecido e considerado pelos colegas como membro da equipe e da empresa, perfaz a descrição dos Itens 13, 14, 15 e 16.

Conforme pode ser visto na Tabela 16, 91,5% da amostra acreditam que são aceitos pelos colegas como membros do grupo e da empresa.

Tabela 16 - Base Afiliativa: Sentimento de Pertencimento ao Grupo e à Empresa

Base Afiliativa				
	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16
Concordo Pouco	11,9%	22,9%	11,9%	14,6%
Concordo Muito	33,2%	38,7%	35,6%	41,1%
Concordo Totalmente	46,6%	28,1%	47,0%	34,4%
Total	91,7%	89,7%	94,5%	90,1%
Média	91,5%			

Fonte: elaborado pela autora de acordo com tabulação *Sphinx*, 2013.

Para mensuração do **Alto** grau de comprometimento buscou-se respostas aos questionamentos: Item 13: sentimento de fazer parte do grupo; Item 14: reconhecimento como membro do grupo; Item 15: consideração, por parte dos colegas, como membro da equipe; Item 16: luta pela empresa por fazer parte do grupo. O índice de 26,93 representa que os colaboradores estão comprometidos com a empresa, pois demonstram o sentimento de pertencimento, de fazer parte do grupo e da empresa, segundo a Tabela 17.

Tabela 17 - Base Afiliativa: Grau de Comprometimento

Item 13: Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.				
Sentimento em fazer parte do grupo	Qt. Cit.	Freq.	Peso Indic.	Score I
Discordo Totalmente	5	2,0%	0,72	3,6
Discordo Muito	2	0,8%	0,72	1,44
Discordo Pouco	10	4,0%	0,72	7,2
Concordo Pouco	30	11,9%	0,72	21,6
Concordo Muito	84	33,2%	0,72	60,48
Concordo Totalmente	118	46,6%	0,72	84,96
Sem resposta	4	1,6%	0,72	2,88
TOTAL OBS.	253	100,0%		182,16
			Score 2	26,02
Item 14: Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.				
Reconhecimento como membro do grupo	Qt. Cit.	Freq.	Peso Indic.	Score I
Discordo Totalmente	6	2,4%	0,82	4,92
Discordo Muito	2	0,8%	0,82	1,64
Discordo Pouco	16	6,3%	0,82	13,12
Concordo Pouco	58	22,9%	0,82	47,56
Concordo Muito	98	38,7%	0,82	80,36
Concordo Totalmente	71	28,1%	0,82	58,22
Sem resposta	2	0,8%	0,82	1,64
TOTAL OBS.	253	100,0%	-	207,46
			Score 2	29,64
Item 15: Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.				
Consideração pelos colegas como membro	Qt. Cit.	Freq.	Peso Indic.	Score I
Discordo Totalmente	1	0,4%	0,76	0,76
Discordo Muito	2	0,8%	0,76	1,52
Discordo Pouco	7	2,8%	0,76	5,32
Concordo Pouco	30	11,9%	0,76	22,8
Concordo Muito	90	35,6%	0,76	68,4
Concordo Totalmente	119	47,0%	0,76	90,44
Sem resposta	4	1,6%	0,76	3,04
TOTAL OBS.	253	100,0%	-	192,28
			Score 2	27,47
Item 16: Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.				
Ser parte do grupo leva a lutar	Qt. Cit.	Freq.	Peso Indic.	Score I
Discordo Totalmente	6	2,4%	0,68	4,08
Discordo Muito	5	2,0%	0,68	3,4
Discordo Pouco	11	4,3%	0,68	7,48
Concordo Pouco	37	14,6%	0,68	25,16
Concordo Muito	104	41,1%	0,68	70,72
Concordo Totalmente	87	34,4%	0,68	59,16
Sem resposta	3	1,2%	0,68	2,04
TOTAL OBS.	253	100,0%		172,04
			Score 2	24,58
Score Total (Itens 13 + 14 + 15 + 16)			107,71	
Média Base Afiliativa			26,93	
Comparando-se com a Tabela 2 (Níveis de Comprometimento) = Alto Comprometimento na Base Afiliativa				

Fonte: elaborado pela autora de acordo com tabulação *Sphinx* e Bastos *et al* (2008), 2013.

Nota: Qt. Cit. = Quantidade de Citações, Freq. = Frequência, Peso Indic. = Peso do Indicador, TOTAL OBS. = Total de observações.

4.2.2.5 Base Falta de Recompensas e Oportunidades (BFRO)

Os colaboradores acreditam que os esforços extras em benefício da empresa devem ser recompensados e a empresa deve oferecer mais oportunidade a eles. Os Itens 17, 18, 19 e 20 compõem a Base Falta de Recompensas e Oportunidades.

Verificando-se individualmente os Itens (17, 18, 19 e 20) desta base, nota-se que nos Itens 17 e 18, os colaboradores responderam na mesma direção, o mesmo ocorrendo nos Itens 19 e 20.

No Item 17, 69,2% da amostra concordam que ficam na empresa devido aos esforços já despendidos na empresa, caso contrário já não estariam mais na empresa; e o Item 18 corrobora com essa constatação, pois 54,2% da amostra concordam que esforços futuros somente ocorrerão caso sejam recompensados; vide Tabela 18.

Tabela 18 - Base Falta de Recompensas e Oportunidades:
Permanência e Recompensas

Base Falta de Recompensas e Oportunidades	
Item 17	
Concordo Pouco	23,3%
Concordo Muito	25,7%
Concordo Totalmente	20,2%
Total	69,2%
Item 18	
Concordo Pouco	21,3%
Concordo Muito	21,3%
Concordo Totalmente	11,5%
Total	54,2%

Fonte: elaborado pela autora de acordo com tabulação *Sphinx*, 2013.

Já no Item 19, 61,7% dos colaboradores afirmam que sua opinião expressa em público é igual a sua visão pessoal, em relação à empresa; e no Item 20, 68% visualizam oportunidades na empresa, conforme demonstrado na Tabela 19.

Tabela 19 - Base Falta de Recompensas e Oportunidades:
Visão Pessoal e Oportunidades

Base Falta de Recompensas e Oportunidades	
Item 19	
Discordo Totalmente	38,7%
Discordo Muito	13,4%
Discordo Pouco	9,5%
Total	61,7%
Item 20	
Discordo Totalmente	37,5%
Discordo Muito	15,8%
Discordo Pouco	14,6%
Total	68,0%

Fonte: elaborado pela autora de acordo com tabulação *Sphinx*, 2013.

Na BFRO questionou-se quanto a: Item 17: deixar a empresa se não tivesse se dedicado tanto à empresa; Item 18: despenderia esforços extras somente se fosse recompensado; Item 19: visão pessoal sobre a empresa diferente daquela que expressa em público; Item 20: não visualiza oportunidades na empresa apesar dos esforços realizados.

Nesta base, obteve-se um **Alto** grau de comprometimento, de acordo como exposto na Tabela 20, divergindo da condição ideal sugerida por Bastos et al. (2008, p. 68), segundo o autor nesta base deve-se chegar a um nível **Baixo** de comprometimento, conforme descrito no Capítulo 3 (Item 3.4 - Análise e Interpretação dos Dados).

Interpretando-se essa indicação de Bastos et al. (2008), pode-se inferir que o “baixo comprometimento” nesta base, demonstra que os colaboradores estão comprometidos com os objetivos da empresa, uma vez que os esforços e desempenho são recompensados, e oportunidades de crescimento profissional são disponibilizados pela empresa a seus funcionários, ou seja, estes realizam suas tarefas diárias e caso a empresa necessite estão sempre dispostos a contribuir na superação de desafios maiores, sem visar recompensas extras.

Analisando-se esses resultados pode-se chegar à percepção de que nesta base, Falta de Recompensas e Oportunidades, embora os colaboradores manifestem seus pensamentos em relação à empresa, e que acreditem ter oportunidades profissionais na empresa, há uma divergência em relação às recompensas que a empresa proporciona, levando-se em

consideração as expectativas de cada funcionário no que se refere à dedicação nas atividades desempenhadas, e esforços extras dispendidos, podendo assim afetar diretamente seu comportamento e envolvimento. Ou seja, nesta base, os colaboradores demonstraram falta de comprometimento com a empresa, quando se fala em recompensas.

Tabela 20 - Base Falta de Recompensas e Oportunidades: Grau de Comprometimento

Item 17: Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.				
Trabalhar em outro lugar	Qt. Cit.	Freq.	Peso Indic.	Score 1
Discordo Totalmente	25	9,9%	0,45	11,25
Discordo Muito	20	7,9%	0,45	9,00
Discordo Pouco	29	11,5%	0,45	13,05
Concordo Pouco	59	23,3%	0,45	26,55
Concordo Muito	65	25,7%	0,45	29,25
Concordo Totalmente	51	20,2%	0,45	22,95
Sem resposta	4	1,6%	0,45	1,80
TOTAL OBS.	253	100,0%		113,85
			<i>Score 2</i>	16,26
Item 18: A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despende esforços extras em benefício desta organização.				
Despender esforços extras X Recompensa	Qt. Cit.	Freq.	Peso Indic.	Score 1
Discordo Totalmente	45	17,8%	0,77	34,65
Discordo Muito	33	13,0%	0,77	25,41
Discordo Pouco	36	14,2%	0,77	27,72
Concordo Pouco	54	21,3%	0,77	41,58
Concordo Muito	54	21,3%	0,77	41,58
Concordo Totalmente	29	11,5%	0,77	22,33
Sem resposta	2	0,8%	0,77	1,54
TOTAL OBS.	253	100,0%	-	194,81
			<i>Score 2</i>	27,83
Item 19: Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente.				
Visão pessoal X Expressão pública	Qt. Cit.	Freq.	Peso Indic.	Score 1
Discordo Totalmente	98	38,7%	0,72	70,56
Discordo Muito	34	13,4%	0,72	24,48
Discordo Pouco	24	9,5%	0,72	17,28
Concordo Pouco	44	17,4%	0,72	31,68
Concordo Muito	29	11,5%	0,72	20,88
Concordo Totalmente	15	5,9%	0,72	10,80
Sem resposta	9	3,6%	0,72	6,48
TOTAL OBS.	253	100,0%	-	182,16
			<i>Score 2</i>	26,02
Item 20: Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.				
	Qt. Cit.	Freq.	Peso Indic.	Score 1
Discordo Totalmente	95	37,5%	0,60	57
Discordo Muito	40	15,8%	0,60	24
Discordo Pouco	37	14,6%	0,60	22,2
Concordo Pouco	26	10,3%	0,60	15,6
Concordo Muito	30	11,9%	0,60	18
Concordo Totalmente	21	8,3%	0,60	12,6
Sem resposta	4	1,6%	0,60	2,4
TOTAL OBS.	253	100,0%		151,8
			<i>Score 2</i>	21,69
Score Total (Itens 17 + 18 + 19 + 20)	91,80			
Média Base Falta de Recompensas e Oportunidades	22,95			
Comparando-se com a Tabela 2 (Níveis de Comprometimento) = Alto Comprometimento na Base Falta de Recompensas e Oportunidades				

Fonte: elaborado pela autora de acordo com tabulação *Sphinx* e Bastos *et al* (2008), 2013.

Nota: Qt. Cit. = Quantidade de Citações, Freq. = Frequência, Peso Indic. = Peso do Indicador, TOTAL OBS. = Total de observações.

4.2.2.6 Base Linha Consistente de Atividade (BLCA)

Visando manterem-se na organização, os colaboradores têm a crença de que precisam manter certas atitudes e regras da empresa, esta descrição engloba os Itens 21, 22, 23 e 24 da Base Linha Consistente de Atividade.

A Tabela 21 mostra que, do total de respondentes, 87,8% acreditam que para permanecerem na empresa precisam ter determinadas atitudes e devem seguir as regras da organização.

Tabela 21 - Base Linha Consistente de Atividade: Atitudes e Regras

Base Linha Consistente de Atividade				
	Item 21	Item 22	Item 23	Item 24
Concordo Pouco	13,0%	23,7%	16,2%	12,6%
Concordo Muito	32,0%	34,4%	33,6%	32,4%
Concordo Totalmente	42,7%	22,1%	40,3%	48,2%
Total	87,7%	80,2%	90,1%	93,3%
Média	87,8%			

Fonte: elaborado pela autora de acordo com tabulação *Sphinx*, 2013.

Os respondentes selecionaram sua opinião levando-se em conta que: Item 21: para manter o emprego o funcionário procura não transgredir as regras; Item 22: fica na empresa devido à necessidade e desejo; Item 23: precisa expressar a atitude certa para ser recompensado; Item 24: para manter o emprego, sempre faz o possível.

A pesquisa demonstrou um **ALTO** grau de comprometimento organizacional nesta base, podendo ser evidenciado na Tabela 22. O resultado encontrado, diverge da condição ideal sugerida por Bastos et al. (2008, p. 68), segundo o autor nesta base deve-se chegar a um **Baixo** nível de comprometimento, de acordo com o exposto no Capítulo 3 (Item 3.4 - Análise e Interpretação dos Dados).

Interpretando-se essa indicação de Bastos et al. (2008), pode-se inferir que o “baixo comprometimento” nesta base, demonstra que os colaboradores estão comprometidos com a empresa, e não estão na empresa apenas porque precisam do emprego, seu vínculo vai além deste, sendo suas atitudes regidas pela ética profissional e engajamento para com os objetivos da empresa, e não somente visando ser recompensados e/ou manter o emprego.

Analisando-se esses resultados pode-se chegar à percepção de que nesta base, Linha Consistente de Atividade, as atitudes dos colaboradores estão vinculadas à busca e necessidade de receber recompensas e de manterem seus empregos, assim não demonstram estarem efetivamente comprometidos com a empresa e seus objetivos.

Tabela 22 - Base Linha Consistente de Atividade: Grau de Comprometimento

Item 21: Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei meu emprego.				
Cumprir regras X Manter emprego	Qt. Cit.	Freq.	Peso Indic.	Score 1
Discordo Totalmente	8	3,2%	0,69	5,52
Discordo Muito	6	2,4%	0,69	4,14
Discordo Pouco	11	4,3%	0,69	7,59
Concordo Pouco	33	13,0%	0,69	22,77
Concordo Muito	81	32,0%	0,69	55,89
Concordo Totalmente	108	42,7%	0,69	74,52
Sem resposta	6	2,4%	0,69	4,14
TOTAL OBS.	253	100,0%		174,57
			<i>Score 2</i>	24,94
Item 22: Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.				
Ficar na empresa: necessidade e desejo	Qt. Cit.	Freq.	Peso Indic.	Score 1
Discordo Totalmente	14	5,5%	0,58	8,12
Discordo Muito	10	4,0%	0,58	5,8
Discordo Pouco	21	8,3%	0,58	12,18
Concordo Pouco	60	23,7%	0,58	34,8
Concordo Muito	87	34,4%	0,58	50,46
Concordo Totalmente	56	22,1%	0,58	32,48
Sem resposta	5	2,0%	0,58	2,9
TOTAL OBS.	253	100,0%	-	146,74
			<i>Score 2</i>	20,96
Item 23: Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.				
Recompensa X Atitude certa	Qt. Cit.	Freq.	Peso Indic.	Score 1
Discordo Totalmente	8	3,2%	0,71	5,68
Discordo Muito	4	1,6%	0,71	2,84
Discordo Pouco	11	4,3%	0,71	7,81
Concordo Pouco	41	16,2%	0,71	29,11
Concordo Muito	85	33,6%	0,71	60,35
Concordo Totalmente	102	40,3%	0,71	72,42
Sem resposta	2	0,8%	0,71	1,42
TOTAL OBS.	253	100,0%	-	179,63
			<i>Score 2</i>	25,66
Item 24: Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.				
Fazer possível para manter emprego	Qt. Cit.	Freq.	Peso Indic.	Score 1
Discordo Totalmente	5	2,0%	0,65	3,25
Discordo Muito	2	0,8%	0,65	1,3
Discordo Pouco	6	2,4%	0,65	3,9
Concordo Pouco	32	12,6%	0,65	20,8
Concordo Muito	82	32,4%	0,65	53,3
Concordo Totalmente	122	48,2%	0,65	79,3
Sem resposta	4	1,6%	0,65	2,6
TOTAL OBS.	253	100,0%		164,45
			<i>Score 2</i>	23,49
Score Total (Itens 21 + 22 + 23 + 24)	95,06			
Média Base Linha Consistente de Atividade	23,76			
Comparando-se com a Tabela 2 (Níveis de Comprometimento) = Alto Comprometimento na Base Linha Consistente de Atividade				

Fonte: elaborado pela autora de acordo com tabulação *Sphinx* e Bastos *et al* (2008), 2013.

Nota: Qt. Cit. = Quantidade de Citações, Freq. = Frequência, Peso Indic. = Peso do Indicador, TOTAL OBS. = Total de observações.

4.2.2.7 Base Escassez de Alternativas (BEA)

Acreditar que se deixar a empresa gera poucas alternativas de trabalho, contextualiza a Base Escassez de Alternativas, composta pelos Itens 25, 26, 27 e 28.

Verificando-se individualmente os Itens (25, 26, 27 e 28) desta base, conforme exposto nas Tabelas 23, 24 e 25, observa-se que no Item 25 (Tabela 23), 63,6% dos colaboradores concordam que se saíssem da empresa suas vidas ficariam bem desestruturadas.

Tabela 23 - Base Escassez de Alternativas: Saída da Empresa =
Vida Desestruturada

Base Escassez de Alternativas	
Item 25	
Concordo Pouco	22,9%
Concordo Muito	19,8%
Concordo Totalmente	20,9%
Total	63,6%

Fonte: elaborado pela autora de acordo com tabulação *Sphinx*, 2013.

Nos Itens 26 e 28 (Tabela 24), os participantes responderam na mesma direção, sendo que 54,5% discordam que se saíssem da empresa teriam poucas alternativas de trabalho (Item 26); e 55,7% discordam da condição de falta de oportunidades de trabalho caso deixassem a empresa no momento (Item 28).

Tabela 24 - Base Escassez de Alternativas: Saída da Empresa =
Falta de Oportunidades de Trabalho

Base Escassez de Alternativas	
Item 26	
Discordo Totalmente	24,9%
Discordo Muito	13,0%
Discordo Pouco	16,6%
Total	54,5%
Item 28	
Discordo Totalmente	26,9%
Discordo Muito	10,7%
Discordo Pouco	18,2%
Total	55,7%

Fonte: elaborado pela autora de acordo com tabulação *Sphinx*, 2013.

Já no Item 27 (Tabela 25), os percentuais para “concordo” e “discordo”, ficaram muito próximos, sendo que 50,2% discordam e 48,6% concordam que deixar a empresa teria como consequência negativa a escassez de alternativas imediatas de trabalho.

Tabela 25 - Base Escassez de Alternativas: Saída da Empresa =
Escassez de Alternativas Imediatas

Base Escassez de Alternativas	
Item 27	
Discordo Totalmente	22,5%
Discordo Muito	13,8%
Discordo Pouco	13,8%
Total	50,2%
Concordo Pouco	22,9%
Concordo Muito	15,8%
Concordo Totalmente	9,9%
Total	48,6%

Fonte: elaborado pela autora de acordo com tabulação *Sphinx*, 2013.

Nesta BEA, os funcionários foram indagados em relação a: Item 25: a vida ficaria bastante desestruturada se deixasse a organização; Item 26: se deixasse a empresa teria poucas alternativas; Item 27: deixar a organização teria como consequência a escassez imediata de alternativas de trabalho; Item 28: devido à falta de oportunidades não deixa o emprego.

Foi detectado um **Alto** grau de comprometimento (Tabela 26), divergindo da condição ideal sugerida por Bastos et al. (2008, p. 68), e segundo o autor nesta base deve-se chegar a um nível **Baixo** de comprometimento, de acordo com o exposto no Capítulo 3 (Item 3.4 - Análise e Interpretação dos Dados).

Interpretando-se essa indicação de Bastos et al. (2008), pode-se inferir que o “baixo comprometimento” nesta base, demonstra que os colaboradores estão comprometidos com a empresa, e seu vínculo com a organização vai além da insuficiência e/ou inexistência de alternativas e/ou oportunidades de trabalho fora da empresa, portanto permanecem vinculados à mesma.

Analisando-se esses resultados pode-se perceber que nesta base, Escassez de Alternativas, embora a maioria dos colaboradores concorde que se saíssem da empresa

haveria uma desestruturação de suas vidas, ainda assim consideram a possibilidade de saída da empresa, uma vez que não encontrariam dificuldades em se enquadrarem em um novo emprego, pois desconsideram a falta de oportunidades fora da empresa, podendo assim se caracterizar como falta de comprometimento para com a empresa, relacionando-se à permanência na empresa.

Tabela 26 - Base Escassez de Alternativas: Grau de Comprometimento

Item 25: Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.				
Deixar organização = vida desestruturada	Qt. Cit.	Freq.	Peso Indic.	Score 1
Discordo Totalmente	32	12,6%	0,59	18,88
Discordo Muito	22	8,7%	0,59	12,98
Discordo Pouco	31	12,3%	0,59	18,29
Concordo Pouco	58	22,9%	0,59	34,22
Concordo Muito	50	19,8%	0,59	29,5
Concordo Totalmente	53	20,9%	0,59	31,27
Sem resposta	7	2,8%	0,59	4,13
TOTAL OBS.	253	100,0%		149,27
			<i>Score 2</i>	21,32
Item 26: Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.				
Deixar organização = poucas alternativas	Qt. Cit.	Freq.	Peso Indic.	Score 1
Discordo Totalmente	63	24,9%	0,77	48,51
Discordo Muito	33	13,0%	0,77	25,41
Discordo Pouco	42	16,6%	0,77	32,34
Concordo Pouco	47	18,6%	0,77	36,19
Concordo Muito	37	14,6%	0,77	28,49
Concordo Totalmente	28	11,1%	0,77	21,56
Sem resposta	3	1,2%	0,77	2,31
TOTAL OBS.	253	100,0%	-	194,81
			<i>Score 2</i>	27,83
Item 27: Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.				
Deixar organização = falta de alternativas	Qt. Cit.	Freq.	Peso Indic.	Score 1
Discordo Totalmente	57	22,5%	0,84	47,88
Discordo Muito	35	13,8%	0,84	29,4
Discordo Pouco	35	13,8%	0,84	29,4
Concordo Pouco	58	22,9%	0,84	48,72
Concordo Muito	40	15,8%	0,84	33,6
Concordo Totalmente	25	9,9%	0,84	21,00
Sem resposta	3	1,2%	0,84	2,52
TOTAL OBS.	253	100,0%	-	212,52
			<i>Score 2</i>	30,36
Item 28: Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.				
Não deixar emprego = falta de oportunidade	Qt. Cit.	Freq.	Peso Indic.	Score 1
Discordo Totalmente	68	26,9%	0,78	53,04
Discordo Muito	27	10,7%	0,78	21,06
Discordo Pouco	46	18,2%	0,78	35,88
Concordo Pouco	49	19,4%	0,78	38,22
Concordo Muito	39	15,4%	0,78	30,42
Concordo Totalmente	24	9,5%	0,78	18,72
Sem resposta	0	0,0%	0,78	0
TOTAL OBS.	253	100,0%		197,34
			<i>Score 2</i>	28,19
Score Total (Itens 25 + 26 + 27 + 28)	107,71			
Média Base Escassez de Alternativas	26,93			
Comparando-se com a Tabela 2 (Níveis de Comprometimento) = Alto Comprometimento na Base Escassez de Alternativas				

Fonte: elaborado pela autora de acordo com tabulação *Sphinx* e Bastos *et al* (2008), 2013.

Nota: Qt. Cit. = Quantidade de Citações, Freq. = Frequência, Peso Indic. = Peso do Indicador, TOTAL OBS. = Total de observações.

Compiladas e analisadas as informações, buscou-se através do *software SPSS 17*, a validação e confirmação para os resultados obtidos pela aplicação dos critérios da EBACO, utilizando-se o método estatístico paramétrico “correlações”, sendo os resultados deste, demonstrados no Item 4.3.

4.3 Correlações

Aqui estão apresentados os resultados e interpretações das correlações resultantes do *software SPSS 17* para confirmação dos resultados obtidos pela tabulação e análise dos dados gerados no *software Sphinx*. A Tabela 27, traz as correlações processadas no *SPSS 17*.

Tabela 27 - Correlações Estatisticamente Significantes a 1% entre as Variáveis (*) de cada Base

Base Motiva (BA)					Base Obrigação em Permanecer (BOP)				Base Obrigação pelo Desempenho (BOD)				Base Afiliativa (BAF)				Base Falta de Recompensas e Oportunidades (BFRO)				Base Linha Consistente de Atividade (BLCA)				Linha Escassez de Alternativas (BEA)					
	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27	V28		
B A	V1	1																												
	V2	,530**	1																											
	V3	,476**	,515**	1																										
	V4	,554**	,458**	,425**	1																									
B O P	V5				1																									
	V6				,522**	1																								
	V7				,391**	,599**	1																							
	V8				,572**	,637**	,559**	1																						
B O D	V9							1																						
	V10							,420**	1																					
	V11							,348**	,532**	1																				
	V12							,364**	,680**	,492**	1																			
B A F	V13											1																		
	V14											,581**	1																	
	V15											,361**	,441**	1																
	V16											,425**	,364**	,406**	1															
B F R O	V17																1													
	V18																,297**	1												
	V19																,162**	,385**	1											
	V20																,157**	,183**	,279**	1										
B L C A	V21																				1									
	V22																				,289**	1								
	V23																				,235**	,200**	1							
	V24																				,290**	,352**	,416**	1						
B E A	V25																							1						
	V26																							,468**	1					
	V27																							,434**	,624**	1				
	V28																							,440**	,559**	,713**	1			

Fonte: elaborado pela autora de acordo com resultados do *software SPSS 17*, 2013.

Nota: (*) Itens.

Para realização das correlações partiu-se das respostas numéricas (Apêndice 2) geradas no *Sphinx*, buscando-se verificar as inter-relações entre as variáveis (itens) de cada base, utilizando-se o Coeficiente de Correlação Linear Simples de Pearson (CCP), o qual mensura a intensidade da associação linear entre duas variáveis. Indicado pela letra “r”, o CCP varia de -1 a +1; quando r = 1, indica que existe uma correlação linear direta, positiva, crescente e perfeita entre as duas variáveis, ou seja, estão diretamente relacionadas, quando

uma cresce a outra também cresce (se relacionam na mesma direção); se $r = -1$, indica que existe uma correlação linear indireta, negativa, decrescente entre duas variáveis, ou seja, se uma diminui a outra aumenta; o inverso também é válido. (ELEUTÉRIO; SOUZA, 2002).

Efetuada a correlação pelo *SPSS 17* foram selecionadas as correlações estatisticamente significantes a 1% (sinalizadas com dois asteriscos “**”). Do total de setenta (70) correlações somente uma (01) não se mostrou significativa, $r_{17;20} = 0,157$, na Base Falta de Recompensas e Oportunidades (BFRO). Essa constatação pode justificar o motivo pelo qual os colaboradores expressaram uma opinião contrária nos Itens 17 e 20, sendo que esses se correlacionam diretamente. No Item 17, os respondentes afirmam que ficam na empresa somente em função do tempo já dedicado em *prol* da organização; já no Item 20, os colaboradores afirmam que ficam na empresa porque vêm oportunidades de crescimento profissional.

Comparando-se os resultados obtidos pela aplicação da EBACO com as correlações geradas pelo *SPSS 17* verificou-se que o grau de comprometimento identificado em cada uma das bases se confirmou através das correlações positivas e significantes. Para verificar a percepção dos gestores em relação ao comprometimento organizacional efetuou-se entrevistas individuais, semiestruturadas, sendo os resultados e análises destas demonstrados no Item 4.4.

4.4 Análise dos Resultados das Entrevistas

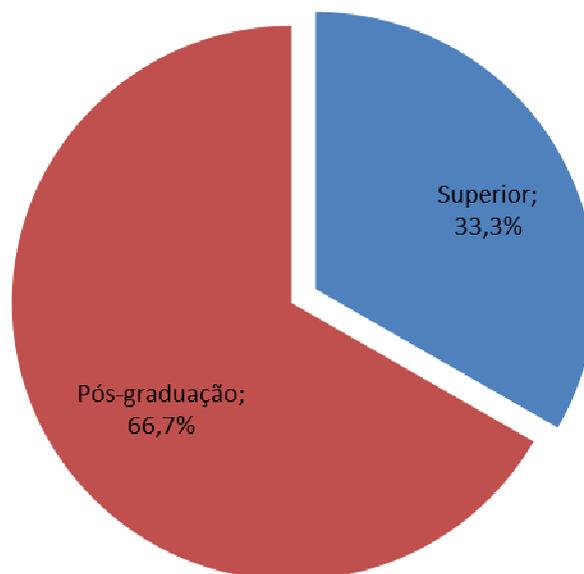
Para realização das entrevistas foi utilizado um roteiro (Apêndice I) para otimização do tempo e para facilitar o desenvolvimento da atividade. Foram entrevistados 06 gerentes, sendo as entrevistas realizadas no período de 24 de fevereiro à 07 de março de 2014, de acordo com a disponibilidade do gestor, com duração média de trinta e nove (39) minutos, cada entrevista. Nos Itens 4.4.1 e 4.4.2, estão descritos os resultados e análises obtidos, em relação ao perfil dos entrevistados e questões abordadas, respectivamente. Para não influenciar e/ou direcionar a opinião e respostas dos gestores, não foi divulgado o resultado da pesquisa efetuada junto aos colaboradores.

4.4.1 Perfil dos Entrevistados

Todos os entrevistados são do sexo masculino.

Em relação ao nível de instrução pode-se observar no Gráfico 8, que a equipe de gerentes entrevistados têm preparo e conhecimento para desempenharem suas funções, uma vez que 66,7% já são pós-graduados, e 33,3% são graduados em áreas específicas (engenharia, administração, ciências contábeis, e química industrial).

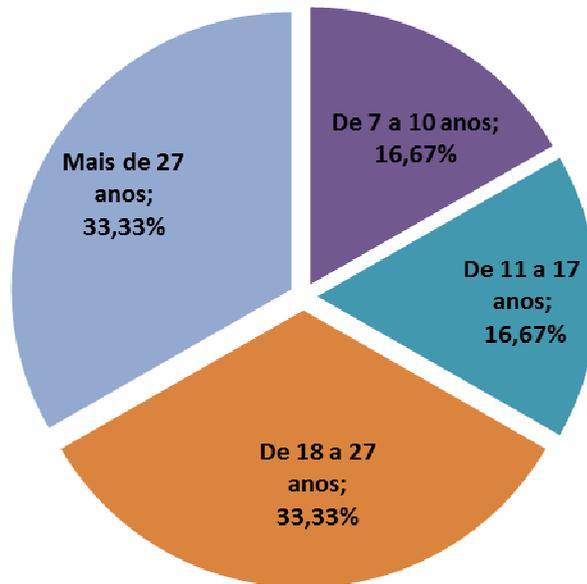
Gráfico 8 - Perfil Entrevistados: Escolaridade



Fonte: elaborado pela autora de acordo com entrevistas realizadas, 2014.

Percebe-se no Gráfico 9, que a grande maioria dos entrevistados, 66,66%, está na empresa há mais de dezoito (18) anos.

Gráfico 9 - Perfil Entrevistados: Tempo de Serviço na Empresa



Fonte: elaborado pela autora de acordo com entrevistas realizadas, 2014.

Num segundo momento dando continuidade às entrevistas, buscou-se verificar a visão dos gerentes, sendo estes questionados, de forma impessoal, quanto ao engajamento dos colaboradores e os esforços dispendidos pela empresa para equalizar as metas pessoais às da empresa, para promoção do comprometimento organizacional.

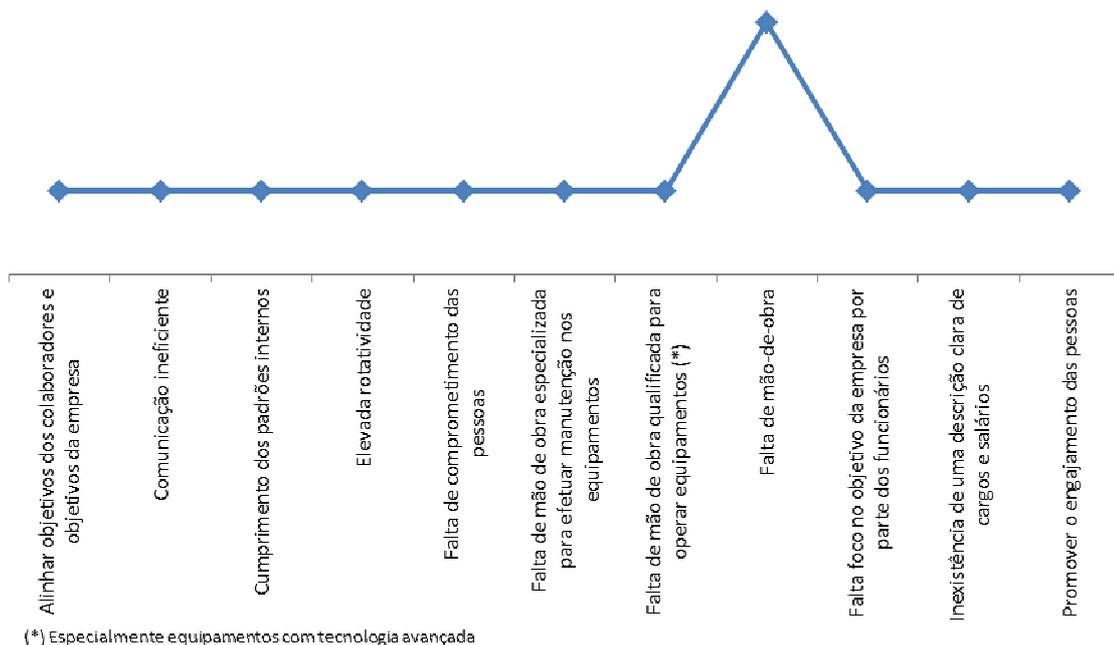
4.4.2 Questões da Entrevista

Neste item, estão registradas as informações, análises e interpretações dos comentários obtidos nas entrevistas realizadas junto aos gestores da empresa. Vale lembrar que, para manter o sigilo na identidade dos gestores, os mesmos foram identificados por números.

Questão 1: Principais problemas e desafios enfrentados pelas organizações hoje

Os entrevistados citam como principal problema enfrentado pelas empresas, atualmente, e em especial para a empresa onde trabalham, a falta de mão de obra. Outros entraves também citados como frequentes no cotidiano empresarial, são: dificuldade em Alinhar os objetivos dos colaboradores e objetivos da empresa; Comunicação ineficiente; Cumprimento dos padrões internos por parte dos colaboradores; Elevada rotatividade; Falta de comprometimento das pessoas; Falta de mão de obra especializada para efetuar manutenção nos equipamentos; Falta de mão de obra qualificada para operar equipamentos com tecnologia avançada; Falta de foco no objetivo da empresa por parte dos funcionários; Inexistência de uma descrição clara de cargos e salários; e Dificuldades em Promover o engajamento das pessoas; tais problemas podem ser observados no Gráfico 10.

Gráfico 10 - Problemas Enfrentados pelas Empresas

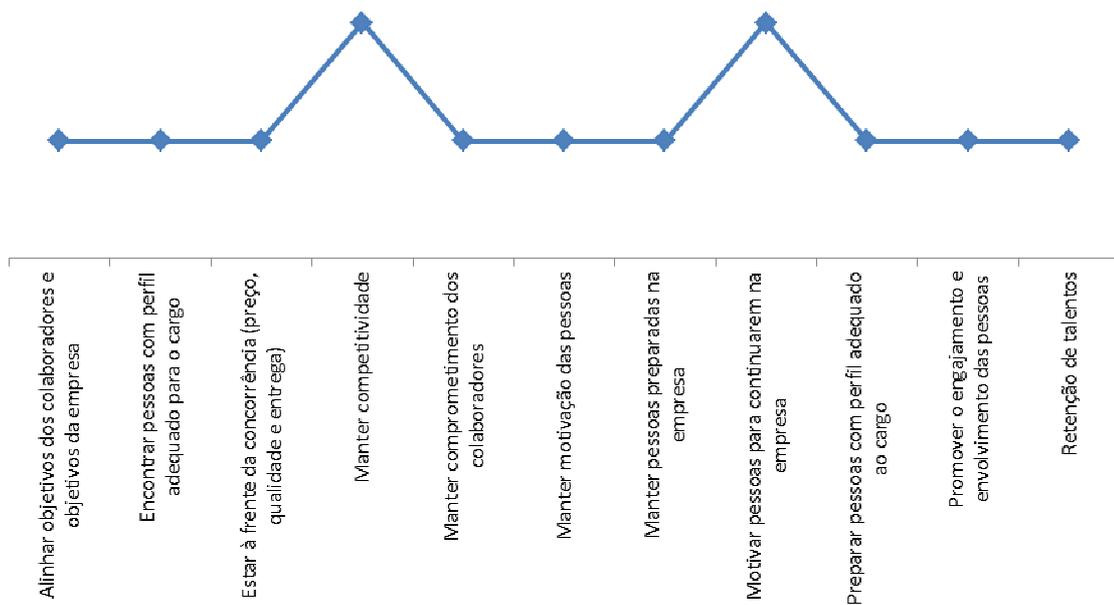


Fonte: elaborado pela autora de acordo com entrevistas realizadas, 2014.

Dentre os principais desafios que as empresas constantemente buscam superar, destacam-se, Manter a competitividade perante o mercado em que atuam, e Motivar pessoas para continuarem na empresa. Os entrevistados, também listaram como desafios, a dificuldade em Alinhar os objetivos dos colaboradores e objetivos da empresa; Encontrar pessoas com perfil adequado para o cargo; Estar à frente da concorrência (preço, qualidade e entrega);

Manter comprometimento dos colaboradores; Manter motivação das pessoas; Manter pessoas preparadas na empresa; Preparar pessoas com perfil adequado ao cargo; Promover o engajamento e envolvimento das pessoas; e Retenção de talentos. Estes desafios estão demonstrados no Gráfico 11.

Gráfico 11 - Desafios Enfrentados pelas Empresas

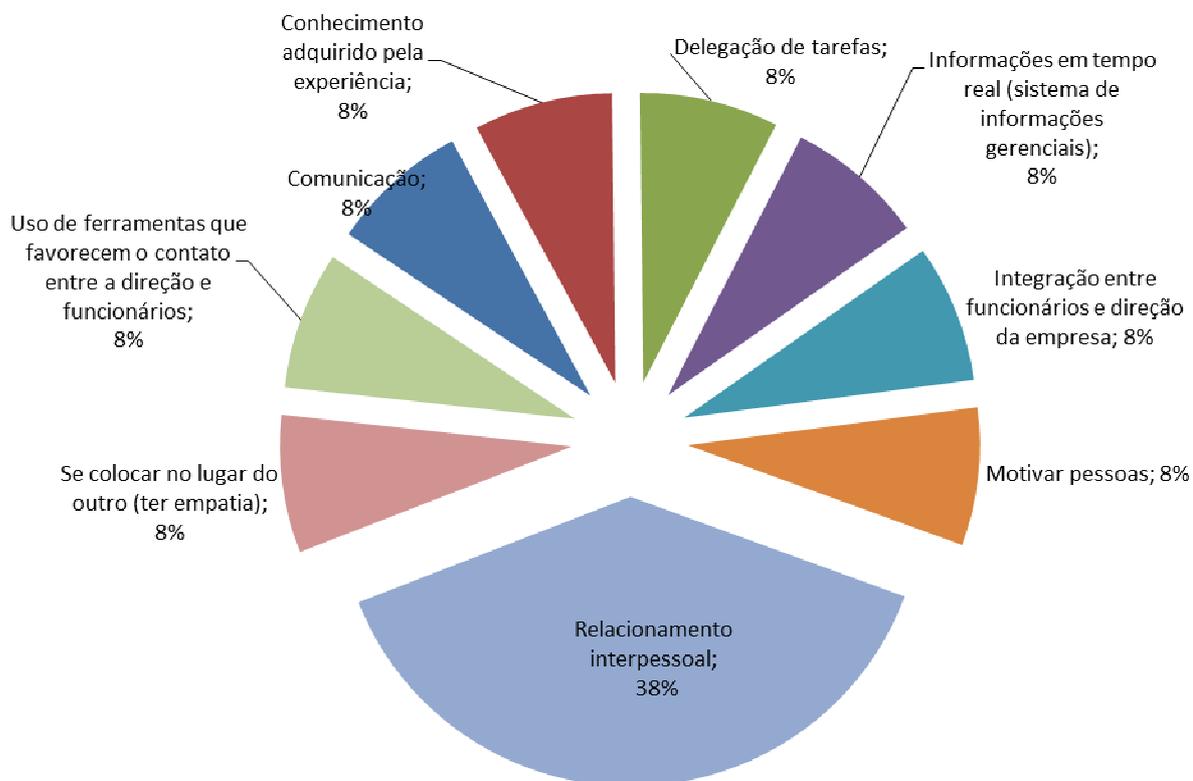


Fonte: elaborado pela autora de acordo com entrevistas realizadas, 2014.

Questão 2: Facilidades e dificuldades nas práticas de gestão, e de forma específica da gestão de pessoas

Os gerentes salientam como uma facilidade na prática de gestão, em particular na gestão de pessoas, o relacionamento interpessoal, outros pontos também foram citados como uma facilidade na prática de gerir pessoas, de acordo com o exposto no Gráfico 12.

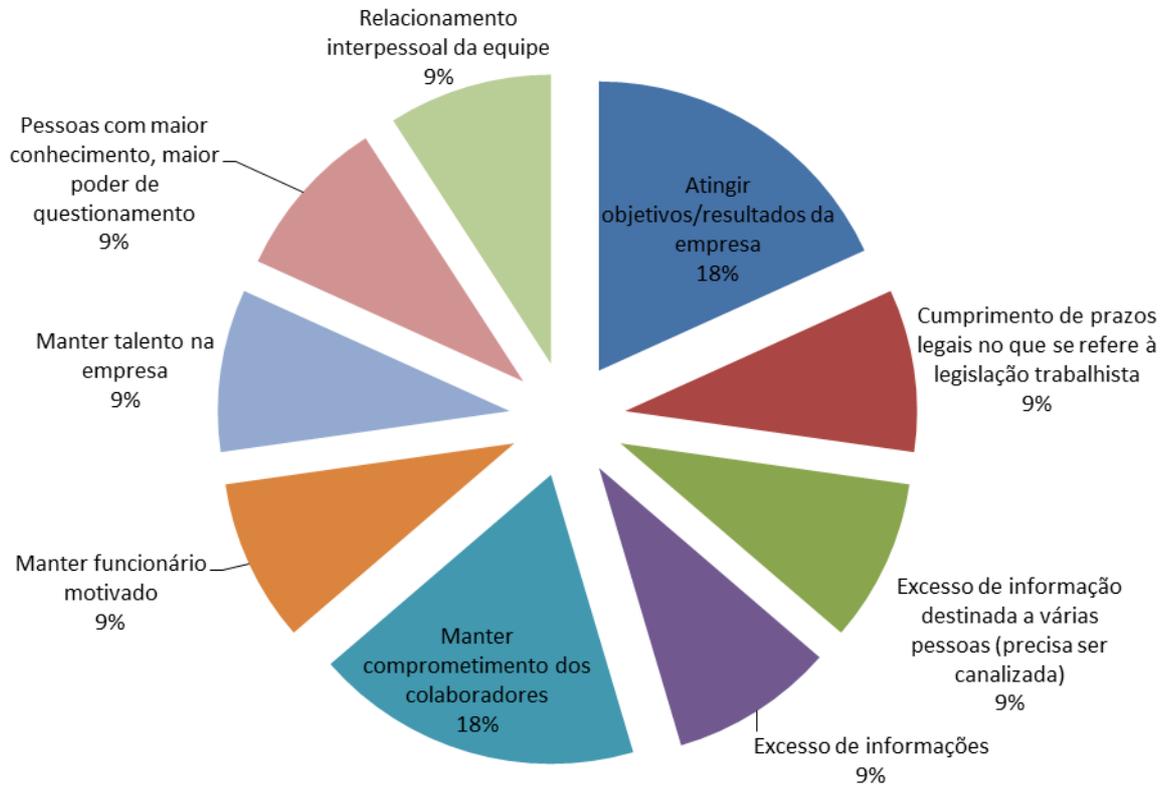
Gráfico 12 - Facilidades na Gestão de Pessoas



Fonte: elaborado pela autora de acordo com entrevistas realizadas, 2014.

Questionados quanto à função de gerir pessoas, os entrevistados mencionaram como principais dificuldades: Attingir objetivos/resultados da empresa e Manter comprometimento dos colaboradores. No Gráfico 13, estão destacadas as demais dificuldades, no processo de gestão de pessoas, enfrentados pelos gestores.

Gráfico 13 - Dificuldades na Gestão de Pessoas



Fonte: elaborado pela autora de acordo com entrevistas realizadas, 2014.

Questão 3: Principais objetivos da empresa

No que tange aos objetivos atuais da empresa, os gestores destacaram como principais, Captar novos clientes, Desenvolver pessoas que se comprometam com a empresa, Diversificação da produção (mix de produtos e clientes), e Manter a sustentabilidade da empresa. No Gráfico 14, estão relacionados os objetivos da empresa.

Gráfico 14 - Principais Objetivos da Empresa



Fonte: elaborado pela autora de acordo com entrevistas realizadas, 2014.

Questão 4: Políticas, estratégias e práticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa

No Quadro 3, constam as políticas, estratégias e práticas de gestão de pessoas utilizadas pela empresa, segundo os entrevistados, vale registrar que a ferramenta de gestão de pessoas que armazena a meta pessoal e profissional de cada funcionário, é um sistema informatizado que está sendo implementado, e utiliza um software que gera uma pontuação, de acordo com o desempenho do colaborador, e também, quando necessário, gera ações corretivas para que o funcionário possa melhorar seus resultados.

Quadro 3 - Políticas, Estratégias e Práticas de GP

Gestão de Pessoas	
Políticas	Planejamento estratégico com foco no negócio e pessoas.
Estratégias	Envolver os funcionários na resolução dos problemas.
	Investimento em cursos de alto nível para determinados cargos. (1)
	Maior divulgação dos critérios e das metas mais pontuais, não só no geral da empresa.
	Não demitir, desenvolver pessoas.
	Promover a qualidade de vida no trabalho.
	Promover cursos para funcionários do “chão de fábrica”. (2)
Práticas	Avaliação de desempenho.
	Desenvolvimento de pessoas (treinamentos internos e externos).
	PPR (participação nos resultados).
	Recrutamento e seleção: foco na captação de talentos internos.
	Uso de ferramentas de gestão de pessoas que registra a meta pessoal e profissional de cada funcionário. (3)

Fonte: elaborado pela autora de acordo com entrevistas realizadas, 2014.

Nota: 1 = por exemplo: cursos de especialização para engenheiros, *coaching*, cursos de relacionamento interpessoal; 2 = para facilitar a comunicação; 3 = duas vezes ao ano, em fase de implantação.

Questão 5: Formas de promoção do comprometimento dos colaboradores

Na opinião dos gerentes, as principais formas que mais contribuem para a promoção do comprometimento organizacional são: Diversos benefícios oferecidos pela empresa (tais como: plano de saúde, refeitório, dentista, convênio farmácia); Participação nos Resultados (PPR) e Recompensas de acordo com o desempenho individual (meritocracia). Além destes, também consideram como formas de promoção do comprometimento: Avaliação onde o colaborador pode expressar suas ideias, sentimentos, anseios e desejos (profissional e pessoal: em implantação); Conversas com diretor (abertura para falar de problemas pessoais, divulgação de benefícios: em implantação); Conversas mais frequentes entre gestor e colaborador; Envolver o funcionário nas tomadas de decisão; Feedback do funcionário em relação às dificuldades e sugestões; Realização de reuniões setoriais; e Recompensas de acordo com o desempenho do grupo (setor).

Questão 6: Principais indicadores utilizados pela empresa na área de gestão de pessoas, e métodos para avaliação desses

De acordo com os entrevistados, dentre os principais indicadores utilizados pela empresa na área de gestão de pessoas estão o "Absentéismo" e a "Rotatividade". O Absenteísmo está relacionado ao número de faltas e atestados, já a Rotatividade ou *turn over*, é mensurado considerando-se o número de pessoas contratadas *versus* o número de pessoas demitidas. Quanto ao método de avaliação, são monitorados pelo gestor de pessoas, de acordo com histórico da empresa e evolução do indicador, não sendo efetuado nenhum tipo de *benchmarking* com outras empresas do ramo.

Não foram informados os percentuais atuais e nem as metas estipuladas para os indicadores de Absenteísmo e Rotatividade. Contudo, conforme informado pelo gestor de RH, o índice de Rotatividade se encontra acima dos indicadores desejados.

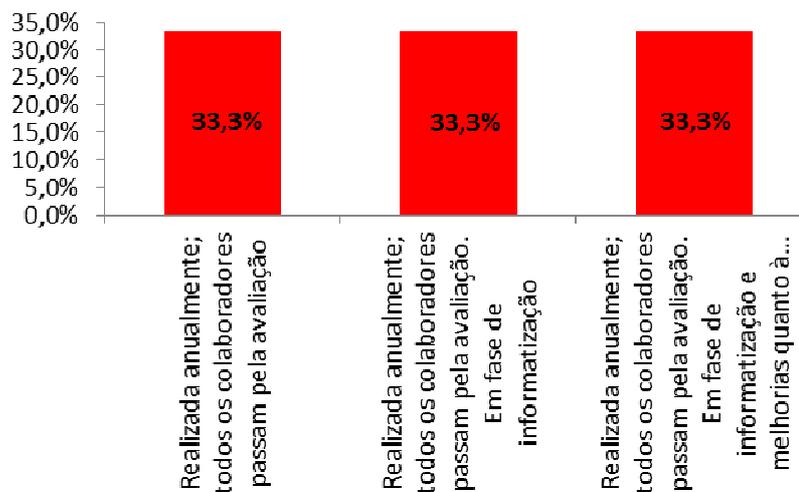
Questão 7: Práticas de gestão de pessoas

Dentre as práticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa, segundo os entrevistados, destacam-se: Recrutamento e Seleção; Avaliação de desempenho; Treinamento e desenvolvimento de pessoas; Incentivos e benefícios; Qualidade de vida; Higiene e segurança do trabalho; Promoção de cargos e salários; e Promoção e captação de talentos internos.

Quanto ao **Recrutamento e Seleção**, 100% dos gestores afirmam que antes da contratação externa, quando há oportunidade de vaga para determinado cargo, inicia-se com entrevistas internas. Primeiro parte-se de uma seleção interna, não havendo o perfil interno para o cargo disponível, parte-se para as entrevistas externas.

Na **Avaliação de desempenho**, demonstrada no Gráfico 15, para 33,3% dos gestores é realizada anualmente e todos os colaboradores são avaliados, para outros 33,3%, além de todos os colaboradores passarem por essa avaliação anual, declararam que essa prática está em fase de informatização; e os outros 33,3% afirmam que esta ferramenta aplicada a todos os colaboradores anualmente está sendo informatizada com melhorias no sistema de avaliação.

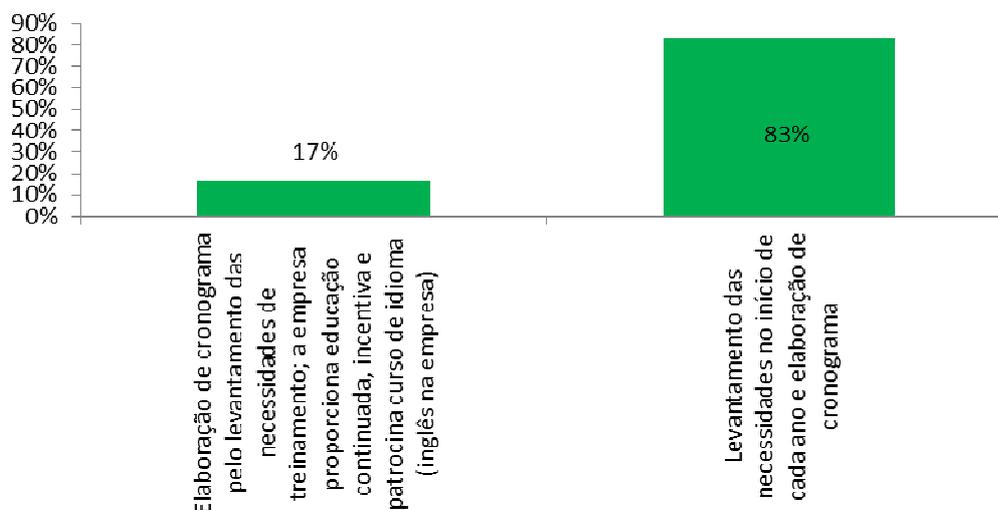
Gráfico 15 - Práticas de GP: Avaliação de Desempenho



Fonte: elaborado pela autora de acordo com entrevistas realizadas, 2014.

Para a grande maioria dos entrevistados (83%), a prática de **Treinamento e desenvolvimento de pessoas** está focada no levantamento das necessidades de treinamento no início de cada ano, e elaboração de cronograma; para 17% dos gestores, a empresa promove ainda o desenvolvimento de seus colaboradores pelo incentivo à educação continuada, inclusive com ajuda de custo, e cursos de idioma (inglês) na empresa, tais resultados podem ser verificados no Gráfico 16.

Gráfico 16 - Práticas de GP: Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

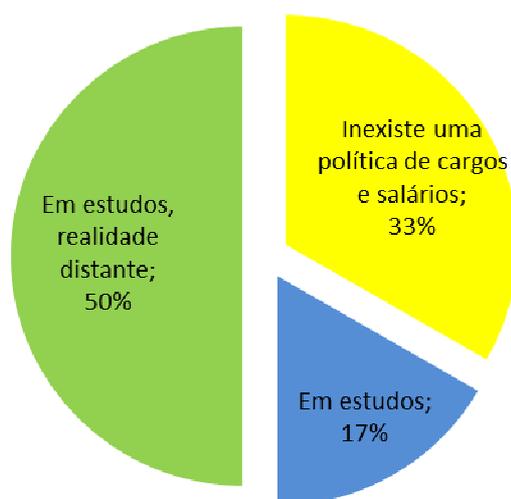


Fonte: elaborado pela autora de acordo com entrevistas realizadas, 2014.

Quanto aos **Incentivos e benefícios**, todos os gestores afirmaram que a empresa oferece a todos os colaboradores incentivos e benefícios, tais como, plano de saúde, refeitório próprio, dentista e médico na empresa, PPR, convênio com academia e farmácia, além de disponibilizar, a empresa conscientiza a todos quanto à importância de cada benefício e incentivo. Quanto à valorização pelos colaboradores, os gestores expõem que para alguns colaboradores os incentivos e benefícios representam algo mais, e para outros é uma obrigação da empresa disponibilizar a todos.

No que se refere à **Promoção de Cargos e Salários**, a grande maioria dos gerentes (50%) acredita ser uma prática que está em fase de estudos, porém sendo uma realidade ainda distante do cotidiano gerencial da empresa, as estatísticas desse item estão expostas no Gráfico 17.

Gráfico 17 - Práticas de GP: Promoção de Cargos e Salários



Fonte: elaborado pela autora de acordo com entrevistas realizadas, 2014.

A prática de GP, **Promoção e Captação de Talentos Internos**, segundo os entrevistados, está diretamente relacionada à prática de recrutamento e seleção externos, uma vez que antecede a esta, quando há disponibilidade de vagas e atendimento ao perfil profissional do cargo.

Questão 8: Até que ponto as oportunidades criadas para os profissionais tem promovido maior comprometimento desses? De que forma percebe-se esse comprometimento?

Os gestores entrevistados foram indagados quanto ao impacto das oportunidades, no comprometimento dos funcionários. Neste quesito, não houve um consenso entre as respostas, sendo as mesmas relacionadas no Quadro 4.

Quadro 4 - Oportunidades X Comprometimento dos Colaboradores

Entrevistado	Resposta
1	“O funcionário sente-se valorizado diante de uma oportunidade, porém espera receber remuneração imediata.”
2	“O colaborador se motiva só no momento, o engajamento é uma tarefa que precisa um impacto mais duradouro.”
3	“Tem uma parcela de pessoas que leva em consideração e outra que não; esses tentam distorcer e passar visão errada para os outros.”
4	“Tudo o que a empresa oferece hoje (benefícios, treinamentos,...) é voltado para esse fim (comprometimento). Quando um funcionário recebe um treinamento, é explicado que ele foi contemplado pelo seu potencial; porém os funcionários só se esforçam mais se ganharem algo em troca.”
5	“Oportunidades e facilidades para crescimento são ofertadas, o novo perfil do funcionário espera resultados imediatos.”
6	“Pessoas querem se envolver mais e demonstram esse comportamento; e também querem ganhar mais, não fazendo muito, querem cargo e não responsabilidade.”

Fonte: elaborado pela autora de acordo com entrevistas realizadas, 2014.

Questão 9: Até que ponto a necessidade de receber recompensas e de manter o emprego influencia as atitudes dos colaboradores? De que forma percebe-se esse comportamento?

Assim como na questão número 8, nesta questão, número 9, não houve uma similaridade entre as respostas dos entrevistados quando questionados quanto ao impacto do condicionamento das atitudes dos colaboradores ao recebimento de recompensas e permanência no emprego. No Quadro 5, estão registradas as respostas coletadas.

Quadro 5 - Atitudes X Recompensas e Emprego

Entrevistado	Resposta
1	“O funcionário trabalha satisfeito e de certa forma motivado, quando ele recebe recompensas, algo mais além do salário em dia.”
2	“De imediato é perceptível, no decorrer do tempo precisa maior envolvimento do gestor, pois o entusiasmo pode diminuir.”
3	“Pessoas sentem a necessidade de serem reconhecidas naquilo que fazem, e expressam isso claramente.”
4	“Falta amadurecimento dos trabalhadores para que entendam que os benefícios recebidos estão vinculados aos resultados gerados.”
5	“Percebe-se nas avaliações de desempenho e <i>feedbacks</i> dos colaboradores; estes somente vão se esforçar mais se forem recompensados.”
6	“ <i>Feedback</i> do funcionário no dia a dia, comprometimento é momentâneo, só no momento em que recebe uma recompensa.”

Fonte: elaborado pela autora de acordo com entrevistas realizadas, 2014.

Questão 10: Até que ponto a saída de colaboradores da empresa é percebida como um desafio para a gestão de pessoas?

Os gestores afirmam que a saída de colaboradores impacta em todo o resultado da empresa, em especial nos custos e despesas gerados para manutenção do colaborador na empresa, tanto despesas legais, quanto despesas com treinamento, desenvolvimento; todas as respostas obtidas estão listadas no Quadro 6.

Quadro 6 - Saída da Empresa X Desafio para GP

Entrevistado	Resposta
1	“Torna-se um desafio quando se pensa em retenção de talentos e comprometimento dos colaboradores.”
2	“Custo com treinamentos e manutenção de pessoas motivadas; e a saída pode incentivar outros a saírem também.”
3	“O gestor precisa intensificar o uso das ferramentas de <i>coaching</i> e <i>feedback</i> . Aumenta a necessidade de ampliar a comunicação, manter diálogo constante com o colaborador, buscar promover de acordo com os limites e meritocracia.”
4	“Alto índice de rotatividade, tempo dispendido em treinamentos.”
5	“A alta rotatividade está afetando os resultados e desempenho da empresa. Saída afeta diretamente a equipe e a empresa, devido, por exemplo, ao tempo gasto com controles, treinamentos, conhecimento, experiência.”
6	“Com a alta rotatividade a empresa produz menos, e ainda eleva o refugo.”

Fonte: elaborado pela autora de acordo com entrevistas realizadas, 2014.

Questão 11: Existem ações previstas que possam promover maior comprometimento dos colaboradores?

A empresa, segundo os gerentes, tem promovido várias ações visando a promoção do comprometimento de seus colaboradores. Além dos comentários registrados no Quadro 7, salientam ainda como um dos pontos essenciais para a promoção do comprometimento, a estruturação e implementação de um plano de carreira (descrição de cargos e salários).

Quadro 7 - Ações para Promover o Comprometimento

Entrevistado	Resposta
1	“As ações hoje são mais reativas. São realizadas reuniões setoriais buscando a motivação e envolvimento dos colaboradores.”
2	“Em fase de implementação: a) padrinho: pode ser um colega de trabalho nomeado para acompanhar o colaborador novato; até que este esteja apto para trabalhar sozinho; b) uso do <i>software</i> para avaliação do desempenho pode ser uma ferramenta para identificação de dificuldades e problemas.”
3	“Intensificar diálogo com os funcionários, deixar claro os objetivos da empresa e procurar recompensar de acordo com limites da empresa.”
4	“As ações hoje são mais reativas. Maior participação da direção na GP (setor); delegado aos gerentes a tarefa motivação.”
5	“Adoção de um padrinho para acompanhar o novo funcionário, até que o colaborador esteja engajado na empresa: em fase de implementação.” “Programa “inserindo valores”: treinamento ético efetuado pela psicóloga, para resgatar vlrs pessoais e profissionais, prática de <i>feedback</i> .” “Em fase de estudo: análise de cargos e salários (realidade distante).”
6	“Melhorias no ambiente de trabalho. Pagamento do salário em dia.”

Fonte: elaborado pela autora de acordo com entrevistas realizadas, 2014.

Através das respostas evidenciadas, pode-se concluir, em relação à percepção dos gestores no que se refere ao CO, que a opinião destes vêm a corroborar com os resultados da pesquisa pela aplicação da EBACO, ou seja, os gerentes concordam que quando se fala em dedicação, envolvimento, engajamento e esforços extras, há a necessidade de um sistema de recompensas diferenciado do praticado atualmente pela empresa.

Encerradas e interpretadas as entrevistas, deu-se sequência na elaboração das propostas de práticas e estratégias de GP que possam contribuir para a promoção do comprometimento organizacional, sendo listadas no Capítulo 5.

5 PROPOSTAS DE PRÁTICAS E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS COM VISTAS À PROMOÇÃO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Buscando-se a promoção do comprometimento organizacional, seguem as proposições de políticas e estratégias que possam vir a contribuir para a concretização desse objetivo. Vale registrar, que essas sugestões foram construídas partindo-se dos resultados da pesquisa e também das entrevistas e sugestões de melhoria exteriorizadas pelos gestores da empresa.

Os colaboradores registraram a necessidade de serem recompensados, caso a empresa necessite de um esforço extra para concretização dos objetivos organizacionais. Pensando-se nesse sentido, sugere-se à empresa que seja realizado um estudo sobre um plano de carreira, com descrição clara de cargos e salários, que possa vir a ser implementado e utilizado como instrumento motivador e facilitador para um maior envolvimento e comprometimento dos colaboradores.

Atualmente, devido ao frenético “corre-corre” do dia a dia, o relacionamento interpessoal está sendo deixado de lado, e as pessoas acabam se distanciando, os líderes têm acumulado um maior número de responsabilidades, e o contato com seus liderados somente passa a ocorrer no momento em que precisam cobrar os resultados negativos de sua equipe, com isso acabam desmotivando e impactando negativamente no comprometimento dos colaboradores. Nesse sentido, indica-se que os gestores ponderem a prática do *feedback*, fortalecendo a sua utilização de forma positiva, e também que seja intensificado o diálogo e acompanhamento, mais de perto, dos colaboradores pelo gestor de cada área.

Evidenciou-se nesse estudo, que a empresa fornece vários benefícios e incentivos a seus funcionários, como forma de promover o comprometimento de seus colaboradores, porém nem todos entendem dessa maneira, ou seja uma parcela se motiva com a possibilidade

de usufruir dos benefícios e incentivos ofertados, e outra parcela entende como sendo uma obrigação da empresa o oferecimento desses, de acordo com os registros das entrevistas realizadas. Dessa forma, recomenda-se que no momento da disponibilização de benefícios, haja uma comunicação mais simples e clara, *face to face*, para que o colaborador entenda o motivo daquele benefício, porque ele está recebendo, e o que precisa ser feito para continuar e aumentar esse reconhecimento. E também, uma maior divulgação e esclarecimento quanto aos custos de cada benefício, de cada atividade, custos do desperdício (material, tempo, retrabalho), buscando-se a conscientização em relação ao consumo diário e com o cumprimento dos padrões, de forma a orientar os funcionários no sentido do “ganha a ganha”, ou seja, quanto menos se perde mais se ganha, aumenta as oportunidades da empresa poder investir mais em remunerações ligadas à meritocracia individual.

O Quadro 8, apresenta um resumo das proposições das práticas e estratégias de gestão de pessoas com o objetivo de promover o comprometimento organizacional, comparando-se com o embasamento teórico proposto por autores referenciados neste estudo.

Quadro 8 - Resumo das Proposições

PROPOSTA	AUTOR
<p>Rever política de remuneração dos funcionários, sugerindo-se a análise e elaboração de uma política de descrição de cargos e salários.</p>	<p>Robbins et al. (2010, p. 243 - 249), citam a “remuneração por habilidades / competências (baseada no cargo, estabelece o nível salarial de acordo com as necessidades do cargo no que se refere às habilidades e competências necessárias; algumas empresas denominam de política/descrição de cargos e salários) como forma de recompensar o trabalho”.</p>
	<p>Uma organização pode oferecer diversas formas de recompensas que busquem o comprometimento dos colaboradores proporcionando o reconhecimento formal, o aumento de salário ou promoção de cargos. (DUTRA, 2012).</p>
	<p>Dentre os diversos fatores que podem influenciar a satisfação, a motivação, o envolvimento e/ou comprometimento dos colaboradores, pode-se citar o “crescimento na carreira”. (BARTLETT et al., 2008, p. 66).</p>
	<p>Para Robbins et al. (2010, p. 242), “ao remunerar melhor, as organizações conseguem funcionários mais bem qualificados e mais motivados que ficarão mais tempo com a empresa”.</p>
	<p>Chiavenato (2010, p. 279), afirma que “as recompensas oferecidas pela organização influenciam a satisfação dos seus parceiros. Cada parceiro está disposto a investir com os seus recursos individuais na medida em que obtém retornos e resultados dos seus investimentos”.</p>

<p>Fortalecer o Relacionamento Interpessoal entre líder e liderado, intensificando a prática de <i>feedback</i> de forma positiva, e acompanhamento dos colaboradores no dia a dia pelo gestor.</p>	<p>Bartlett et al. (2008, p. 12), afirmam que, “as pessoas necessitam de um sentido maior de realização e bem-estar pessoal”.</p>
	<p>O dinheiro, embora influencie o comportamento humano, não deve ser a única forma de se buscar a motivação e o comprometimento. (BARTLETT et al., 2008).</p>
	<p>A prática de elogio e <i>feedback</i> em relação ao progresso em direção às metas pode ser utilizado como forma de reconhecimento do funcionário. (ROBBINS et al., 2010).</p>
	<p>Robbins et al. (2010, p. 206), expõem que “as pessoas trabalham melhor quando recebem <i>feedback</i> com relação a seu progresso, pois isso as ajuda a perceber as discrepâncias entre o que fizeram e o que precisava ser realizado para alcançar o objetivo. Ou seja, o <i>feedback</i> funciona como um guia para o comportamento”.</p>
	<p>[...] os gestores devem primar pelo estabelecimento de metas organizacionais específicas, desafiadoras, que sejam de fácil entendimento, e também devem estar claramente divulgadas, bem como o uso de <i>feedback</i> quando da obtenção dos resultados (...). (WAGNER; HOLLENBECK, 2012).</p>
<p>Reforçar a importância dos benefícios disponibilizados pela empresa no momento da distribuição, utilizando uma comunicação mais clara, para que o colaborador entenda o motivo do benefício, e o custo de cada</p>	<p>Bartlett et al. (2008, p. 12), afirmam que, “as pessoas necessitam de um sentido maior de realização e bem-estar pessoal.</p>
	<p>No entendimento de Dutra (2012, p. 198), “muitas empresas procuram destacar o valor dos benefícios oferecidos para que os</p>

benefício.	empregados consigam avaliar sua importância em relação à remuneração fixa”.
	Dentre os diversos fatores que podem influenciar a satisfação, a motivação, o envolvimento e/ou comprometimento dos colaboradores, pode-se citar “remuneração e benefícios justos”. (BARTLETT et al., 2008, p. 66).
	Araújo e Garcia (2010, p. 159), reafirmam que “são inúmeros os benefícios sociais, obrigatórios ou não, oferecidos pelas empresas. No entanto, ainda assim, grande parte dos beneficiados continua avaliando seus respectivos empregos olhando apenas para a sua conta bancária”. E ainda, “os benefícios demonstram, entre outras coisas, a preocupação das organizações com sua estrutura social. Logo, cabe à pessoa avaliar a relação custo/benefício incluindo tais ofertas”.

Fonte: elaborado pela autora, 2014.

Pensando-se na questão da factibilidade das proposições com vistas à efetividade dessas, foi estruturado um plano de ação, segundo o método 5W1H, definindo-se as ações (*How*), os objetivos (*Why*), as estratégias (*What*), os prazos (*When*), local onde será efetuada a ação (*Where*), e responsável (*Who*), sendo demonstrado no Quadro 9.

Quadro 9 - Plano de Ação

Plano de Ação			Elaborado em: Junho de 2014		
WHAT (O que?)	WHO (Quem?)	WHEN (Quando?)	WHERE (Onde?)	WHY (Por que?)	HOW (Como?)
Rever política de remuneração dos funcionários.	Gestor de RH	Até 2015	RH da empresa	Promover o comprometimento organizacional.	Analisar e elaborar uma política de descrição de cargos e salários.
Fortalecer o relacionamento entre líder e liderado.	Equipe de gerentes (“Cargos Chave”)	Continuamente	Setores da empresa	Promover a motivação e comprometimento dos colaboradores.	Intensificar a prática de <i>feedback</i> de forma positiva.
					Acompanhamento do desempenho dos colaboradores no dia a dia pelo gestor.
Reforçar a importância dos benefícios disponibilizados pela empresa.	Equipe de gerentes (“Cargos Chave”)	Continuamente	Setores da empresa	Promover um maior entendimento quanto ao motivo do benefício e o custo de cada benefício, de forma a contribuir para o envolvimento dos colaboradores.	Utilizar comunicação mais clara, “ <i>face to face</i> ”.

Fonte: elaborado pela autora, 2014.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo, cuja pesquisa descritiva de caráter exploratório regida pelos métodos quantitativo e qualitativo, teve como objetivo avaliar o grau de comprometimento dos colaboradores frente às políticas, práticas e estratégias de gestão de pessoas adotadas pela empresa. Fizeram parte desta pesquisa os 253 colaboradores que se disponibilizaram em participar respondendo ao questionário segundo o modelo EBACO, de Medeiros (2003), onde cada item está vinculado a uma escala *Likert* de 6 pontos, no qual os respondentes identificaram seu nível de concordância em apenas uma escolha entre as 6 alternativas: 1) discordo totalmente, 2) discordo muito, 3) discordo pouco, 4) concordo pouco, 5) concordo muito, e 6) concordo totalmente. Contribuíram também, os 6 gerentes que concordaram em contribuir com a entrevista semiestruturada.

Na fase de tabulação dos dados a pesquisadora valeu-se de *softwares como Microsoft Excel, Sphinx e SPSS 17*. De acordo com os resultados e interpretações apresentados no Item 4.2.2, evidenciou-se, nas Bases Afetiva, Obrigação em Permanecer, Obrigação pelo Desempenho e Afiliativa, um ALTO grau de comprometimento, corroborando com o exposto por Bastos et al. (2008, p. 68), onde nessas bases o ALTO grau representa que os colaboradores estão comprometidos com a empresa e seus objetivos. Já nas Bases Falta de Recompensas e Oportunidades, Linha Consistente de Atividade e Escassez de Alternativas, evidenciou-se também um ALTO grau de comprometimento, porém nessas, essa indicação diverge do exposto por Bastos et al. (2008, p. 68), onde nessas bases o ALTO grau representa que os colaboradores não estão comprometidos com a empresa e seus objetivos, uma vez que consideram a possibilidade de saída da mesma; certas atitudes são mantidas para manterem seus empregos e dependem das recompensas recebidas; há uma divergência considerando-se as expectativas de cada um em relação à valorização pela dedicação no trabalho. Os

resultados das correlações gerados pelo Coeficiente de Correlação Linear Simples de Pearson corroboram com os resultados obtidos.

Analisadas as dimensões do comprometimento organizacional via escala EBACO, de Medeiros (2003), e confirmadas pelo Coeficiente de Correlação Linear Simples de Pearson, buscou-se verificar a percepção dos gestores da empresa em relação ao comprometimento organizacional. Os resultados e análises das entrevistas vão ao encontro desses resultados, uma vez que os gestores expõem que os colaboradores somente se esforçam e/ou se dedicam mais em *prol* da organização caso sejam recompensados por isso, esperam receber algo mais além do salário em dia, e ainda, as oportunidades e facilidades para crescimento oferecidas não representam instrumento de motivação ao comprometimento, levando-se em consideração o novo perfil do funcionário, onde, a grande maioria, espera resultados imediatos.

Em se falando em recompensas, vale lembrar o pensamento firmado por Chiavenato (2010), onde o colaborador deve ser visto e valorizado como “parceiro” da empresa, pois este se envolverá e contribuirá para o alcance dos objetivos e resultados caso seja recompensado adequadamente. Para o autor, essas recompensas podem ser financeiras e/ou não-financeiras, dependendo das políticas e estratégias, e também da disponibilidade de capital da empresa, e afetam a satisfação dos funcionários.

Corroborando com essa ideia, Robbins et al. (2010) afirmam que existem programas que podem ser utilizados para recompensar o trabalho, podendo ser recompensas financeiras baseadas em remuneração variável baseada no desempenho individual ou da empresa, ou não financeiras pelo reconhecimento dos funcionários, como a prática de elogio e *feedback* pelo desempenho no trabalho.

Conclui-se que os objetivos propostos para esta dissertação foram cumpridos, tendo-se que o grau de comprometimento foi avaliado e mensurado (Capítulo 4); a clarificação de conceitos para condução do trabalho está no Capítulo 2; no Capítulo 4 foram listados os objetivos organizacionais, as políticas, práticas e estratégias de GP; foram elaboradas propostas de práticas e estratégias de gestão de pessoas que possam vir a contribuir para a promoção do comprometimento organizacional no Capítulo 5; e por fim, ressaltando a factibilidade dessas propostas, foi estruturado um plano de ação, o qual se encontra em

Espera-se que esta dissertação possa ser analisada e utilizada pela empresa como um diagnóstico, e as ações sugeridas possam vir a ser implementadas e contribuam para a promoção do comprometimento organizacional.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luis César G. de.; e GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARTLETT, Christopher et al.. **Modernas Práticas na Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt et al.. **Comprometimento Organizacional**. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias e colaboradores. **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DEMO, Gisela et al.. **Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: Estado da Arte, Produção Nacional, Agenda de Pesquisa, Medidas e Estudos Relacionais**. São Paulo: Atlas, 2012.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ELEUTÉRIO, S. A. V.; SOUZA, M. C. A. F. **Qualidade na Prestação de Serviços: Uma Avaliação com Clientes Internos**. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, V. 09, nº 3, Julho/Setembro, Julho/Setembro 2002. Disponível em <http://www.mouraconsultoria.com.br/artigo/Qualidade...pdf>. Acesso em janeiro de 2014.
- FEITOSA, Maria José da Silva; FIRMO, Luciene Alencar. **Bases do Comprometimento Organizacional em Empresas Juniores: um Estudo na A.C.E Consultoria e na Prospect Empresa Júnior**. In: VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Curitiba, Paraná, 2012, p. 1-15.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

JOHNSON, Gerry et al. **Fundamentos de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MANDELLI, Pedro. **Muito Além da Hierarquia: Revolucione sua Performance como Gestor de Pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento Organizacional: Um Estudo de suas Relações com Características Organizacionais e Desempenho das Empresas Hoteleiras**. 166f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração, Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MINTZBERG, Henry. **Managing: Desvendando o Dia a Dia da Gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento Organizacional para a Gestão de Pessoas: Como Agem as Empresas e Seus Gestores**. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROBBINS, Stephen P. et al.. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por Competências: Uma Perspectiva para a Consolidação da Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark; São Paulo: ABRH-Nacional, 2003.

SILVA, Christian Luiz da. **Competitividade na Cadeia de Valor**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias e colaboradores. **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

Yin, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R.. **Comportamento Organizacional. Criando Vantagem Competitiva**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

ANEXO 1 - Questionário

Sou aluna do Mestrado “Gestão Estratégica de Organizações” da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões/URI – Campus de Santo Ângelo. Estou desenvolvendo minha pesquisa sobre “Comprometimento Organizacional”. Solicito a sua colaboração respondendo as perguntas deste questionário. Os dados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, garantindo-se o anonimato ou sigilo dos mesmos.

Desde já agradeço a sua colaboração.

Santo Ângelo, Maio de 2013

Marisa Envall

Levando em conta o seu sentimento, responda as afirmativas abaixo marcando com um “X”, de acordo com a escala a seguir.

1 = Discordo Totalmente

3 = Discordo Pouco

5 = Concordo Muito

2 = Discordo Muito

4 = Concordo Pouco

6 = Concordo Totalmente

Escala de Bases do Comprometimento Organizacional - EBACO		1	2	3	4	5	6
1 -	Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.						
2 -	A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.						
3 -	Eu me identifico com a filosofia desta organização.						
4 -	Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.						
5 -	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.						
6 -	Mesmo se fosse vantagem pra mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.						
7 -	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.						
8 -	Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.						
9 -	Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.						
10 -	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.						
11 -	O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.						
12 -	O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.						
13 -	Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.						
14 -	Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.						
15 -	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.						
16 -	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.						
17 -	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.						
18 -	A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta organização.						
19 -	Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente.						
20 -	Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.						
21 -	Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.						
22 -	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.						
23 -	Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.						
24 -	Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.						
25 -	Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.						
26 -	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.						
27 -	Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.						
28 -	Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.						

Fonte: adaptado de Bastos et al. (2008, p. 80 - 81).

ANEXO 2 - Parecer Consubstanciado (Folha 1)

UNIVERSIDADE REGIONAL
INTEGRADA DO ALTO DO
URUGUAI E DAS MISSÕES -



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Pesquisador: MARISA FERNANDES DE OLIVEIRA ENVALL

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 16922713.5.0000.5354

Instituição Proponente: FUNDACAO REGIONAL INTEGRADA

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 338.446

Data da Relatoria: 08/07/2013

Apresentação do Projeto:

Este estudo se apresenta como uma pesquisa de caráter quantitativo e qualitativo buscando-se "Avaliar o grau de comprometimento dos colaboradores frente às políticas e estratégias de gestão de pessoas adotadas pela empresa", sendo realizada em uma empresa familiar do ramo metalmeccânico situada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Avaliar o grau de comprometimento dos colaboradores frente às políticas e estratégias de gestão de pessoas adotadas pela empresa.

Objetivo Secundário:

- a) construir um quadro teórico com os temas: estratégias organizacionais, gestão de pessoas, comportamento e comprometimento organizacional;
- b) descrever os objetivos organizacionais;
- c) verificar as políticas e estratégias de gestão de pessoas voltadas a promoção do comprometimento organizacional;
- d) identificar o grau de comprometimento dos colaboradores;
- e) propor políticas e estratégias capazes de promover o comprometimento organizacional.

Endereço: Rua Universidade das Missões 464

Bairro:

CEP: 98.802-470

UF: RS

Município:

Telefone: (553)313--7900

Fax: (553)313--7902

E-mail: lizeted@urisan.tche.br

ANEXO 2 - Parecer Consubstanciado (Folha 2)

UNIVERSIDADE REGIONAL
INTEGRADA DO ALTO DO
URUGUAI E DAS MISSÕES -

Continuação do Parecer: 338.446

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

No relato consta os riscos e relatando os benefícios para a amostra da pesquisa.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

É uma pesquisa de relevância que busca achar uma maneira de analisar o grau de comprometimento dos funcionários de uma empresa.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

O presente estudo apresenta todos os termos obrigatórios para a realização da pesquisa

Recomendações:

Não há recomendações

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Não possui pendências

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Considerações Finais a critério do CEP:

O CEP acata o parecer do relator.

22 de Julho de 2013

Assinador por:
Lizete Dieguez Piber
(Coordenador)

Endereço: Rua Universidade das Missões 464

Bairro:

CEP: 98.802-470

UF: RS

Município:

Telefone: (553)313-7900

Fax: (553)313-7902

E-mail: lizeted@urisan.tche.br

APÊNDICE 1 - Roteiro para Entrevista

Data:	Início:	Término:
Gênero: () M () F	Tempo de Serviço na empresa:	
Escolaridade: () Ensino Fundamental () Ensino Médio () Superior Incompleto () Superior () Pós-Graduação		

Pontos a verificar na entrevista:

- 1) Principais problemas e desafios enfrentados pelas organizações hoje.
- 2) Facilidades e dificuldades nas práticas de gestão, e de forma específica da gestão de pessoas.
- 3) Principais objetivos da empresa atualmente.
- 4) Políticas, práticas de estratégias de gestão de pessoas adotadas pela empresa.
- 5) Formas de promoção do comprometimento dos colaboradores.
- 6) Principais indicadores utilizados pela empresa na área de gestão de pessoas (absenteísmo, rotatividade,...), e métodos para avaliação desses (excelente, bom, ruim).
- 7) Gestão de pessoas (funcionamento de processos internos): estão contemplados nas políticas da empresa?
 - a) recrutamento e seleção;
 - b) avaliação de desempenho;
 - c) treinamento e desenvolvimento de pessoas;
 - d) incentivos e benefícios;
 - e) qualidade de vida;
 - f) higiene e segurança do trabalho;
 - g) promoção de cargos e salários;
 - h) promoção e captação de talentos internos.
- 8) Até que ponto as oportunidades criadas para os profissionais tem promovido maior comprometimento dos profissionais? De que forma percebe-se esse comprometimento?
- 9) Até que ponto a necessidade de receber recompensas e de manter o emprego influenciam as atitudes dos colaboradores? De que forma percebe-se esse comportamento?
- 10) Até que ponto a saída de colaboradores da empresa é percebida como um desafio para a gestão de pessoas?
- 11) Existem ações previstas que possam promover maior comprometimento dos colaboradores?

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Nota: Além desses pontos, foi verificado com gestor de pessoas o organograma da empresa.

Apêndice 2 - Respostas Numéricas geradas no *Sphinx*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
n° 1	6	5	5	5	4	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	1	1	1	5	6	5	6	3	1	1	1
n° 2	6	4	5	5	1	6	6	1	6	6	6	6	6	5	6	6	3	1	1	1	6	6	3	4	4	4	4	4
n° 3	6	5	6	6	3	4	2	4	6	6	6	6	6	5	5	5	5	3	1	3	4	4	6	5	5	2	3	3
n° 4	4	4	4	3	1	1	1	1	5	5	5	5	4	3	5	4	1	6	5	4	4	1	2	4	1	1	1	1
n° 5	6	4	5	5	4	6	5	5	6	6	6	6	6	5	5	6	3	2	2	2	6	5	6	6	3	3	3	3
n° 6	4	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	5	5	6	1	1	1	1	6	6	3	6	6	1	1	1
n° 7	3	4	4	6	4	6	5	5	5	6	6	6	5	6	6	6	5	5	3	1	7	3	6	6	6	5	5	5
n° 8	6	6	6	6	7	1	7	1	6	6	6	3	5	6	6	6	4	1	1	1	7	1	6	6	6	7	2	2
n° 9	4	5	4	5	5	1	4	4	6	6	6	6	6	6	6	5	6	2	1	2	6	5	5	6	5	5	5	5
n° 10	6	5	6	6	6	5	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	1	1	6	6	6	6	3	1	1	1
n° 11	6	4	4	4	4	4	4	4	6	6	6	6	6	5	6	5	5	5	4	2	2	4	5	4	4	2	2	2
n° 12	6	6	6	6	4	4	4	4	6	6	6	6	6	6	6	6	4	1	1	1	6	4	6	6	6	4	4	4
n° 13	5	4	5	5	4	6	5	4	6	6	6	6	5	5	6	5	5	5	4	5	5	5	6	6	4	4	4	4
n° 14	3	2	3	4	5	5	5	1	5	6	5	4	4	4	5	1	1	6	1	1	5	4	1	4	1	1	1	1
n° 15	3	4	5	5	5	3	2	4	6	6	6	6	6	5	6	5	4	4	1	1	6	5	5	6	7	3	4	3
n° 16	5	4	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	3	3	6	4	4	5	2	2	2	4
n° 17	6	5	4	6	5	4	6	5	6	6	6	5	4	4	6	5	6	2	2	2	6	4	4	5	4	3	3	4
n° 18	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	6	5	4	5	4	3	5	4	5	5	5	4	4	4
n° 19	4	4	4	7	3	2	1	2	5	6	6	6	5	5	5	4	2	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4
n° 20	4	4	5	4	3	2	1	1	5	6	6	6	2	4	4	3	3	2	2	5	5	2	5	5	1	1	2	1
n° 21	2	1	1	4	1	1	1	1	2	6	6	6	5	5	5	1	1	6	2	3	4	4	1	5	4	4	5	5
n° 22	4	3	4	4	3	2	1	1	5	6	6	6	6	4	6	3	5	4	5	5	6	3	3	4	1	1	1	1
n° 23	6	4	5	4	4	5	6	3	5	6	6	6	6	6	6	6	6	2	1	1	4	2	6	6	6	1	1	1
n° 24	4	1	2	2	4	1	1	1	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	6	5	5	5	3	4	2	1	4	4
n° 25	3	3	3	2	5	2	1	2	6	6	6	6	5	6	6	4	6	6	1	2	6	3	6	1	3	1	1	1
n° 26	6	5	4	4	5	6	6	5	6	6	5	6	5	6	6	4	5	3	7	5	4	4	6	5	6	6	6	6
n° 27	3	4	4	4	5	5	3	3	6	6	5	6	6	6	6	6	5	3	3	5	6	4	4	5	3	1	1	1
n° 28	5	5	4	5	4	2	2	2	5	5	5	5	5	4	5	4	2	3	2	6	4	5	4	5	2	1	4	3
n° 29	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6

APÊNDICE 2 - Respostas Numéricas geradas no *Sphinx* - Continuação

n° 30	4	5	5	5	1	1	1	1	6	6	6	6	6	4	5	4	4	3	2	1	5	4	5	5	2	1	1	1
n° 31	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	3	1	1	4	1	6	6	6	6	1	1
n° 32	3	2	3	3	2	2	2	2	4	4	3	5	4	4	4	4	2	5	2	5	2	2	5	2	2	2	2	1
n° 33	4	3	1	4	1	1	1	1	6	6	6	6	5	4	4	4	1	1	1	2	5	2	5	5	1	1	1	1
n° 34	4	3	3	4	3	3	3	3	4	5	4	4	3	3	3	3	3	4	3	5	3	4	3	5	4	2	1	1
n° 35	1	3	6	3	5	1	3	4	3	1	6	3	1	4	6	2	5	5	5	5	5	3	6	3	5	3	6	5
n° 36	5	4	4	3	3	1	1	1	6	6	6	6	3	1	1	1	3	3	4	5	4	4	4	4	1	1	1	1
n° 37	6	5	6	6	6	4	4	4	6	6	6	6	6	6	6	4	4	1	4	1	6	6	6	6	6	2	3	2
n° 38	5	5	5	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	7	1	6	5	5	6	6	6	6	1
n° 39	5	5	5	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5	4	5	5	1	6	5	5	6	6	6	6	1
n° 40	5	5	5	6	4	2	4	4	5	6	5	6	6	5	5	6	4	3	4	2	5	5	5	5	4	3	4	3
n° 41	6	5	5	5	5	4	4	5	6	6	6	6	5	5	5	5	4	3	1	1	4	4	5	5	3	1	1	1
n° 42	4	4	4	4	2	2	1	1	6	6	6	6	4	4	5	3	6	3	1	4	6	5	6	5	6	3	5	4
n° 43	4	4	3	3	2	5	3	5	6	6	6	6	6	5	6	4	2	4	3	3	5	6	5	3	1	1	1	1
n° 44	3	4	3	3	3	3	3	3	4	6	6	6	6	5	3	7	5	4	3	4	1	3	3	5	6	3	3	3
n° 45	6	6	5	6	5	6	5	5	6	6	6	6	5	5	5	6	5	5	1	1	6	5	5	5	6	5	6	4
n° 46	4	3	4	4	1	2	2	2	5	6	6	5	5	4	4	3	5	1	1	5	6	6	1	6	1	1	1	1
n° 47	5	5	4	4	4	2	2	2	6	6	6	6	6	6	6	5	1	2	2	1	7	1	5	4	7	1	1	1
n° 48	5	4	4	4	4	4	3	5	6	6	6	5	6	5	6	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	3
n° 49	5	6	5	4	4	4	4	4	6	6	6	6	4	4	6	4	5	6	5	1	6	5	6	6	4	3	4	5
n° 50	4	5	4	5	2	3	1	2	6	6	6	4	5	3	4	5	2	4	3	3	3	4	6	5	4	4	1	1
n° 51	5	5	5	5	4	4	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	4	1	3	4	3	6	5	1	1	1
n° 52	5	4	4	5	5	4	4	4	6	6	6	6	5	6	6	7	4	2	2	5	6	4	6	6	3	2	2	2
n° 53	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
n° 54	5	5	4	5	6	4	4	4	6	6	6	6	4	5	5	5	5	4	2	2	6	2	5	5	2	3	5	4
n° 55	3	5	6	2	3	5	4	2	3	5	4	4	1	7	5	2	6	4	3	3	5	5	2	4	3	5	3	5
n° 56	6	6	5	5	6	5	5	6	5	6	6	5	5	6	6	6	6	5	3	3	3	4	5	5	6	4	3	7
n° 57	5	3	3	5	3	4	2	4	5	6	6	6	6	5	5	4	5	6	4	2	5	5	6	6	2	2	2	3
n° 58	4	4	4	4	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	1	6	6	4	5	4	1	1	1
n° 59	3	2	1	2	1	4	4	3	3	5	7	5	1	2	3	5	5	3	2	3	6	5	1	4	3	3	4	2

APÊNDICE 2 - Respostas Numéricas geradas no *Sphinx* - Continuação

n° 60	4	6	7	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	4	5	6	5	6	6	1	6	6	6	7	6	4	7	6
n° 61	5	5	5	5	5	5	4	4	6	6	6	6	6	6	6	5	6	1	2	1	6	5	6	6	5	4	6	4
n° 62	2	2	4	4	4	3	1	1	6	6	4	6	6	4	6	6	6	3	1	6	5	4	4	4	1	1	1	1
n° 63	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	6	5	1	1	2	6	6	5	6	7	3	2	1
n° 64	3	4	4	4	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	1	6	1	6	6	6	4	4	4
n° 65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	7	7	3	5	5	5	5	4	4	7	4
n° 66	5	5	6	6	5	5	3	4	7	6	6	6	5	5	5	5	2	1	5	1	5	1	5	5	3	4	4	4
n° 67	5	6	5	7	6	5	4	3	6	6	6	6	6	6	6	6	2	6	1	1	6	6	6	6	6	6	6	4
n° 68	5	6	5	6	6	5	4	5	6	6	6	6	6	4	6	5	6	4	1	5	5	4	5	6	4	1	4	4
n° 69	4	5	5	5	6	2	2	2	6	6	6	6	5	5	6	5	5	1	1	1	6	2	5	5	3	1	1	1
n° 70	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	6	6	6	5	5	5	5	5
n° 71	4	6	5	6	5	5	6	6	5	7	6	5	5	6	6	6	7	3	1	1	6	5	5	6	5	5	5	4
n° 72	5	5	5	4	5	4	2	2	6	6	6	6	5	4	6	5	6	5	4	3	6	4	6	6	2	2	2	1
n° 73	6	6	6	6	4	7	6	6	6	6	6	6	4	4	6	4	6	4	1	3	6	6	5	6	6	1	3	3
n° 74	6	6	6	6	5	5	4	5	6	6	6	6	6	6	6	6	3	1	1	1	6	6	6	6	4	1	1	1
n° 75	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	3	4	2	2	5	6	6	5	4	4	4
n° 76	3	5	4	5	6	5	3	6	6	6	6	6	6	4	6	6	5	5	4	4	6	6	6	6	4	6	6	6
n° 77	5	5	4	5	5	5	6	5	6	6	6	6	6	5	6	5	1	1	1	1	4	6	4	5	6	3	3	3
n° 78	4	6	4	6	4	6	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	1	3	1	1	6	6	5	6	5	4	4	5
n° 79	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	4	4	1	6	5	6	6	6	6	5	6
n° 80	5	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	5	5	1	1	6	6	6	6	4	4	4	3
n° 81	4	4	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	4	5	3	3	3	3	4	4	5	4	5	5
n° 82	4	5	2	4	4	1	1	1	5	6	5	5	4	5	5	4	3	6	2	5	4	4	4	4	3	1	1	1
n° 83	4	5	5	5	5	6	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	6	1	1	1	6	5	6	5	6	5	5	5
n° 84	4	5	4	5	1	2	1	2	6	6	6	6	5	4	5	5	4	2	1	4	3	4	4	5	4	2	1	2
n° 85	4	4	7	4	3	4	2	3	6	6	6	6	4	4	4	5	5	5	1	4	6	5	5	6	5	4	4	4
n° 86	5	5	6	6	5	4	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	2	1	1	6	5	4	5	4	5	2	4
n° 87	5	4	5	4	4	3	6	3	6	6	6	6	4	3	5	6	4	2	1	4	1	1	4	4	1	1	1	1
n° 88	5	5	5	5	3	4	2	4	6	6	6	6	6	5	6	5	2	1	1	1	6	5	5	6	2	1	2	2
n° 89	6	4	5	4	5	5	4	5	4	5	6	6	6	5	6	5	6	5	6	5	6	7	5	4	5	4	5	4

APÊNDICE 2 - Respostas Numéricas geradas no *Sphinx* - Continuação

n° 90	6	3	6	6	6	6	6	1	6	6	6	6	6	6	6	5	6	1	2	6	6	6	6	7	1	3	1		
n° 91	5	6	5	6	1	6	1	1	6	6	6	6	5	5	5	6	5	1	1	4	6	6	6	6	1	1	1	1	
n° 92	4	5	5	5	6	4	1	3	6	6	6	6	6	6	4	5	5	2	6	3	6	6	6	6	4	4	5	5	
n° 93	5	5	5	5	4	2	2	2	6	6	6	5	4	5	5	5	3	2	1	4	5	5	6	5	3	7	1	4	
n° 94	5	5	6	6	5	4	4	4	6	6	6	6	5	5	6	5	1	1	1	1	6	5	6	6	4	1	1	1	
n° 95	5	5	5	5	4	3	2	2	6	6	6	5	6	5	6	5	5	4	2	4	6	5	5	6	5	3	5	5	
n° 96	4	4	3	4	2	1	1	2	6	6	5	5	4	4	5	3	2	2	1	4	5	5	5	5	2	2	1	2	
n° 97	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	6	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	
n° 98	5	5	6	5	5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	4	2	2	2	5	5	5	5	4	3	3	3	
n° 99	5	4	4	4	5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	6	4	4	3	2	3	4	4	5	5	3	2	2	1	
n° 100	5	5	5	5	5	4	5	4	5	6	6	6	5	4	5	5	4	4	2	2	5	5	5	5	4	2	2	4	
n° 101	5	5	5	5	5	5	4	5	6	7	6	6	5	5	5	5	4	4	2	2	5	5	5	5	5	4	3	4	
n° 102	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	6	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	3	4	4	2	3	2	
n° 103	5	6	6	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	2	2	4	3	5	5	4	2	2	2	
n° 104	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3	4	5	4	5	4	4	3	3	
n° 105	5	5	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	1	1	1	1	6	5	6	6	5	4	6	3
n° 106	5	5	5	5	5	4	4	4	5	6	6	6	5	4	4	5	4	4	1	4	6	4	6	6	4	4	5	5	
n° 107	4	4	4	4	5	5	4	6	6	6	6	6	6	4	6	6	3	5	5	2	4	5	6	6	6	5	5	5	
n° 108	4	4	2	4	3	2	2	2	4	4	4	4	3	3	2	2	5	1	2	6	4	1	2	4	1	1	2	1	
n° 109	4	4	5	4	4	3	3	3	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	2	2	2	
n° 110	6	6	5	5	6	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	6	5	5	6	6	6	5	6	6	5	6	5	4	
n° 111	5	4	5	5	5	4	2	2	6	6	5	6	5	6	6	5	4	3	1	5	6	5	4	6	2	2	2	1	
n° 112	5	4	6	5	4	3	1	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	1	1	1	4	6	6	4	3	1	3	
n° 113	5	4	6	5	5	4	4	5	6	6	6	5	6	6	6	5	4	3	1	3	6	4	4	4	3	2	2	3	
n° 114	5	5	5	5	1	1	5	1	5	5	5	5	5	4	5	1	1	1	1	1	5	5	5	5	1	1	1	1	
n° 115	6	6	6	6	2	6	6	7	6	6	6	6	4	4	6	6	5	2	1	5	6	5	6	6	6	6	6	3	
n° 116	4	4	4	4	5	5	5	4	6	6	6	6	5	4	4	4	3	3	1	2	3	4	4	5	4	3	3	3	
n° 117	6	6	5	6	6	5	5	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	1	1	3	4	6	6	3	1	4	3	
n° 118	6	6	5	6	5	4	1	3	6	6	6	6	6	6	5	5	3	5	1	1	6	3	6	6	3	1	1	1	
n° 119	4	5	4	5	5	4	7	5	7	5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	6	7	6	5	6	6	6	6	5	

APÊNDICE 2 - Respostas Numéricas geradas no *Sphinx* - Continuação

n° 120	4	5	4	5	5	4	7	4	7	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	7	5	4	5	4	5	5	5	4
n° 121	4	5	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	4	7	6	6	5	4	7	6	6	6	5	6	6	5	6
n° 122	4	4	4	4	1	1	1	1	6	6	6	6	5	6	6	5	6	4	4	6	6	3	7	4	4	1	1	1
n° 123	5	5	5	5	5	5	4	5	5	6	6	6	5	5	5	5	3	3	2	2	5	5	4	5	5	5	3	3
n° 124	5	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	4	6	4	3	2	4	1	5	1	4	3	2	2	4	5
n° 125	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	2	5	4	3	5	5	4	4	4
n° 126	3	3	4	4	3	3	3	3	5	6	6	6	1	1	4	7	3	3	7	3	4	3	3	1	3	3	4	4
n° 127	5	5	4	4	7	5	3	4	6	6	5	6	4	4	6	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	3	2
n° 128	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	4	2	5	4	4	7	4	4	4	2
n° 129	5	5	6	6	5	4	4	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	5	6	6	4	5	5	5
n° 130	4	5	2	6	2	2	3	4	6	6	6	6	6	6	6	5	2	1	1	2	5	5	5	6	5	3	2	2
n° 131	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6
n° 132	4	5	5	5	6	5	5	5	6	6	5	5	6	4	4	4	3	4	4	4	3	4	7	4	3	4	3	4
n° 133	4	5	6	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	6	4	5	7	6	6	6	5	4	5	5	5	5	5	6
n° 134	5	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	5	6	4	6	6	5	6	4	1	6	6	5	6	6	4	4	6
n° 135	6	5	4	6	3	3	2	2	5	6	6	6	6	5	5	6	6	2	1	1	5	5	6	6	3	1	6	6
n° 136	4	1	6	6	4	4	5	4	6	6	6	4	6	5	6	6	3	4	1	2	5	5	4	4	2	3	4	3
n° 137	6	6	6	6	1	1	7	1	6	6	6	6	6	6	6	6	1	1	1	1	6	6	6	6	6	6	1	1
n° 138	6	5	5	7	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	7	5	4	2	5	5	5	5	6	6	6	6
n° 139	6	6	6	7	1	1	1	1	6	6	6	6	6	6	6	6	1	1	1	1	6	6	6	6	6	6	1	1
n° 140	4	4	5	2	4	6	6	6	6	6	6	6	7	3	4	6	6	5	7	3	5	6	5	4	7	1	5	6
n° 141	4	3	4	4	2	2	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	5	4	4	4	4	2	2	2	2
n° 142	6	6	6	6	4	3	3	4	6	6	6	6	6	6	6	6	4	1	1	1	6	3	6	6	6	1	3	1
n° 143	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	3
n° 144	3	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	3	2	2	2	1	2	1	4	4	4	4	5	3	5	5	3
n° 145	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1	1	1	1	2	5	5	5	3	3	3
n° 146	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	3	3	1	1	3	3	5	5	4	1	1	1
n° 147	4	3	3	4	5	5	4	5	5	6	6	6	4	3	4	4	4	3	6	3	4	3	3	5	1	1	1	1
n° 148	6	6	5	6	5	6	4	4	6	5	6	6	6	5	6	6	4	4	7	1	6	1	3	6	3	1	4	2
n° 149	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	1	1	1	4	7	5	5	4	1	4	4

APÊNDICE 2 - Respostas Numéricas geradas no *Sphinx* - Continuação

n° 150	5	5	7	5	4	5	3	3	5	6	6	6	6	5	6	6	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	
n° 151	5	5	5	5	4	4	4	4	5	6	5	6	5	6	6	5	4	3	1	1	3	6	6	6	4	1	1	1	
n° 152	4	4	4	4	6	4	4	6	6	6	6	6	6	4	6	6	3	4	4	6	6	5	6	5	1	6	4	6	
n° 153	3	5	4	5	6	5	5	6	5	6	5	4	5	6	5	5	5	4	4	4	6	5	6	6	5	3	4	5	
n° 154	6	6	6	5	5	5	6	5	5	5	6	5	6	5	6	5	4	4	4	5	6	4	5	5	4	4	4	5	
n° 155	4	4	4	4	4	4	1	3	6	4	4	5	4	4	4	4	4	4	1	1	6	3	6	6	1	4	3	1	
n° 156	7	4	4	5	4	4	4	4	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	3	1	5	4	4	5	4	4	4	
n° 157	6	6	6	6	6	7	1	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	1	1	1	1	5	1	6	6	6	3	1	1
n° 158	5	5	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	1	1	6	6	6	6	5	5	6	5
n° 159	3	4	4	5	3	3	3	3	6	6	6	6	6	6	6	5	4	5	2	2	6	6	6	6	4	4	6	6	
n° 160	4	7	7	2	1	6	6	1	6	6	6	6	6	6	7	3	4	6	4	7	6	7	7	5	7	5	4	5	5
n° 161	4	7	7	2	1	6	6	1	6	6	6	6	6	3	5	5	6	4	3	7	6	3	6	6	5	4	4	6	
n° 162	4	4	3	6	6	6	5	3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	4	1	1	4	6	6	6	4	1	1	1
n° 163	4	4	4	6	4	4	4	4	6	6	6	6	6	4	4	5	4	4	4	3	3	5	4	4	7	1	1	6	4
n° 164	5	5	4	5	4	4	5	4	5	6	6	6	6	4	4	4	5	3	3	4	2	2	7	5	6	6	4	2	3
n° 165	6	5	5	6	3	3	1	3	6	6	6	6	6	5	4	5	5	3	4	1	6	5	6	6	5	5	4	6	
n° 166	4	3	1	4	4	3	5	4	6	6	6	6	5	4	6	4	5	5	4	3	6	4	6	5	4	4	4	4	
n° 167	5	6	7	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	4	5	1	5	6	6	6	6	1	6	4	4
n° 168	5	5	5	5	5	6	5	5	6	5	6	5	5	5	5	5	5	2	2	7	1	6	3	5	6	5	5	2	3
n° 169	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	4	6	6	1	7	5	5	5	5	5	5	5	
n° 170	5	5	6	5	5	2	3	3	5	5	5	5	5	6	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	6	5	4	5	5
n° 171	3	6	5	6	6	4	4	4	6	6	6	6	6	3	4	5	6	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	4	
n° 172	5	6	5	6	5	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	2	6	5	1	5	6	6	6	6	6	3	3
n° 173	6	5	5	5	5	5	4	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	2	1	2	6	6	6	6	6	6	6	5
n° 174	6	6	6	6	5	6	4	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4
n° 175	6	5	6	6	4	6	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	2	1	5	5	5	5	4	3	2	2
n° 176	6	6	5	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	2	1	4	3	6	6	6	6	6	5	3	6
n° 177	5	5	6	6	4	5	3	3	5	6	6	5	6	6	6	5	5	2	2	2	4	5	5	4	5	3	3	3	
n° 178	4	5	4	4	5	6	5	5	5	6	4	5	5	4	3	5	2	1	3	1	4	5	5	5	6	5	4	3	
n° 179	5	6	6	6	5	6	5	6	5	6	6	6	5	5	6	6	5	5	5	1	5	5	6	6	5	6	5	2	

APÊNDICE 2 - Respostas Numéricas geradas no *Sphinx* - Continuação

n° 180	4	2	7	4	4	7	4	4	6	6	5	6	6	4	4	6	6	4	4	6	6	4	6	6	7	4	4	4
n° 181	3	4	4	1	2	2	5	2	7	2	5	3	4	5	7	3	1	5	4	6	1	3	3	4	4	2	3	4
n° 182	1	1	1	1	1	1	1	1	6	6	2	6	5	5	4	3	1	1	1	6	5	1	6	1	1	1	1	1
n° 183	1	1	2	1	1	1	1	1	4	6	4	6	4	1	6	1	6	5	1	6	6	6	1	1	1	1	1	4
n° 184	4	5	4	5	5	6	6	6	5	6	5	6	1	1	6	6	6	4	1	6	6	5	1	6	6	1	4	4
n° 185	5	5	5	6	5	5	4	5	6	6	6	6	6	4	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	4	2	2	2
n° 186	6	6	6	6	6	4	4	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	1	1	1	6	5	6	6	3	1	1	1
n° 187	4	5	4	5	3	5	5	4	6	6	6	6	6	4	4	5	3	4	4	5	6	5	6	6	2	2	4	3
n° 188	6	6	6	6	5	6	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	3	4	1	3	4	5	6	6	6	3	4	3
n° 189	5	5	5	5	4	2	2	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	2	4	2	2	2	2	2
n° 190	5	5	4	5	5	3	3	3	5	6	6	6	6	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	3
n° 191	4	6	5	5	5	5	5	6	6	6	6	5	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5
n° 192	4	4	4	5	5	4	1	1	5	6	5	5	5	5	6	5	6	6	6	6	1	1	6	6	6	1	1	1
n° 193	4	1	4	2	2	5	3	3	4	5	5	5	4	3	6	4	3	4	5	1	6	5	6	6	6	5	5	5
n° 194	4	4	4	5	5	4	4	4	6	6	6	6	6	5	5	5	5	4	3	3	6	4	6	6	5	3	3	3
n° 195	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	6	4	4	5	5	2	2	2	6	5	5	6	5	5	4	4
n° 196	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	7	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	6	4	4	4
n° 197	5	5	6	5	4	4	3	3	6	6	6	6	5	5	6	6	5	1	1	1	6	6	6	6	2	3	2	2
n° 198	4	5	6	5	4	1	1	1	6	6	6	6	6	6	6	6	4	1	4	3	6	4	6	6	2	3	4	3
n° 199	5	5	5	7	6	5	6	6	5	5	5	5	6	5	6	5	6	5	5	4	5	6	5	6	5	5	5	5
n° 200	5	5	4	5	5	5	5	3	4	3	4	2	4	4	3	2	4	3	2	3	5	5	5	3	4	5	5	6
n° 201	4	1	1	7	4	1	1	1	5	5	5	5	2	1	5	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1
n° 202	2	5	4	3	5	1	1	1	6	6	4	6	6	6	6	4	1	1	1	1	6	1	6	6	6	1	1	1
n° 203	5	4	5	7	3	3	3	7	6	6	6	6	6	6	5	6	4	1	1	6	7	5	5	5	2	2	2	2
n° 204	1	5	4	5	5	4	1	5	6	6	5	6	5	5	6	5	4	4	4	1	5	4	4	5	1	2	3	3
n° 205	6	6	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	2	7	1	1	5	7	1	5	7	1	1	2
n° 206	6	6	7	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	6	6	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5
n° 207	5	5	4	5	4	5	7	4	6	6	6	5	4	4	4	5	4	4	1	3	6	4	6	5	3	1	2	1
n° 208	5	5	5	7	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	1	1	6	6	6	6	6	6	6
n° 209	4	4	7	4	5	2	1	1	6	6	6	6	3	5	6	6	6	3	5	5	5	6	6	6	5	5	6	6

APÊNDICE 2 - Respostas Numéricas geradas no *Sphinx* - Continuação

n° 210	5	6	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	5	2	3	6	6	5	6	6	5	6	5
n° 211	2	2	2	3	2	1	2	2	5	5	5	5	3	3	3	3	5	4	4	5	5	4	4	4	2	2	2	4
n° 212	5	5	5	5	5	4	5	4	5	6	6	6	6	5	5	5	3	1	1	1	6	5	6	6	5	3	4	5
n° 213	2	4	4	3	4	3	3	5	6	6	4	5	3	1	7	7	5	4	4	1	3	3	4	6	3	3	2	3
n° 214	4	4	6	6	6	6	5	3	5	4	5	5	6	5	4	4	5	4	1	2	1	3	5	4	3	3	2	2
n° 215	5	6	4	5	6	6	5	4	5	6	6	5	5	5	5	5	7	3	4	2	5	5	5	6	6	3	3	3
n° 216	5	5	5	5	5	5	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	1	6	6	6	4	6	6	6	1	1	6
n° 217	3	5	3	3	2	4	1	1	3	6	5	6	5	6	6	3	3	4	4	4	6	6	4	5	6	2	1	2
n° 218	5	5	5	6	6	6	7	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	7	1	6	6	6	6	1	5	4	1
n° 219	4	4	6	6	6	4	4	5	6	6	5	6	6	4	5	5	4	4	4	4	5	5	6	6	6	6	4	4
n° 220	5	5	5	5	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	1	1	5	6	6	6	6	3	5	3
n° 221	5	4	6	6	4	1	7	1	6	6	6	6	6	4	6	5	5	4	4	3	4	4	5	6	1	7	4	1
n° 222	5	6	7	5	3	5	7	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5
n° 223	5	5	5	6	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	2	2	5	5	5	6	5	3	3	3
n° 224	5	5	5	5	4	5	5	4	6	6	6	6	5	5	5	5	2	2	1	1	6	6	6	6	5	5	5	4
n° 225	5	6	5	6	6	5	5	5	6	6	6	6	5	5	6	5	1	1	1	1	6	4	5	6	4	2	2	2
n° 226	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	3	6	6	6	6	1	1	1	1
n° 227	5	4	4	4	4	4	2	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3
n° 228	5	6	5	6	4	4	4	4	6	6	6	6	5	5	5	5	4	2	1	1	5	4	4	5	4	3	3	3
n° 229	5	5	5	6	4	4	4	4	6	6	6	6	5	5	5	5	4	2	1	1	5	4	4	5	4	2	2	2
n° 230	5	6	5	6	6	5	5	6	6	6	6	5	6	5	5	6	4	5	2	2	5	5	5	6	5	6	3	4
n° 231	4	7	4	5	2	2	1	2	6	6	6	6	5	5	6	5	4	2	1	3	5	5	5	5	1	1	1	1
n° 232	5	6	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
n° 233	6	6	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	6	5	2	4	5	5	6	5	2	1	1
n° 234	4	7	2	3	4	4	7	5	3	6	6	6	7	4	5	4	2	5	2	2	2	2	2	6	2	6	1	3
n° 235	6	5	6	5	5	6	6	5	6	5	5	6	5	5	6	5	4	2	5	1	1	5	6	5	4	4	4	5
n° 236	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
n° 237	5	6	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6	6	5	6	3	6	6	1	6	6	6	6	4	2	5	1
n° 238	4	4	4	5	1	1	6	4	4	6	6	6	6	6	4	4	4	1	6	2	6	6	6	5	4	5	4	5
n° 239	5	6	6	6	6	5	4	4	6	6	6	6	6	4	5	6	4	6	2	1	6	6	6	6	1	4	2	1

APÊNDICE 2 - Respostas Numéricas geradas no *Sphinx* - Continuação

n° 240	4	4	3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	4	5	6	6	3	1	6	6	6	6	6	4	4	6
n° 241	6	6	5	6	6	5	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	1	1	1	6	6	6	6	3	6	6	1
n° 242	5	5	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	5	5	5	6	1	2	2	2	4	5	4	5	1	1	3	3
n° 243	6	5	6	6	5	6	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	1	1	1	1	5	6	6	6	1	1	1	1
n° 244	4	5	4	4	4	4	4	3	6	6	6	6	4	3	6	5	4	5	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3
n° 245	4	3	4	4	4	3	3	1	6	6	6	6	6	5	6	6	1	1	3	1	6	4	6	6	4	1	4	3
n° 246	3	6	4	5	1	5	5	1	6	6	6	6	6	6	6	6	1	2	3	6	6	5	5	5	4	4	4	1
n° 247	6	5	4	5	6	6	6	4	6	6	6	6	7	6	6	5	4	1	3	1	6	5	4	6	6	4	2	5
n° 248	5	5	5	4	4	4	4	4	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	1	2	5	4	6	4	5	5	5	5
n° 249	5	6	5	5	3	2	2	5	6	5	5	5	6	5	5	5	1	5	5	3	5	3	5	6	5	3	5	5
n° 250	4	5	5	5	4	4	3	3	6	6	6	6	6	5	6	4	4	2	1	5	5	5	5	6	5	2	3	5
n° 251	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	6	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6
n° 252	4	1	6	6	4	4	5	4	6	6	6	4	6	5	6	6	3	4	1	2	5	5	4	4	2	3	4	3
n° 253	6	5	5	5	4	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	1	1	1	5	6	5	6	3	1	1	1

Fonte: elaborado pela autora conforme tabulação *Sphinx*, 2013.

Nota: Números de 1 a 253 (coluna 1): correspondem ao número de respondentes = amostra

Números de 1 a 28 (linha 1): Itens da EBACO