



COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UMA ABORDAGEM HOLÍSTICA E SIMULTÂNEA DOS DETERMINANTES ENVOLVIDOS NO PROCESSO

**PEOPLE MANAGEMENT THROUGH ORGANIZATIONAL
COMMITMENT DEVELOPMENT: A HOLISTICAL AND
SIMULTANEOUS APPROACH OF THE DETERMINANTS**

JOÃO CHANG JUNIOR

*Engenheiro de eletricidade (POLI – USP). Mestre em Qualidade pela UNICAMP. Doutor em Administração de Empresas, área de concentração Recursos Humanos, pela FEA–USP. Professor titular doutor do Departamento de Métodos da Faculdade de Economia da Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP. Professor do curso de pós-graduação em Administração de Empresas FAAP-MBA da Faculdade de Administração da Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP. Especialista em Manutenção na Companhia do Metropolitano de São Paulo – Metrô.
R. Dr. Fabrício Vampré, 175 - apto. 153, São Paulo – SP – CEP 04014-020
E-mail: jjchang@usp.br*

LINDOLFO GALVÃO DE ALBUQUERQUE

*Administrador pela FEA–USP. Professor Titular do Departamento de Administração da FEA–USP na Área de Recursos Humanos. Vice-Chefe do Departamento de Administração da FEA–USP.
R. Brás Cardoso, 645 - apto. 151 - São Paulo – SP – CEP: 04510-030
E-mail: lgdalbuq@usp.br*

RESUMO

O objetivo deste estudo é elaborar uma proposição de modelo conceitual sobre comprometimento organizacional, baseando-se no referencial teórico apresentado e nas especificidades brasileiras; e, posteriormente, constatar sua coerência frente às estratégias de Recursos Humanos adotadas por empresas que pretendem obter vantagem competitiva sustentável, com base no fator humano, em longo prazo. A pesquisa foi aplicada a duas empresas de culturas distintas: 525 colaboradores da Companhia do Metropolitano de São Paulo – Metrô e 180 colaboradores da Nortel Networks do Brasil responderam a um questionário de 153 questões sobre diversas variáveis precedentes ao comprometimento. Foram realizadas entrevistas com administradores das duas empresas para o desvendar das respectivas culturas organizacionais. Deste modo, pôde-se apreciar a relação existente entre as diferentes culturas e as principais variáveis explicativas do comprometimento dos colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE

Comprometimento organizacional; Criatividade e inovação; Análise e modelagem de equações estruturais; Planejamento e Gestão Estratégica em RH.

ABSTRACT

The importance of the collaborator's commitment to the organization's objectives is evidenced by the new paradigm of industrial production: the integrated flexible automation. The several conceptual approaches and the respective theoretical sources in the investigation of organizational commitment results in an opportune study for the proposition of a large conceptual model, for the best understanding of that phenomenon. The research was applied to two companies of different cultures: 525 professionals of the Subway of São Paulo and 180 collaborators of Nortel Networks of Brazil answered a questionnaire of 153 subjects on several precedent variables to the commitment. The second stage

of the research was accomplished through interviews with people of administrative level for unmasking of the respective organizational cultures. Thus, the existent relationship can be appreciated between different cultures and the main explanatory variables of the collaborators' commitment.

KEYWORDS

Organizational commitment; Creativity and innovation; Analysis and modelling of structural equations – SEM in HR; Strategic Planning in HR.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a economia passa por um processo de globalização no qual o comércio, a indústria e as finanças se desenvolvem em diversas regiões do mundo, de modo interligado e abrangente. A reestruturação produtiva decorrente desse processo traz em seu bojo profundas transformações no perfil das indústrias, tanto nos países emergentes quanto nos desenvolvidos.

As empresas somente conseguem vencer essa competição por intermédio da cooperação entre empregados e empregadores e da flexibilização das relações de trabalho, ou seja, ajustando-se às novas condições e tirando o máximo proveito delas.

A relação entre trabalho e trabalhador vem se transformando ao longo dos anos até nossos dias. Pieper (1990) argumenta que a integração da função de pessoal na gestão estratégica da empresa é a maior diferença entre o gerenciamento tradicional de pessoas e o conceito de Gerenciamento de Recursos Humanos – GRH. O GRH é constituído pelos seguintes elementos: (1) administração de pessoal tradicional, ou seja, assessoria, remuneração e organização do trabalho; (2) desenvolvimento de pessoal, uma filosofia específica de gerenciamento que valoriza o trabalho e enxerga o ser humano como capaz de desejar seu crescimento e desenvolvimento; (3) a integração da função de pessoal ao gerenciamento estratégico da empresa.

Analisando as mudanças em curso na indústria brasileira, recentemente envolvida na globalização produtiva, Fleury (1997:273) concorda sobre a importância de estabelecer o comprometimento da força de trabalho, quando discorre sobre os programas de produtividade e qualidade:

“Essa perspectiva alterou também a abordagem dos programas de P&Q, que na primeira fase eram essencialmente centrados no ‘chão-de-fábrica’. A questão da qualidade passou para o nível estratégico e de política corporativa, com as empresas procurando estabelecer suas ações e o comprometimento de seus funcionários a partir de uma visão de empresa, do estabelecimento de sua missão e do compartilhamento de valores.”

Por outro lado, não é somente o comprometimento dos colaboradores que garantirá a uma empresa o sucesso desejado na atual conjuntura. Segundo Dessler (1996), a empresa IBM sempre possuiu um quadro de recursos humanos comprometido e as suas vendas, lucros e participação no mercado têm diminuído rapidamente nos últimos anos. Ele propõe a criação de comprometimento como fator estratégico para as empresas obterem êxito no mercado atual, porém alerta que somente o comprometimento não compensará uma estratégia perdida nem superará as ineficiências inerentes a equipes super dimensionadas, ou da perda de tempo proveniente de um processo lento de aprovação de um produto.

A redução de níveis hierárquicos e reestruturações organizacionais, antecedentes do comprometimento, com o propósito de melhorar a comunicação entre colaboradores e a alta administração, têm funcionado como fator negativo ao próprio comprometimento quando realizadas de forma não participativa; os *downsizings* e reestruturações vêm deteriorando o próprio conceito de comprometimento do colaborador ou sua lealdade para com as empresas.

Outro paradoxo é a questão da gestão da cultura. Fleury & Fleury (1997) citam os autores Peters e Waterman (1982) como os defensores da tese de que o sucesso empresarial está calcado no desenvolvimento de uma cultura forte. Porém, os pesquisadores alertam que uma forte cultura pressupõe maior comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais e uma rápida resposta a situações, a problemas familiares do cotidiano organizacional. Entretanto, dificulta a mudança, gerando maior inflexibilidade na organização. Por outro lado, uma cultura fraca pode gerar maior flexibilidade, mas não gera comprometimento.

Albuquerque (1999:232) realizou um estudo para identificar quais seriam as grandes tendências de mudanças no sistema de gestão de recursos humanos e nas relações de trabalho que possibilitariam às organizações nacionais aumentarem sua competitividade empresarial. Dentre outras conclusões, o autor refere-se à estratégia de “comprometimento da força de trabalho” como um diferencial na busca de resultados e vantagens competitivas sustentáveis.

Portanto, fica claro que a gestão do comprometimento organizacional não é condição suficiente, mas é condição necessária às organizações que pretendem obter vantagem competitiva sustentável em longo prazo, com base na gestão de pessoas, num mercado globalizado.

2 PROBLEMA DE PESQUISA

A importância do comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais está evidenciada em função do novo paradigma de produção industrial: a automação integrada flexível.

Desde o início da produção em massa introduzida pela indústria automobilística até recentemente, o paradigma Taylorista/Fordista de produção foi dominante. Este modelo, marcado pela automação “rígida” em base eletromecânica, é caracterizado pela utilização maciça de colaboradores com nível de escolaridade e qualificação mínimos, pela extrema divisão do trabalho tornando as tarefas simples, rotineiras e pré-especificadas e por apresentar quase nenhuma necessidade de intervenção no processo produtivo.

A nova base técnica emergente da automação integrada flexível tem na diversificação um fator de vantagem competitiva e de captura de novos mercados, ao contrário da base técnica tradicional, que busca ganhos de produtividade por meio das crescentes economias de escalas, obtidas pelo emprego de maquinário especializado de grande produção de itens padronizados.

O objetivo principal dos autores no presente estudo é elaborar e propor um modelo amplo e sistêmico que contenha as principais variáveis explicativas do comprometimento, a partir de análise da fundamentação teórica referenciada, do modelo teórico proposto e de informações qualitativas e quantitativas obtidas em organizações de culturas próprias.

3 CONTRIBUIÇÕES DE AUTORES AO ESTUDO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

3.1 PRINCIPAIS ESTUDOS ENVOLVENDO O CONSTRUTO COMPROMETIMENTO OU CONSTRUTOS CORRELATOS

O comprometimento organizacional tem sido conceituado na bibliografia com diferentes sentidos, entre os quais destacam-se:

- O desejo de permanecer como membro da organização; o orgulho por pertencer a uma organização;
- A identificação com objetivos, metas e valores da organização;
- O engajamento, o esforço, o empenho exercido em favor da organização.

Movidos pela necessidade de compreender como as principais variáveis envolvidas na prática organizacional explicam o comportamento das pessoas frente ao trabalho, diversos pesquisadores estudam o comprometimento dos colaboradores com os seus trabalhos, desde o início dos anos 80.

Katz (1964, apud Smith, Organ & Near, 1983) ressalta a importância de três fatores essenciais ao funcionamento das organizações:

“(a) as pessoas devem ser induzidas a entrarem e a permanecerem no sistema; (b) elas devem desempenhar seus papéis específicos de maneira confiável e (c) devem ser inovadoras e atuarem espontaneamente, além das prescrições do seu papel”.

Para compreender o processo de obtenção dos comportamentos citados, os pesquisadores organizacionais desenharam diversos construtos atitudinais e motivacionais; além das teorias motivacionais, aparecem como construtos mais estudados a satisfação e o comprometimento no trabalho. Existem mais pesquisas sobre o comprometimento do que sobre a satisfação por causa do baixo poder explicativo da satisfação em relação à rotatividade e absenteísmo; também porque o comprometimento é uma medida mais estável, podendo ser preditora de outras, como: rotatividade, absenteísmo e qualidade de desempenho (Aryee & Heng, 1990).

As variáveis satisfação, clima organizacional, moral e motivação estão sendo consideradas como correlatas ao comprometimento organizacional.

Em 1980, dois pesquisadores depararam com a seguinte pergunta: “Como o trabalho pode ser reestruturado de modo que se torne mais eficaz e eficiente, no qual os trabalhadores encontrem a recompensa e a satisfação pessoal, pelo mesmo?”. Hackman e Oldham (1980) fizeram uma análise das condições básicas para promover o alto potencial motivador e a satisfação no ambiente de trabalho e determinaram como essas condições podem ser criadas.

Os autores sugeriram a existência de três condições necessárias para a motivação interna ocorrer:

- Conhecimento dos resultados do seu trabalho;
- Responsabilidade percebida pelos resultados do seu trabalho;
- Significância percebida do seu trabalho.

Essas condições são chamadas de *estados psicológicos críticos*. Os três *estados psicológicos críticos* são por definição processos que ocorrem no interior das pessoas, não podendo ser influenciados durante o gerenciamento do trabalho. Então se faz necessário definir propriedades objetivas do trabalho que podem ser avaliadas, mensuradas e modificadas e que fomentem mudanças nos três estados psicológicos, aumentando, em decorrência, a motivação interna ao trabalho. As pesquisas dos autores indicaram como principais, cinco características do trabalho:

- Variedade de habilidade;
- Identidade da tarefa;
- Significação da tarefa;
- Autonomia;
- *Feedback* do trabalho.

Existem outras variáveis que moderam as correlações positivas entre as variáveis do núcleo do trabalho e os resultados (motivação interna ao trabalho, satisfação com o “crescimento” e satisfação geral com o trabalho). Essas variáveis moderadoras são: *conhecimento* e *habilidades* dos colaboradores, *necessidade de crescimento individual* e *satisfação com o contexto do trabalho*.

Algumas práticas organizacionais que visam aumentar o comprometimento dos colaboradores são citadas por Walton (in Vroom, 1997): a remoção de níveis hierárquicos da produção, o aumento da esfera de controle dos gerentes, a integração das atividades de qualidade e produção nas camadas mais inferiores das empresas, as combinações das operações de produção e manutenção, abrindo novas oportunidades de carreiras para os trabalhadores, a disponibilidade de informações sobre os negócios da empresa, estimulando a participação de todos e a criação de atividades que envolvam maior responsabilidade e mais flexibilidade.

Outro autor, Dessler (1996:16), ao conceituar comprometimento, afirma que:

“Poucos argumentariam com o fato de que a forma mais poderosa de garantir a execução correta do trabalho da empresa é sincronizar as suas metas com as de seus funcionários – garantir, em outras palavras, que os dois conjuntos de metas sejam essencialmente os mesmos, de modo que, ao procurar realizar suas próprias metas, o funcionário procure realizar também as metas da empresa. Criar comprometimento significa forjar tal síntese”.

Bastos (1994) também depara-se com as múltiplas facetas do construto comprometimento organizacional e faz uma abordagem ao fenômeno diferenciada das demais. O autor destaca a importância da pesquisa clássica de Etzioni (1975) por fornecer a base para três das cinco linhas de estudos no campo do comprometimento organizacional. Foi o trabalho de Mowday et al. (1992) que consolidou a perspectiva afetiva (chamada pelos autores de atitudinal) do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da empresa. Os autores definem o construto por intermédio de três aspectos: “Forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, o forte desejo de manter o vínculo com a organização e a intenção de se esforçar em prol da organização”. Na vertente chamada de instrumental, calculativo, continuação ou *side-bets* o comprometimento é obtido em função das recompensas e custos associados à saída do colaborador. Citados na pesquisa de Bastos (op. cit.), existem os trabalhos de análise quantitativa de Cohen e Lowenberg (1990), que abordam o aspecto instrumental do comprometimento, e o de Mathieu e Zajac (1990), que aborda o comprometimento tanto pela vertente afetiva como pela instrumental, apresentando os resultados relativos aos antecedentes, correlatos e conseqüentes do comprometimento. Os autores tratam como

variáveis correlatas os construtos motivacionais, a satisfação no trabalho e o comprometimento, e concluem que existem elevadas correlações entre essas variáveis. Os pesquisadores defendem que um alto comprometimento tem como variáveis conseqüentes: menor rotatividade, baixo absenteísmo e melhoria no desempenho; porém Cohen (1991), citado por Bastos (op. cit.), mostra que essas relações são moderadas pelo estágio na carreira: “A relação comprometimento-rotatividade é mais forte nos estágios iniciais da carreira; comprometimento-absenteísmo e comprometimento-desempenho são relações mais fortes nos estágios intermediários e finais da carreira”. Para propor o seu modelo, o autor faz uso de um conjunto de variáveis que segundo Mowday et al. (1992) predizem a variável do comprometimento. São elas: as características pessoais, as características do trabalho, as experiências no trabalho e os “estados” do papel. Ainda identificaram-se alguns padrões de comprometimento ante a organização, profissão e o sindicato.

Entretanto, existem outras variáveis que podem interferir no comprometimento, ainda pouco pesquisadas. Tal é o caso da variável criatividade, considerada essencial ao comprometimento de pessoas com a inovação, mas não integra os construtos e modelos já testados de comprometimento.

3.2 ESTUDOS RELEVANTES SOBRE A CRIATIVIDADE

Na linguagem popular, a palavra criatividade é definida, conforme o *Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa* (1986), como: 1. Qualidade de criativo; 2. Capacidade criadora; engenho, inventividade.

Kneller (1999) cita os seguintes autores para definir a criatividade: segundo Ghiselin é “o processo de mudança, de desenvolvimento, de evolução na organização da vida subjetiva”. Fliegler afirma que durante o ato criador “manipulamos símbolos ou objetos externos para produzir um evento incomum para nós ou para nosso meio”. Já Fletcher concluiu que “o pensamento criador é desinibido, subjetivo, fluido, ao passo que o pensamento reflexivo é estruturado, impessoal e formalista”.

Para Sabbag (2000), ao “lidar com problemas pouco estruturados e singulares, em que a experiência pouco conta, torna-se necessário usar a criatividade na solução de problemas”.

Drucker (1981) enfatiza a importância da gestão tecnológica quando afirma que:

“A maioria das discussões ressalta praticamente apenas a função administrativa como a tarefa de manter e aperfeiçoar o que já se conhece e vem sendo, em grande parte, posto em prática. Pouca atenção ou espaço é normalmente dedicado à função administrativa de criar aquilo que é novo e diferente de maneira eficaz e objetiva”.

Neste contexto, Pereira & Fiates (1998) se referem ao papel dos recursos humanos da seguinte maneira:

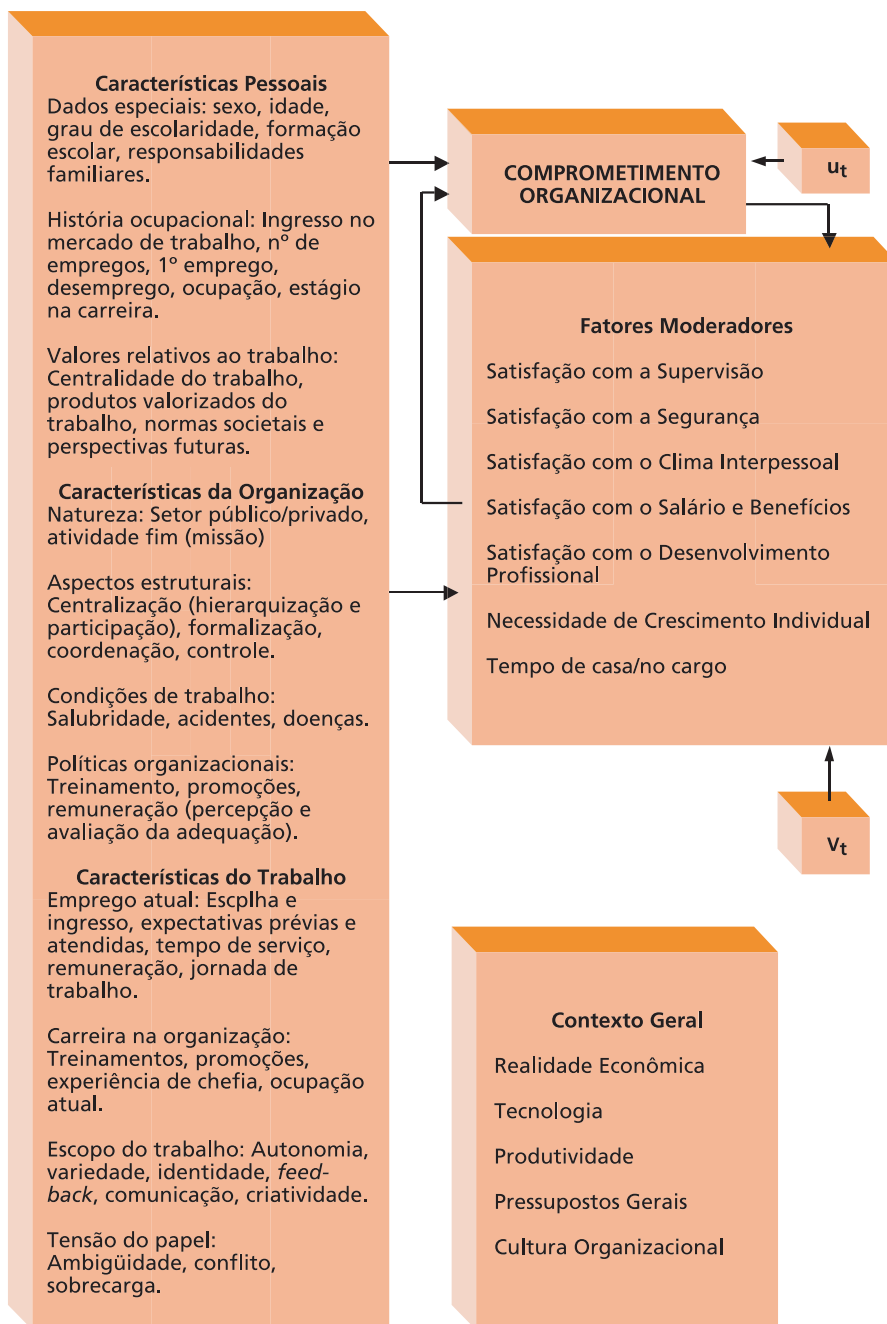
“Quanto às pessoas, considera-se que elas são o fator mais crítico no sucesso de um sistema de inovação tecnológica, sendo fundamental, portanto, conseguir identificar quais as características e tipos que definem o perfil mais propício destes agentes de inovação. Pode-se listar as seguintes características principais: conhecimento técnico, inventividade, criatividade, intuição, sensibilidade, capacidade de abstração e modelagem sistêmica”.

Pode-se influir que a criatividade deva ter um peso importante na formação do comprometimento dos colaboradores para com a organização.

Kneller (1999) cita como fases da criatividade a preparação, a incubação, a iluminação e a verificação. Seleciona condições para que ocorra o ato criativo: as pessoas precisam estar receptivas; precisam estar imersas em seus assuntos; ter extrema dedicação ao seu trabalho; ter imaginação e decoro (julgamento); precisam fazer perguntas diversas (E se ...? E daí ...? Que mais ...?) e respondê-las; não aceitar os erros como final, mas como razão para mudar ou, uma vez que o erro tantas vezes é verdade parcial, para modificar a abordagem; precisam saber quando cessar de dirigir a obra e permitir que ela os dirija. O autor cita como características necessárias ao criador a inteligência, a consciência, a fluência, a flexibilidade, a originalidade, a elaboração, o ceticismo, a persistência, o “brinquedo” intelectual, o humor, o inconformismo e a autoconfiança.

Embora vários pesquisadores tenham tratado do assunto de maneira conceitual, são desconhecidos estudos nos quais a variável criatividade tenha sido associada ao comprometimento, sob o ponto de vista quantitativo. Essa variável foi incluída no modelo por iniciativa dos autores deste trabalho, com o intuito de ampliá-lo e de permitir melhor compreensão do fenômeno do comprometimento.

3.3 MODELO TEÓRICO PROPOSTO



4 PESQUISA E METODOLOGIA

O estudo realizado por Chang (2001) foi apresentado como defesa de tese de doutoramento em Administração na FEA–USP. A enquete foi realizada em duas instituições: a Nortel Networks do Brasil, abrangendo 180 respondentes validados, e a Companhia do Metropolitano de São Paulo – Metrô, com 525 respondentes validados lotados na gerência de manutenção. As características pessoais e funcionais desses profissionais estão apresentadas na tabela 1.

TABELA 1

CARACTERÍSTICAS PESSOAIS E FUNCIONAIS DA AMOSTRA DE RESPONDENTES

VARIÁVEIS PESSOAIS	EMPRESA	
	NORTEL	METRÔ
Sexo: Masculino	71%	95%
Feminino	29%	5%
Idade média:	31,6 anos	38,4 anos
Escolaridade: 2º grau	17%	11%
Superior	66%	59%
Pós-graduação	17%	30%
VARIÁVEIS FUNCIONAIS		
Tempo de serviço médio:	2,01 anos	13,22 anos
População em cargo de chefia:	25%	14,5%

A Nortel é uma empresa líder mundial no segmento de fibras óticas e está se preparando para ser altamente competitiva no ramo de Internet de Alto Desempenho. Para tal, a organização, estrategicamente, entende que os seus talentos humanos devam estar comprometidos com as suas metas, crenças e valores. A Nortel possui duas abordagens para comprometer seus talentos humanos em todo o mundo: a proposição de valor para o empregado – EVP – *Employee Value Proposition* – e a Recompensa em Três Dimensões.

A EVP compreende as seguintes ações: oferecer oportunidades sem limites para as pessoas, carreiras rápidas, recompensas extraordinárias para quem exceder as expectativas e um ambiente de trabalho em que a maioria dos trabalhadores é talentosa.

O modelo básico da gestão de talentos é o da segmentação dos colaboradores em três classes: a classe dos de *alta contribuição* – são pessoas que além de apresentarem alto potencial e alto impacto no negócio estão num alto nível de atenção; *contribuição sólida* – são aqueles que têm bom desempenho, não são estrelas, mas “carregam o piano” e são importantes para o dia-a-dia; *baixa contribuição* – são os colaboradores que por alguma razão não estão apresentando alto nível de contribuição; *retenção de curto prazo* – são as pessoas que possuem habilidades raras e escassas ou pertencem a um grupo de recursos críticos.

O Metrô é uma empresa de economia mista, que tem como proposição básica o transporte rápido, seguro e confortável de grandes massas populacionais. O excelente desempenho do Metrô paulistano deve-se, em parte, à rigorosa política de manutenção predominantemente voltada para as atividades preventivas. Desde a criação da manutenção, o modelo escolhido foi o da aeronáutica, visando assim garantir a máxima confiabilidade e segurança ao novo meio de transporte. Graças aos rigorosos procedimentos de manutenção desenvolvidos e aperfeiçoados durante os quase 30 anos de operação, o Metrô assegura a continuidade e a confiabilidade de seus serviços, garantindo a disponibilidade dos equipamentos segundo as características originais de projeto.

Uma análise específica dos dados foi realizada para atender aos objetivos deste trabalho. Foi utilizado um instrumento de coleta de dados no qual predominavam questões fechadas e escalas do tipo Likert. As variáveis consideradas no modelo proposto foram avaliadas mediante um ou mais itens do questionário que, na sua maior parte, foi baseado em propostas de medidas já desenvolvidas e validadas, inclusive no contexto brasileiro, de modo que fossem satisfeitas as delimitações teóricas assumidas para reduzir imprecisão e redundância. O instrumento de pesquisa foi previamente testado com o intuito de melhorar a redação dos seus itens e é composto pelas seguintes partes:

Parte I – dados pessoais: além das clássicas variáveis demográficas, como o sexo, a idade e a escolaridade – citada na parte III – que caracterizam as diferenças sócio-culturais que os colaboradores aportam para o ambiente de trabalho, incluiu-se também um conjunto de variáveis que procurou aferir as responsabilidades familiares. A exemplo de Bastos (1994), foram inseridos o estado civil, a existência e o número de filhos, outros dependentes e a participação do colaborador na renda familiar. Alguns autores enfatizam a existência de uma relação entre a liberdade de decisões relativas ao trabalho e a responsabilidade com a manutenção da família.

Parte II – o que significa “trabalhar” para você: algumas medidas desenvolvidas por Mow (1987), traduzidas e adaptadas à realidade brasileira por Soares et al. (1989), representam o significado do trabalho: *centralidade do trabalho* – o grau de

importância geral que o trabalho exerce na vida de uma pessoa num determinado momento; *normas sociais sobre o trabalho* – entre as crenças normativas acerca do papel do trabalho na vida das pessoas, destacam-se os deveres e os direitos; *resultados e objetivos valorizados do trabalho* – esta escala foi modificada para facilitar o seu preenchimento. A exemplo do item “centralidade do trabalho”, foi proposta a distribuição de 100 pontos entre sete produtos e objetivos do trabalho: *status*, rendimento, manter-se vivo, contato social, servir à sociedade, tarefa interessante e realização. No caso de “centralidade do trabalho”, a distribuição dos 100 pontos poderia ter sido feita entre as cinco esferas da vida: lazer, comunidade, trabalho, religião e família. Distribuir 100 pontos entre cinco partes é mais conveniente do que distribuí-lo entre sete partes – por exemplo, se algum respondente desejasse ter distribuído os pontos de modo equitativo entre os valores das escalas, colocaria 20 pontos para cada esfera da vida e 14,29 pontos para cada produto e objetivo do trabalho. Para evitar esse e outros problemas de contas, optou-se por transformar a escala de sete itens em cinco, agrupando-se os seguintes produtos e objetivos do trabalho: “tarefa interessante” com “manter-se vivo – ocupado” e “servir à sociedade” com “realização – auto-realização”.

Parte III – *formação e trajetória profissional* do respondente: informações relativas à *escolaridade*, ao *ingresso no mercado de trabalho* e à *história do trabalho*. Os dados sobre desemprego sugerem uma medida de “turbulência da carreira”, adaptada por Bastos (1994) de uma proposta apresentada por MOW (1987).

Parte IV – *o seu emprego atual* é composto por: *escolha e ingresso na organização* – se houve ou não alternativas para escolha da empresa em que trabalhar, se foi fácil ou difícil o ingresso na empresa e o grau em que as expectativas prévias foram atendidas; *carreira na organização* – tempo de serviço, número de setores em que trabalhou e tempo no setor atual, exercício de cargo de chefia, remuneração e itens sobre avaliação da remuneração, treinamentos e promoção; *seu trabalho atual* – é composto por onze itens – questões 62 a 72 – que avaliam o escopo do trabalho, segundo instrumento sugerido por Sims et al. (1976), o JCI (*Job Characteristics Inventory*); por nove itens que avaliam os construtos de ambigüidade, conflito e sobrecarga no trabalho – questões 73 a 81; por quatro itens que avaliam a criatividade – questões 82 a 85; e quatro itens para aferir os conseqüentes da comunicação – questões 86 a 89; *condições e contexto de trabalho* – as questões 90 a 100, propostas por Bastos (1994) como medidas de participação nas decisões, salubridade e coordenação – trabalho articulado inter e entre equipes; as questões 119 a 127 dizem respeito a hierarquização, formalização e características da jornada de trabalho.

Todas as questões compreendidas entre 40 e 81, 90 e 100 e 119 e 127 visam medir as variáveis acima referenciadas, foram adaptadas de diversos autores já

citados e aplicadas em organizações brasileiras por Bastos (1994). As questões que vão de 82 a 89 almejam aferir as variáveis criatividade e conseqüentes da comunicação, tendo sido elaboradas com base nas teorias dos autores referenciados nos itens 2.2.1. e 2.2.2. Essas variáveis ainda não haviam sido validadas para o contexto organizacional brasileiro. As questões 101 até 118 foram adaptadas de Hackman & Oldham (1980) e objetivam a medição das variáveis moderadoras do modelo – satisfação com a supervisão, com a segurança, com o clima interpessoal, com os salários e benefícios e com o desenvolvimento profissional e necessidade de crescimento individual, conforme item 2.1.

Parte V – apesar de não haver consenso na literatura sobre uma definição do construto do comprometimento, nem uma maneira única para sua mensuração, é grande a adesão ao uso da escala e da conceituação propostas por Mowday et al. (1979) – OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire*. Bastos (1994) confirmou, por realização de pesquisa nacional, coeficientes de confiabilidade das escalas do OCQ em torno de 0,90; confiabilidade nos dados de teste e reteste, e nos dados de validade convergente – comparados com outros instrumentos que medem respostas afetivas; validade discriminante – comparados com as medidas de envolvimento com o trabalho, satisfação com a carreira e com outros índices de satisfação no trabalho; validade preditiva – usando indicadores como rotatividade, absenteísmo, tempo no emprego e desempenho.

Parte VI – *perspectivas futuras* – duas perguntas sobre o que a pessoa faria se ganhasse na loto, questões 148 e 149, adaptadas de Mow (1987), e outras compreendidas entre 150 e 153, que se referem às intenções de permanecer ou mudar de organização; todas elas foram validadas pelo trabalho de Bastos (1994).

A análise dos dados foi realizada com o uso dos programas SPSS e AMOS. O processo de análise envolveu métodos multivariados como a análise fatorial com vistas à redução do número de variáveis para uma dimensão menor, de modo que não houvesse perda significativa de informação, e a análise e modelagem de equações estruturais – SEM –, objetivando encontrar um modelo estatisticamente significativo entre as variáveis consideradas no modelo preliminar proposto, pelo estabelecimento de associações lineares diretas e indiretas entre essas variáveis.

Com o intuito de ampliar o escopo da análise e garantir uma abordagem mais holística ao estudo exploratório-qualitativo, empregou-se a proposta metodológica para desvendar a cultura de uma organização, elaborada por Fleury (1996). Essa proposta consiste na aplicação de entrevistas semi-estruturadas ao corpo gerencial, bem como, em análise documental, na aplicação de roteiros de observação e na obtenção de informações sobre as estratégias de gestão de recursos humanos empregadas pelas empresas escolhidas.

5 RESULTADOS

Com o uso do alfa de Cronbach (Cronbach, 1951) verificou-se que a confiabilidade das escalas utilizadas no instrumento de pesquisa foi superior a 0,6.

A análise fatorial foi empregada com o intuito de identificar as dimensões e subdimensões dos construtos teoricamente considerados neste estudo, tendo como base as escalas do instrumento de pesquisa. Utilizou-se o método dos componentes principais para a extração dos fatores e a rotação ortogonal “varimax”, levando-se em conta somente os fatores com valores *eigenvalue* maiores do que um. Na composição dos fatores considerou-se somente as variáveis que apresentaram cargas fatoriais maiores que 0,40 e sem duplicidade.

A consistência interna das medidas resultantes das análises fatoriais foi verificada por cálculo dos coeficientes de confiabilidade alfa (α) – subprograma *Scale-Reliability Analysis* do programa SPSS 10.0.

Os objetivos dessa etapa de análise foram simplificar o esquema teórico a ser testado – uma vez que o número de indicadores utilizados para mensurar os construtos era alto e essa técnica permitiria “enxugar” os dados – e validar conceitualmente todas as medidas ainda pouco estudadas no contexto da realidade brasileira; principalmente as duas dimensões inseridas no estudo como inéditas: a comunicação e a criatividade organizacionais.

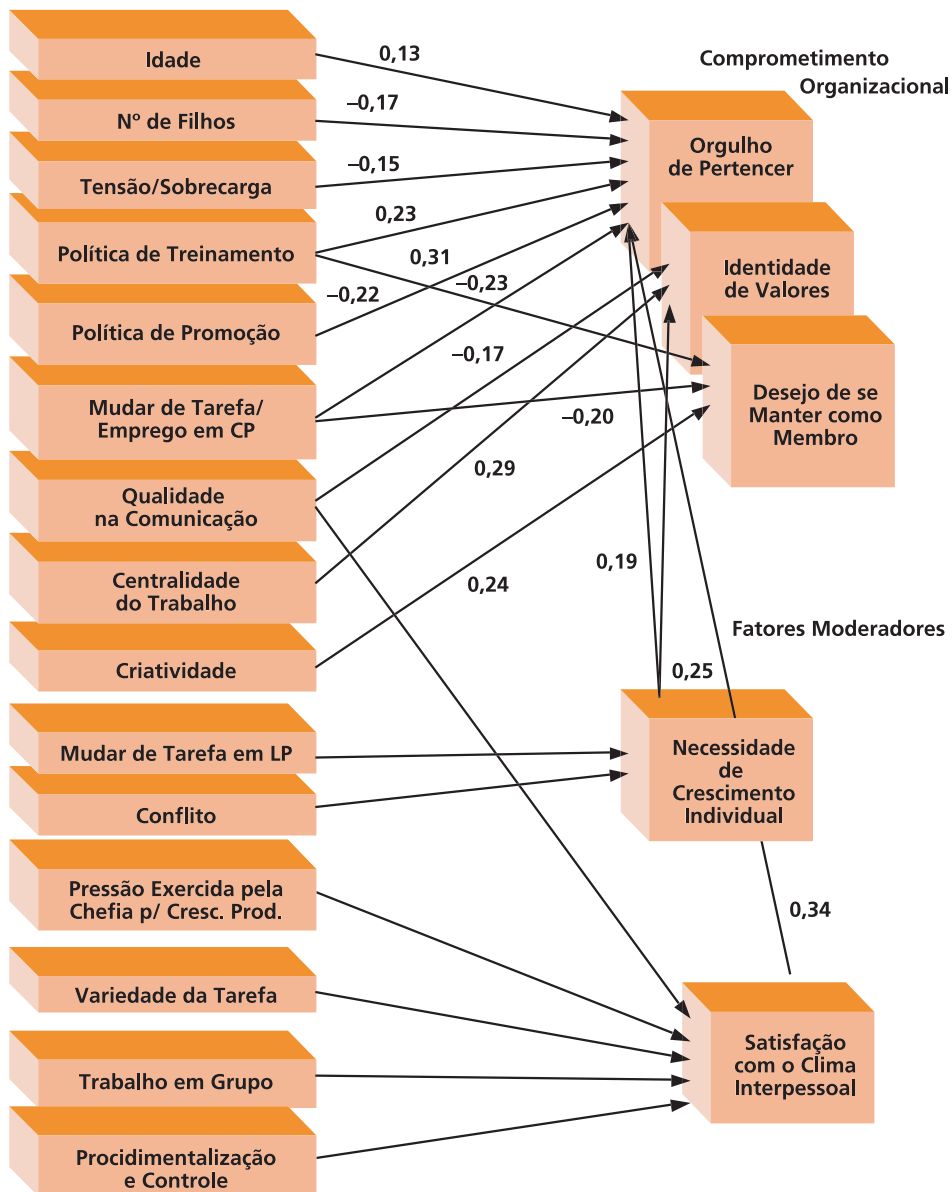
A análise fatorial foi procedida antes da elaboração do diagrama das equações estruturais para a análise dos antecedentes do comprometimento por meio da modelagem estrutural de equações (*SEM – Structural Equations Modeling*), com a finalidade de reduzir o número de variáveis do modelo, minimizando os problemas advindos da limitação da técnica: a significância estatística do modelo fica difícil de ser obtida quando o número de conceitos excede 20.

O modelo teórico proposto foi carregado no programa AMOS 3.61b (w32) e somente foram escolhidas as associações que apresentaram valor padronizado estimado maior que 0,10 e valor do C.R. – *critical ratio* – em módulo maior que 2,00. Convém ressaltar que o programa também calcula diversos índices de mérito da modelagem e que os valores de referência foram todos satisfeitos.

De modo simplificado, o desenho da figura 1 mostra um diagrama de caminho entre as variáveis significativas que explicam o comprometimento organizacional na Nortel, bem como o valor dos seus respectivos parâmetros chamados de coeficiente beta numa análise de regressão linear multivariada. Por meio dos resultados verificados na figura 1 e da interpretação da cultura da organização, pode-se traçar alguns paralelos entre as descobertas da pesquisa quantitativa aplicada aos colaboradores e os achados da pesquisa qualitativa aplicada aos colaboradores em nível administrativo

FIGURA 1

DESENHO SIMPLIFICADO DO MODELO DO
COMPROMETIMENTO NA NORTEL NETWORKS DO BRASIL



superior da empresa. Dentre eles, alguns comentários se fazem necessários, tendo em vista certos resultados que, à primeira vista, não têm razão de ser:

- *Quantidade de filhos* – esta variável está inversamente associada ao orgulho de pertencer, propiciando inferir que quanto maior for a família do colaborador, mais ele tem necessidade de dedicar maior tempo a ela, em detrimento do tempo devotado à empresa, reduzindo seu orgulho de pertencer ao quadro funcional que, hoje, exige dele de 14 a 15 horas diárias de trabalho.
- *Comunicação*, ou melhor, a *qualidade da comunicação* – confiança, lealdade e alta produtividade no ambiente de trabalho são inversamente associados à “identidade e aceitação de valores”. Quanto maior a confiança, a lealdade e a produtividade no ambiente de trabalho, menor será a “identidade e aceitação de valores” e vice-versa. As pessoas têm um nível de expectativa tão elevado com relação ao principal produto da empresa – a comunicação, mensurada pelos conseqüentes citados – que, por melhor que ela se apresente, a maioria dos colaboradores tenderá a avaliá-la sempre da pior forma possível. Além disso, existem problemas de comunicação em alguns pontos do anúncio das políticas de gestão de recursos humanos, entre eles, “a Nortel oferece oportunidades sem limites para as pessoas” – oportunidades sem limites não é bem uma realidade, porque o mercado interno livre é uma questão recente e muitos gerentes ainda seguram seus colaboradores. Como a empresa está num processo de rápido crescimento, é difícil gerenciar sua receita e causa dúvidas a menção de oportunidades sem limites, ou seja, existem limites como o tempo e o dinheiro; “a Nortel oferece recompensas extraordinárias para quem excede as expectativas” – os colaboradores, segundo a alta administração, sentem que as chefias não estão reconhecendo com recompensas extraordinárias os desempenhos que eles consideram além das expectativas.

A criação de um jornal interno de circulação nacional, contendo as notícias da corporação, também coloca em evidência o elevado nível de expectativa do colaborador sobre a qualidade da comunicação, uma vez que esse jornal existe em mídia eletrônica – intranet.

A variável *Política de treinamentos* está inversamente associada ao desejo de se manter como membro, em outras palavras, quanto melhor for avaliada a política de treinamentos da empresa, menos as pessoas estarão dispostas a se manterem como membros. Isso talvez se deva ao fato de que a empresa consegue ser rápida e flexível na carreira dos colaboradores tidos como de “alta contribuição” – minoria – enquanto não consegue ser tão rápida e flexível, como anuncia, com a maioria dos outros colaboradores. Estes últimos, percebendo a situação, aproveitam a qualificação adquirida e vão em busca de carreiras mais promissoras, já que o mercado está carente desse tipo de mão-de-obra.

Neste caso, as duas variáveis chamadas de moderadoras (“satisfação com o clima interpessoal” e “necessidade de crescimento individual”) não atuam como tal, pois as associações de retorno das dimensões do comprometimento para elas não são estatisticamente significativas.

Analogamente, o desenho da figura 2 mostra um diagrama de caminho entre as variáveis significativas que explicam o comprometimento organizacional no Metrô, bem como o valor dos seus respectivos parâmetros chamados de coeficiente beta numa análise de regressão linear multivariada. Por meio dos resultados verificados na figura 2 e da interpretação da cultura da organização, pode-se traçar alguns paralelos entre as descobertas da pesquisa quantitativa aplicada aos colaboradores e os achados da pesquisa qualitativa aplicada aos colaboradores em nível administrativo superior da empresa. Dentre eles, alguns comentários se fazem necessários, tendo em vista certos resultados que à primeira vista não têm razão de ser.

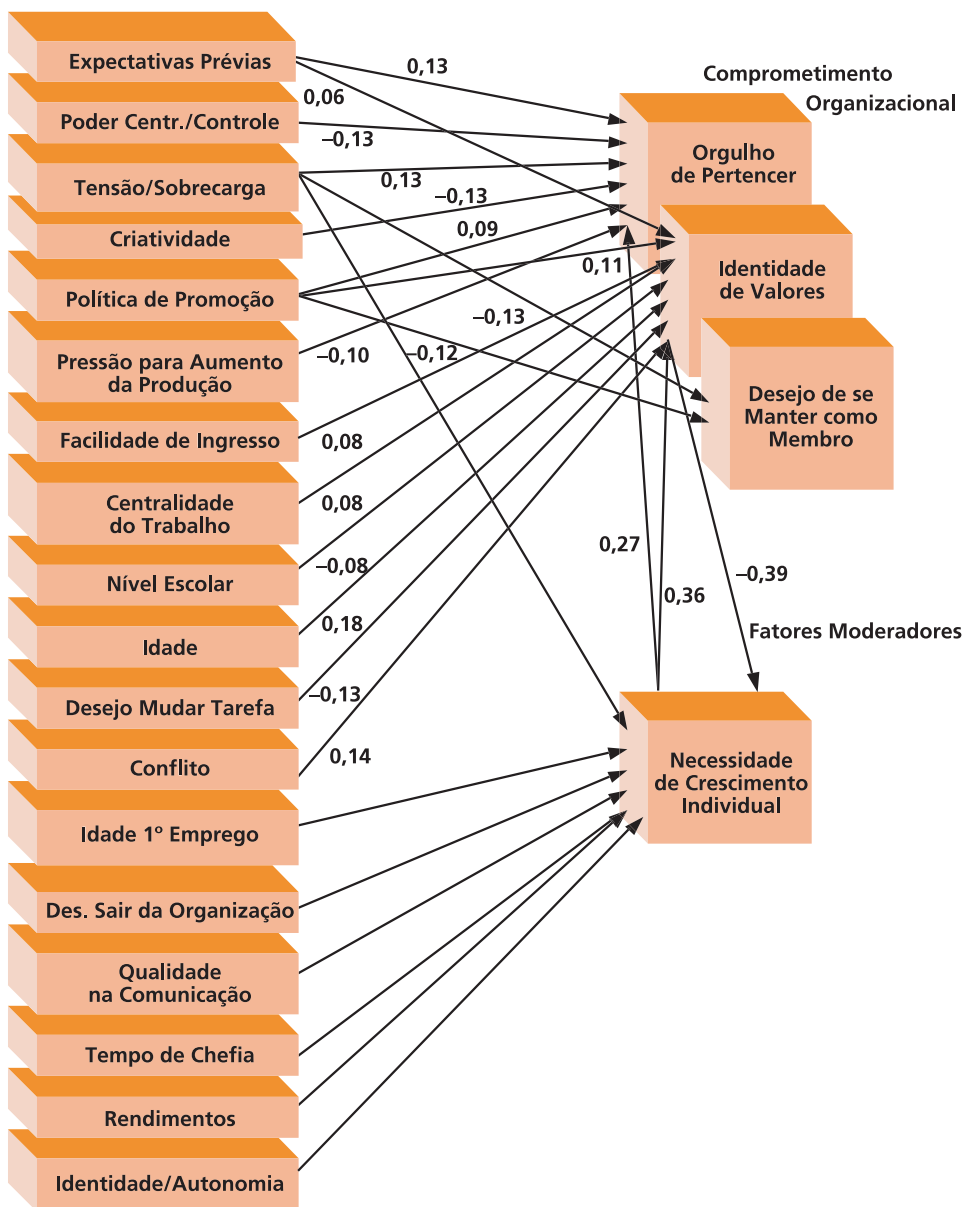
Dentro da dimensão *orgulho de pertencer*, a segunda variável geradora de comprometimento na opinião dos colaboradores é a *tensão/sobrecarga no trabalho*, ou seja, o excesso de trabalho é tido como um valor positivo, um tipo de reconhecimento aos melhores colaboradores. Os itens “espaço” e “gestão do tempo” do Roteiro de Observação indicam que as pessoas se dizem sempre muito ocupadas e sobrecarregadas, e em suas mesas geralmente há um amontoado de papéis e documentos nem sempre utilizados. O mobiliário, em geral, está também repleto de documentos arquivados e, às vezes, em desuso. Entretanto, essa mesma variável está associada positivamente à dimensão do comprometimento *desejo de não se manter como membro*, ou seja, quanto maior for a *tensão/sobrecarga no trabalho*, maior será o sentimento de que o trabalho é apenas uma pequena parte daquilo que o colaborador realmente é.

A variável *criatividade* se apresenta inversamente associada à dimensão *orgulho de pertencer*. Esse resultado é coerente com o tipo de empresa tradicional, hierarquizada, na qual o poder formal é o peso maior. Acrescenta-se a esse aspecto o fato de os processos de trabalho da empresa em estudo serem estáveis, rotineiros, padronizados e pouco suscetíveis a inovações. Apesar de os colaboradores terem eleito a criatividade como variável que reduz o orgulho de pertencer à cultura metroviária, eles sentem a necessidade de serem criativos para crescerem como indivíduos que são. Esse aspecto do crescimento individual, porém, jamais será contemplado na organização em função de suas crenças e valores e, principalmente, de uma “postura” esperada dos seus colaboradores, não-formalizada, mas que de tão forte chega às raízes de um paradigma.

Dentro da dimensão *identidade e aceitação de valores*, a terceira variável geradora de comprometimento, na opinião dos colaboradores, é a “tensão/conflito no

FIGURA 2

**DESENHO SIMPLIFICADO DO MODELO DO
 COMPROMETIMENTO NA COMPANHIA DO METROPOLITANO
 DE SÃO PAULO – METRÔ**



trabalho”, que a exemplo da variável “tensão/sobrecarga no trabalho” também está diretamente associada ao comprometimento, ou seja, as pessoas que se vêem solicitadas por vários superiores, não importando se isso irá resultar num acúmulo de tarefas, e ainda que estas sejam conflitantes, se sentem mais valorizadas e, portanto, mais comprometidas.

Com relação à dimensão *desejo de se manter como membro*, a variável *política de promoção*, com o coeficiente beta negativo, significando que quanto melhor for a política de promoção menor é o desejo de se manter como membro da organização. Essa é uma associação que não faz sentido algum e deve ser considerada como espúria.

Nesse caso, há significância estatística no caminho de retroalimentação que associa a dimensão *identidade e aceitação de valores* à variável *necessidade de crescimento individual*. Isso significa que esta dupla associação, uma direta e outra inversa, entre a dimensão do comprometimento e a variável *necessidade de crescimento individual* faz desta última uma variável moderadora, como sugeriram Hackman & Oldham (1980). Morecroft & Van Ackere (1999) explicam esse tipo de “circuito de *feedback*” como sendo um *circuito de equilíbrio*, ou seja, existe uma associação positiva entre *necessidade de crescimento individual* e *identidade e aceitação de valores*, indicando que os conceitos se deslocam no mesmo sentido, de modo que à medida que a *necessidade de crescimento individual* aumenta, a *identidade e aceitação de valores* referentes ao trabalho também aumenta. Por outro lado, existe uma associação negativa entre os dois conceitos, de tal sorte que à medida que a *identidade e aceitação de valores* aumenta, a *necessidade de crescimento individual* diminui. Em continuação, esse circuito mostra que um aumento da primeira variável leva a um aumento da segunda, que, por sua vez, origina uma redução na primeira, compensando, assim, o aumento inicial.

Uma possível explicação para o fato é que os colaboradores do Metrô possuem um nível de escolaridade elevado (89% dos respondentes têm nível superior ou pós-graduação), um emprego estável e, de certo modo, percebem a ameaça do cenário externo quando recebem o discurso da administração da empresa de que “os novos ventos” trazidos pela política de privatização faz com que a empresa deva ter eficiência financeira. A cobertura dos custos operacionais e a procura de alternativas para investimento tornam-se metas importantes a serem atingidas para a própria sobrevivência. Diante desse cenário o colaborador desenvolve a necessidade de crescer tanto pessoal quanto profissionalmente e se identifica com os valores e crenças do trabalho, aceitando-os, na expectativa de receber o que precisa para o crescimento desejado. Porém, como a maioria das tarefas na gerência de manutenção é rotineira e compreende uma pequena parte do todo, não é possível justificar o atendimento de todas as necessidades do

colaborador. Assim, quanto mais ele se identifica e aceita os valores do seu trabalho, mais deve reduzir sua necessidade de crescimento.

Pesquisas recentes mostram que o estilo de liderança, os modos aceitos de realizar as tarefas e a formulação de estratégias, entre outros fatores organizacionais, são reflexos da cultura que permeia o tecido social de uma empresa. E que esses fatores, por sua vez, afetam o comportamento das pessoas em cada situação vivida na organização. Portanto, o comprometimento dos colaboradores de uma organização também pode ser justificado por intermédio da sua cultura.

Bowditch & Buono (2000) citam quatro tipos gerais da cultura corporativa concebidas por Deal & Kennedy (1982), baseadas em duas dimensões principais: grau de risco e a velocidade de *feedback* que é característica do ramo de atividade da empresa.

A Nortel se encaixa na categoria de “empresas de vendas, onde o risco é relativamente baixo e o *feedback* rápido; a cultura desenvolvida é a de *trabalhar duro e jogar duro* e o sucesso depende de uma orientação para a ação e de uma produção de funcionários altamente motivada”.

Além disso, pode-se concluir que a Nortel possui uma cultura em que predominam: uma estrutura pouco hierarquizada, esforços para retirar o valor dos cargos, uma comunicação razoavelmente boa, promoções rápidas e flexíveis para quem possui ou adquire as competências necessárias, políticas descentralizadas de RH nos quais os supervisores são, na sua maioria, preparados para exercer essa função, um coletivismo mais forte do que o individualismo, tarefas complexas e desafiadoras, um sindicato discreto, uma visão voltada para o futuro e, de modo geral, colaboradores motivados e comprometidos com as metas da empresa.

O Metrô-SP se encaixa na categoria de “empresas de seguros e serviços públicos, caracterizada por poucos riscos e *feedback* lento, em que desenvolvem-se culturas de *processo* nas quais a capacidade de administrar detalhes é a chave para o sucesso”.

Além disso, pode-se concluir que o Metrô-SP possui uma cultura em que predominam: uma estrutura altamente hierarquizada, valorização excessiva do cargo e do tempo de casa, uma comunicação deficiente, promoções geralmente obtidas sem lastro em méritos ou produtividade, políticas descentralizadas de RH nos quais os supervisores são, na sua maioria, despreparados para tal, um individualismo mais forte do que o coletivismo, tarefas fáceis e rotineiras, um sindicato forte, um culto aos feitos e heróis do passado e colaboradores, de modo geral, desmotivados e distanciados da liderança formal.

O construto criatividade foi definido como: “espaço aberto aos colaboradores, de modo que haja receptividade de idéias inovativas, a assunção de risco de erro, do tempo de implementação de idéias e o apoio à persistência”.

No caso dos profissionais técnicos da Nortel, guardadas as limitações inerentes a um estudo de caso, os resultados das análises quantitativa e qualitativa evidenciaram a importância do espaço para criatividade como fator de retenção de talentos, o que é crucial para organizações que atuam em mercados competitivos.

A organização, embora possa perder empregados treinados para os concorrentes, deve continuar a treiná-los para tarefas cada vez mais enriquecidas; porém, abrindo espaço para o desenvolvimento da criatividade, fator diretamente associado ao desejo de se manter membro, o que opera como retentor de pessoas.

Já no caso do Metrô, os resultados mostram que, de maneira coerente com a sua cultura organizacional, a variável *criatividade* está inversamente associada ao *orgulho de pertencer*.

Desse modo, os modelos de comprometimento encontrados para as duas organizações – figuras 1 e 2 – por intermédio da pesquisa quantitativa são coerentes com os resultados da análise das respectivas culturas organizacionais.

6 CONCLUSÕES

Este estudo tem implicações em quaisquer projetos baseados em estratégia de comprometimento da força de trabalho para a busca de resultados empresariais e de vantagens competitivas sustentáveis. O envolvimento dos colaboradores com os objetivos da empresa favorece a consecução de resultados; nesse sentido, é importante identificar quais os acontecimentos ou as ações que influenciam um ambiente, tornando-o propício para as metas propostas serem alcançadas.

A monitoração do comprometimento constitui uma ação importante para verificar até que ponto as necessidades da organização e de seus colaboradores estariam sendo atendidas. Esse processo permite construir indicadores que mensurem a eficácia organizacional e forneçam subsídios à gestão estratégica de pessoas, possibilitando um papel mais ativo da área de RH e de todos os níveis de gestores.

Neste estudo são apresentadas limitações quando se adota a abordagem “afetiva” de Mowday et al. (1982). A literatura mostra que as pessoas utilizam diferentes bases para avaliar o seu comprometimento e, às vezes, essa avaliação diverge conforme a base escolhida dentre as conceituadas: instrumental, afetiva, normativa e comportamental. Os principais estudos realizados no âmbito organizacional brasileiro adotaram a abordagem denominada de “afetiva”, o que permite, de certa forma, a comparação de resultados obtidos entre os diversos estudos e, portanto, a redução da fragmentação do construto, como reclamaram Popper & Lipshitz, (1992, apud Bastos, 1994).

Bastos (2000) ressalta a importância do uso de “análises estatísticas mais sofisticadas, de natureza multivariada, para identificar o peso relativo de cada

variável aqui estudada, apenas de forma descritiva”. Nesse aspecto o estudo inova pela utilização inédita de análise simultânea das variáveis antecedentes do comprometimento, com o auxílio de metodologia específica. A técnica de análise e modelagem de equações estruturais (SEM) proporciona ao pesquisador a condição de acomodar diversos relacionamentos de dependência inter-relacionados num único modelo; está próxima da técnica de regressão multivariada, que pode estimar um único relacionamento – equação. A técnica SEM pode estimar muitas equações por vez, sendo que estas podem estar inter-relacionadas, isto é, a variável dependente de uma equação pode ser uma independente em outra equação. A sua utilização permite ao pesquisador modelar relacionamentos complexos, o que não seria possível com quaisquer outras técnicas estatísticas multivariadas, bem como identificar o peso relativo de cada variável estudada (ver figuras 1 e 2).

A inserção da variável *criatividade* como preditora do comprometimento organizacional e a introdução de laços de retro-alimentação entre as dimensões do comprometimento e os fatores moderadores, a exemplo de Hackman & Oldham (1980), representa uma importante contribuição. Dentre as técnicas de análise estatística multivariada, a análise e modelagem de equações estruturais (SEM) permitiu a introdução de caminhos de retro-alimentação.

É sabido que as conclusões extraídas das análises quantitativas dos dois estudos de caso não podem ser generalizadas para as populações de cada empresa estudada. Também a metodologia empregada não permite o estabelecimento de comparações entre os dois casos; porém, é possível criar algumas conjeturas sobre o estudo desenvolvido:

- O modelo teórico proposto se mostrou adequado para a avaliação do comprometimento organizacional nas duas empresas; serviu como modelo básico para o início do estudo e possivelmente servirá como modelo básico para o início do estudo de comprometimento organizacional em quaisquer outras empresas em que vier a ser utilizado. O modelo teórico proposto é único e inédito por reunir o maior número de variáveis explicativas do fenômeno, com possibilidades de associações inéditas entre essas variáveis. Desse modo, o modelo teórico proposto foi denominado de Modelo Chang para a Explicação do Comprometimento Organizacional;
- Esse modelo acresce o estoque de conhecimentos sobre o assunto porque, além de permitir que se estabeleça relacionamentos entre as diversas variáveis que explicam o fenômeno de maneira holística e simultânea, ajusta-se a cada contexto cultural das instituições, fazendo com que somente as variáveis relevantes para aquela cultura apareça no modelo simplificado, após o emprego da modelagem de equações estruturais;

- A partir desse modelo, é possível chegar ao modelo simplificado e ajustado para o contexto de determinada empresa. As variáveis que compõem o modelo simplificado e ajustado formam um conjunto de indicadores que servirão para a gestão do comprometimento organizacional dessa empresa.
- As diferenças entre os modelos de comprometimento ajustados para as duas empresas podem ser explicadas por intermédio das distintas culturas, das políticas de RH peculiares e das características pessoais diferenciadas da população de colaboradores das duas instituições.

O estudo também permite concluir que existe um amplo espaço para trabalhar estratégias de recursos humanos voltadas para conseguir comprometimento organizacional. Para isso é importante considerar a natureza do trabalho profissional, seus valores específicos e, sobretudo, a compreensão de que comprometimento é uma via de duas mãos.

7 REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade. In: VIEIRA, M. M. F. e OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs). (1999). *Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- ARYEE, S. e Heng, L. J. *A Note on the Applicability of an Organizational Commitment Model*. *Work and Occupations*, 17(2), p. 229-239, 1990.
- BASTOS, A. V. B. *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Brasília: Programa de Pós-Graduação do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (tese de Doutorado), 1994.
- _____. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. *RAUSP Revista de Administração*. São Paulo: FEA-USP, v. 35, número 4, p. 48-60, out/dez, 2000.
- CHANG et al.. A Cultura de um grupo e o sucesso relativo junto ao programa de TQC: um estudo de caso. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo: FEA-USP, 1º trimestre, 1998.
- CHANG, J. J.. *Gestão de pessoas pelo desenvolvimento do comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo*. São Paulo: Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (tese de Doutorado), 2001.
- CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests, *Psychometrika*, v. 16, n. 3, p. 297-334. Sep. 1951.
- DESSLER, G.. *Conquistando comprometimento – como construir e manter uma força de trabalho competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- DINIZ DE SÁ, M. A. et al.. O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. *Anais da ANPAD*, 1998.
- DRUCKER, P. F. *Fator humano e desempenho: o melhor de Drucker sobre administração*. São Paulo: Pioneira, 1981.

- FLEURY, A. C. C.. Estratégias, organização e gestão de empresas em mercados globalizados: a experiência recente do Brasil. *Gestão & Produção*. São Paulo: Poli-USP, v.4, n.3, p.264-277, dez. 1997.
- FLEURY, A. C. C. FLEURY, M. T. L. *Aprendizagem e inovação organizacional* – as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1997.
- FLEURY, M. T.. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M.T., FISCHER, R.M. *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- HACKMAN, J. R. & OLDHAM, G. R.. *Work Redesign*. Addison-Wesley Publishing Company, 1980.
- KNELLER, G. F. *Arte e ciência da criatividade*. Tradução de J. Reis. 14. ed. – São Paulo: IBRASA, 1999.
- MORAES, L. F. R. et al.. Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo. *Anais da ANPAD*, 1998.
- MORECROFT, J. & VAN ACKERE, A. Sistemas e criação de modelos. In: LORANGE, Peter, BAIN, George e GERRITY, Thomas P. (Orgs). (1999). *Dominando administração* – Financial Times. São Paulo: MAKRON Books do Brasil Editora Ltda., 1999.
- MOW International Research Team. *The meaning of working*. London: Academic Press, 1987.
- MOWDAY, R. T., PORTER L. W. & STEERS, R. M.. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Psychology*, n. 14, p. 224-347, 1979.
- _____. *Employee-organization Linkages* – the psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press, 1982.
- PEREIRA, A. Ribas & FIATES, J. E. de Azevedo. *Gestão da inovação em pequenas empresas de base tecnológica*. In: XX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. São Paulo, 1998.
- PIEPER, R.. *Human resource management: an International Comparison*. Berlin: Walter de Gruyter, 1990.
- RHINESMITH, S. H. *A manager's guide to globalization* – six skills for success in a changing world. USA: IRWIN Professional Publishing, 1993.
- SABBAG, P. Y.. *A inovação e a gestão do conhecimento*. In: XXI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. São Paulo, 2000.
- SIMS, H. et al.. The measurement of job characteristics. *Academy of Manager Journal*, n. 19, p. 195-212, 1976.
- SMITH, C. A., ORGAN, D. W. & NEAR, J. P. Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, n. 68 (4), p. 653-663, 1983.
- SOARES, C.R.V., PAULA, S.L., HOEBERT, G.A.M. & BORGES-ANDRADE, J.E. O significado do trabalho, projeto de pesquisa. In: *Resumos da XIX Reunião Anual da Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto*, 1989.
- VROOM, V. H. (Orgs). *Gestão de pessoas, não de pessoal* – os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TRAMITAÇÃO

Recebido em 27/06/2002

Aprovado em 03/10/2002