

LEANDRO CARNEIRO CITELLI

**COMPROMETIMENTO DE PROFISSIONAIS DE TI EM PROJETOS:**  
recomendações baseadas em componentes multidimensionais da teoria  
organizacional

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
Julho/2012

**LEANDRO CARNEIRO CITELLI**

**COMPROMETIMENTO DE PROFISSIONAIS DE TI EM PROJETOS:**  
recomendações baseadas em componentes multidimensionais da teoria  
organizacional.

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de MBA em Gerenciamento de Projetos.

Orientador: Prof. Dr. Amaro dos Santos

CURITIBA  
2012

## RESUMO

O mercado de TI é caracterizado pelo crescimento da terceirização, pois muitas organizações passaram a considerar as atividades desses profissionais como não pertencentes ao seu *core business*. Nessa área, o prazo do contrato, muitas vezes, está vinculado aos projetos. Considerando isso, neste trabalho, será investigado o contexto que se apresenta para esses profissionais para se verificar se há um comprometimento maior com a profissão/carreira do que com o projeto da organização para a qual prestam serviço. Assim, o presente estudo tem como propósito investigar profissionais de TI com relação aos focos do comprometimento (profissão/carreira e organização), bem como com as dimensões do comprometimento organizacional (afetivo, instrumental e normativo) nos projetos em que estão envolvidos, resultando em recomendações à gestão de RH para contratação desses profissionais. Para alcançar os objetivos propostos, foram realizadas entrevistas qualitativas com vistas a considerar a subjetividade do tema. Com relação à verificação do “foco” do comprometimento, foram formuladas questões com base nos estudos de Bastos (1993; 2004), já aquelas relativas às “dimensões” do comprometimento organizacional foram baseadas nos estudos de Meyer e Allen (1991; 1997). A análise da pesquisa aplicada revelou que os pesquisados apresentam grande comprometimento com o projeto e possuem o perfil de comprometimento afetivo. Esses resultados, juntamente com as sugestões de políticas de RH dos pesquisados, conduziram a uma série de recomendações aos gestores de RH com relação aos profissionais de TI.

**Palavras-chave:** Focos do comprometimento; Dimensões do comprometimento; Profissionais de TI; Políticas de Recursos Humanos; Comprometimento com projetos.

## ABSTRACT

The IT market is characterized by the growth of outsourcing, because many organizations have begun to consider the activities of these professionals as not belonging to their core business. The contract often lasts the period of project in which they are engaged. Thus, the context that presents itself to these professionals will be investigated to see if there is a greater commitment to the profession / career than with the organization for which they serve. The present study aims to investigate IT professionals with respect to the focus of commitment (profession / career and organization), as well as the organizational commitment (affective, instrumental and normative) in the projects they are involved. To achieve the objectives, qualitative interviews were conducted considering the subjectivity of the topic. With regard to verification of "focus" of commitment, questions were formulated based on studies of Bastos (1993; 2000). Questions concerning the "dimensions" of organizational commitment were based on studies of Meyer and Allen (1991; 1997). The analysis of applied research revealed that respondents have a high commitment to the project and have the profile of affective commitment. These results, together with the suggestions of those surveyed, led to a series of recommendations to HR managers in relation to IT professionals.

**Keywords:** Focus of commitment; Organizational Commitment; IT Professionals; Human Resources Policies; Commitment with projects.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO .....</b>	<b>4</b>
2.1 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	4
2.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROBLEMA DE PESQUISA.....	7
2.3 OBJETIVOS DO ESTUDO.....	9
<b>2.3.1 Objetivo geral .....</b>	<b>9</b>
<b>2.3.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>9</b>
2.4 JUSTIFICATIVA.....	10
<b>2.4.1 Considerações sobre a metodologia de pesquisa utilizada .....</b>	<b>12</b>
<b>3 INFORMAÇÕES DO MERCADO DE TI EM ESTUDO.....</b>	<b>14</b>
3.1 COMPROMETIMENTO EM AMBIENTES DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE .....	14
3.2 DELIMITAÇÃO DO ASSUNTO DA PESQUISA .....	15
<b>4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>17</b>
4.1 O COMPROMETIMENTO: CONCEITOS E RESULTADOS DE PESQUISAS.....	17
<b>4.1.1 Focos do comprometimento .....</b>	<b>17</b>
4.1.1.1 <i>Comprometimento com a profissão/carreira.....</i>	18
4.1.1.2 <i>Comprometimento com a organização.....</i>	19
4.2 DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	21
<b>4.2.1 A dimensão afetiva .....</b>	<b>22</b>
<b>4.2.2 A dimensão instrumental .....</b>	<b>23</b>
<b>4.2.3 A dimensão normativa .....</b>	<b>24</b>
<b>4.2.4 Os enfoques multidimensionais.....</b>	<b>25</b>
4.3 POLÍTICAS DE GESTÃO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	26
4.4 RESULTADOS DE PESQUISAS SOBRE COMPROMETIMENTO.....	27
4.5 PRESSUPOSTOS PARA A PESQUISA EMPÍRICA .....	30
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>31</b>
5.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO .....	31
5.2 SELEÇÃO DA AMOSTRA .....	31
5.3 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS .....	32
5.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	32

5.5 TÉCNICAS PARA ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	33
<b>5.5.1 Análise de conteúdo.....</b>	<b>33</b>
<b>5.5.2 Definição das variáveis para pesquisa .....</b>	<b>33</b>
<b>6 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>35</b>
6.1 O FOCO DO COMPROMETIMENTO .....	35
<b>6.1.1 Análise qualitativa da avaliação no foco do comprometimento .....</b>	<b>35</b>
6.2 ANÁLISE DOS NÍVEIS DE RELEVÂNCIA DOS COMPONENTES MULTIDIMENSIONAIS .....	38
<b>6.2.1 O comprometimento organizacional afetivo .....</b>	<b>38</b>
<b>6.2.2 O comprometimento organizacional instrumental .....</b>	<b>39</b>
<b>6.2.3 O comprometimento organizacional normativo .....</b>	<b>40</b>
6.3 A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO .....	41
6.4 SUGESTÕES DE POLÍTICAS DE GESTÃO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL .....	41
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>47</b>
<b>ANEXO - QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO PARA COLETA DE DADOS ...</b>	<b>49</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo de hoje é movido por projetos. Nas mais diversas áreas de aplicação, produtos e serviços novos são produzidos através de projetos, o que pode ser demonstrado pelo aumento do número de empresas que estão adotando a metodologia de gerenciamento de projetos (KERZNER, 2001 *apud* PATAH; CARVALHO, 2002, p.1).

Os problemas e incertezas que cercam o atual momento de mudanças exigem que, cada vez mais, as organizações modernizem-se e preparem-se para enfrentar os desafios que estão surgindo em todos os setores da economia. Surge, então, a necessidade de uma concentração de esforços em estratégias mais compatíveis com as demandas decorrentes dessas mudanças e do conseqüente aumento da competitividade. Cada vez mais, as organizações estão dependendo do seu contingente humano para enfrentar essas mudanças; sendo que um dos elementos essenciais dessa nova postura organizacional consiste em fortalecer o comprometimento dos empregados em relação às metas da empresa.

O gerenciamento de projetos é a arte de coordenar atividades com o objetivo de atingir as expectativas dos *stakeholders*. Gerar competências na formação de equipes de trabalho passa a ser, então, uma preocupação fundamental, bem como administrar múltiplas funções em diferentes perspectivas (FRAME, 1994 *apud* PATAH; CARVALHO, 2002, p.1).

O comprometimento apresenta-se, atualmente, como uma vantagem competitiva, visto que, na permanente busca pela qualidade e eficiência, as organizações necessitam da identificação e do interesse das pessoas com o trabalho. De acordo com essa premissa, no presente estudo, busca-se analisar o comprometimento dos profissionais de TI em projetos.

É notório o nível de transformação ocorrido nas relações de trabalho nas últimas décadas. No entanto, Sparrow (2000 *apud* LOPES; SILVA, 2008, p.253) observa que as crenças sobre os possíveis efeitos dessas mudanças para as organizações e para os indivíduos superam ainda as evidências empíricas obtidas por meio de estudos sistematizados. Entre os tipos de constatações que têm sido evidenciadas nos estudos sobre o tema, o autor destaca: a elevação do número de trabalhadores contingenciais; o aumento do estresse no trabalho; a redução do grau de fidelidade às organizações; as mudanças no comportamento das novas gerações de trabalhadores, que buscam menos estabilidade e demonstram maior apego às carreiras; a síndrome dos sobreviventes das mudanças organizacionais; a tendência dos indivíduos a não mais aceitar o adiamento de recompensas e a de buscar maior qualidade de vida.

No novo contexto do trabalho, proliferam diversas formas de contrato, com variados graus de comprometimento entre empregado e organização (ROUSSEAU, 1995 *apud* LOPES; SILVA, 2008, p.253). O emprego em tempo integral, de longo prazo e com carteira assinada passa a coexistir com acordos alternativos, tais como: terceirização, contratação de PJ e trabalhos temporários e em tempo parcial.

No caso da TI, Bernstorff (2000 *apud* LOPES; SILVA, 2008, p.258) observa que, apesar de ser muitas vezes vista como uma atividade importante para a construção de estratégias, ela não é considerada, em geral, como uma competência essencial das organizações, levando empresas a terceirizarem sua operação.

Entre os motivos que têm levado à terceirização em TI, Prado e Takaoka (2001 *apud* LOPES; SILVA, 2008, p.258) apontam: a possibilidade de redução de custos de mão de obra; a aquisição e manutenção de *hardware* e *software*; a redução de investimentos e de melhor previsão de custos; a chance de acesso mais rápido ao conhecimento sobre as evoluções tecnológicas; a contemplação de algumas atividades rotineiras ou repetitivas; a possibilidade de agregar custo somente quando há demandas; e a reunião de atividades de alta particularidade e baixa frequência, não se justificando a manutenção de um quadro de pessoal para a sua execução.

Diante de tal contexto, parte-se do pressuposto de que existe um cenário desfavorável ao comprometimento dos funcionários para com os projetos da organização, o que possivelmente favorece a um maior comprometimento com a profissão/carreira.

No capítulo 1, aborda-se a contextualização do estudo a partir de uma retrospectiva quanto às diferentes estratégias de gestão dos recursos humanos nas organizações, percorrendo a respeito das características de cada uma delas. Nele, expõem-se também o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa para a realização deste estudo.

No capítulo 2, discorre-se sobre o contexto profissional de gestão de recursos humanos nas organizações; problemática essa que faz o estudo ter sentido, assim como objetivos e justificativas para o trabalho. Além disso, apresentam-se informações sobre o perfil do ambiente em estudo (projetos de TI) com relação ao tema (comprometimento).

No capítulo 4, trata-se do referencial teórico que contribuiu para a realização deste estudo, além de se pontuar estudos e teorias que dizem respeito ao comprometimento.

No capítulo 5, abordam-se as questões relativas ao método empregado para a concretização deste estudo.

Nos capítulos 6 e 7, apresentam-se as análises dos dados coletados e as conclusões



deste estudo, respectivamente.

Por fim, discorre-se sobre o instrumento de pesquisa utilizado durante a realização do estudo.

## 2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Neste capítulo, apresenta-se uma retrospectiva das diferentes estratégias de gestão dos recursos humanos nas organizações e discorre-se a respeito das características de cada uma delas. Nele, trata-se, ainda, do problema de pesquisa, dos objetivos e da justificativa para a realização deste estudo.

### 2.1 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

É de conhecimento comum que um dos principais objetivos de uma empresa é gerar lucros. Para que ocorra a maximização desses lucros, é necessário haver uma administração eficiente, o que cabe ao gestor fazê-la. Surge daí a necessidade de se aplicar o conhecimento existente acerca dos modos de gestão, sobretudo, no que se refere à gestão de pessoas.

Ao comentar sobre a importância da área de recursos humanos, Roesch (1996, p. 43) afirma que a

área de recursos humanos busca basicamente compatibilizar as necessidades de curto prazo das pessoas com os objetivos de longo prazo das organizações. Como área funcional dentro das organizações, apresenta caráter de certo modo ambivalente, tendo em vista sua origem. Nasceu como uma função de bem-estar nas organizações. Mais tarde, tendo em vista o crescimento e o conseqüente aumento da complexidade das organizações, passou a desempenhar uma função de controle sobre a utilização da mão de obra.

Através de estudos sobre o tema, teóricos tentam definir e analisar a melhor e mais adequada forma de gerir as empresas. Walton (1997 *apud* ECKERT, 2005, p.11), por exemplo, descreveu duas grandes estratégias de gestão da força do trabalho dentro das organizações. Estratégias essas que implicam alterações no desempenho das mesmas, a saber: (1) a estratégia baseada na imposição do controle e (2) a estratégia baseada na busca do comprometimento.

A abordagem da estratégia orientada para o controle ou a tradicional encontra-se na vontade de manter a disciplina, exercer o controle e extrair o máximo de eficiência na melhor utilização da força de trabalho disponível (WALTON, 1997 *apud* ECKERT, 2005, p.12). Um dos principais representantes dessa corrente de pensamento foi o engenheiro Frederick Winslow Taylor (1856-1915), que, através de suas ideias sobre a melhor forma de organizar o trabalho, influenciou toda uma geração. Taylor (1985 *apud* ECKERT, 2005, p.12) pregava:

(1) a instituição de políticas de aproveitamento dos funcionários segundo as aptidões de cada um; (2) a produção máxima com o mínimo de custos; (3) a erradicação do desperdício de tempo; e (4) o desenvolvimento de padrões que pudessem servir de medidas de desempenho no cargo.

No entanto, quando uma organização adota uma estratégia orientada para o comprometimento, há a preocupação de envolver subjetivamente os seus recursos humanos na busca do melhor desempenho possível. Segundo Walton (1997 *apud* ECKERT, 2005, p.12), na década de 70 do século XX, diversas empresas norte-americanas foram pioneiras em busca de uma gestão voltada para o comprometimento quando “começaram a mostrar como a contribuição de uma força de trabalho verdadeiramente comprometida pode ser grande e produtiva” (Ibid., p.98).

Numa pesquisa realizada com empresas industriais do sul do país, Antunes (2001 *apud* ECKERT, 2005, p.12) detectou que os empresários ainda preferem utilizar o modelo de controle, baseado na redução de custos, em detrimento do modelo de comprometimento. Esse último exigiria a contratação de mão de obra qualificada em termos sociotécnicos, gerando desencaixe de recursos no desenvolvimento de políticas de envolvimento dos empregados.

No entanto, atualmente, o surgimento de novos fatores organizacionais, tecnológicos e ambientais faz com que as empresas necessitem se adaptar aos novos cenários criados sob pena de desaparecerem. Alguns dos motivos para a criação desses novos cenários são: (1) surgimento de novas potências econômicas; (2) concorrência internacional cada vez mais intensa; (3) mudanças nas regulamentações governamentais; (4) incapacidade de alguns governos nacionais de controlar seus próprios destinos políticos e econômicos; e (5) revolução digital que vem gerando avanços técnicos e removendo fronteiras políticas e organizacionais. Fatores como esses estão obrigando as empresas a se adaptarem rapidamente a novos contextos e aquelas que não conseguirem fazê-lo, provavelmente, não resistirão.

As pessoas estão sendo o alicerce de sustentação das inovações gerenciais e organizacionais. Elas são fundamentais para se pensar, se desenvolver e se implementar estratégias.

Cabe aos gestores de recursos humanos a execução das ações estratégicas, visando à maximização dos resultados tanto para a empresa como para os funcionários.

Após analisar diversas empresas americanas, Dessler (1996 *apud* ECKERT, 2005, p.13) afirma que algumas, dentre elas, sobreviveram e, em grande parte, prosperaram, porque seus gestores sabiam que, nesse novo contexto de rápidas transformações, a vantagem

competitiva não se restringia a ter máquinas ou patentes. Os estudiosos constataram que contar com pessoas capazes de improvisar, inovar e tratar a empresa que as emprega da mesma forma como se fosse sua é um caminho seguro para a sobrevivência e o crescimento das empresas no mercado competitivo.

Nos últimos anos, as empresas têm despendido grande esforço na busca e retenção de pessoas melhor qualificadas e que estejam propensas a se comprometer com as organizações e, por consequência, com os projetos. Os processos de recrutamento e seleção de pessoal tentam, mais do que nunca, prover as empresas com indivíduos comprometidos e com desempenho superior. Aliados ao dispêndio dos processos de seleção, os programas de retenção de talentos acarretam custos cada vez maiores, decorrentes dos benefícios e salários oferecidos pelas organizações, como assinalam O'Reilly e Pfeffer (2001 *apud* MEDEIROS; ALBUQUERQUE, 2003, p.189). Segundo as melhores práticas no gerenciamento de projetos, para gerenciar e liderar a equipe do projeto, é necessário influenciá-la em todos os fatores que podem impactar no projeto, como: o ambiente do projeto, as localizações geográficas dos membros, as comunicações entre as partes interessadas, as questões políticas e culturais, a singularidade organizacional e outros fatores pessoais (PMBOK, 2008, p. 216).

No processo “desenvolver a equipe do projeto”, é recomendada uma melhoria de competências, interação e ambiente global da equipe para aprimorar o desempenho. Os gerentes devem adquirir habilidades para identificar, construir, manter, motivar, liderar e inspirar as equipes de projetos a alcançar alto desempenho e criar um ambiente que facilite o trabalho em equipe (PMBOK, 2008, p. 229). Dessa forma, o autor evidencia a importância de se atentar, planejar e promover o comprometimento dessas equipes, principalmente, a partir de políticas que contribuam para isso.

Com a afirmação do Pmbok (2008, p. 229) que um dos objetivos de desenvolver a equipe do projeto é aprimorar os sentimentos de confiança e consenso entre os membros da equipe para melhorar a motivação e que as habilidades interpessoais são ferramentas citadas para desenvolver a equipe do projeto, pode-se perceber a importância dessa área no gerenciamento do projeto.

Nas práticas de terceirização em TI, são encontrados, no mercado brasileiro, dois tipos básicos de contrato: *bodyshop* quando a gestão dos serviços prestados pelos profissionais fica sob responsabilidade da empresa contratante; e *outsourcing* quando a gestão é feita pela empresa contratada para prestar serviço.

No que se refere às dificuldades inerentes a esses tipos de contratos em TI, Bernstorff

(2000 *apud* LOPES; SILVA,2008, p.260) atenta para aspectos relativos ao controle, à seleção de critérios eficazes para a avaliação do serviço e às questões de relacionamento interpessoal e de comprometimento dos profissionais.

Loogman *et al.* (2004 *apud* LOPES; SILVA, 2008, p.258) também observam que o alto e variado grau de qualificação exigido, combinado com a dinâmica da flexibilidade dos vínculos de trabalho, torna a gestão dos profissionais de TI um desafio para as empresas, já que aponta para um tipo de perfil de pessoa independente que tende a não aceitar adiar recompensas, o que, segundo Sparrow (2000 *apud* LOPES, SILVA, 2008, p.258) corresponderia a um perfil de profissional mais característico das novas gerações.

## 2.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROBLEMA DE PESQUISA

A partir da década de 80, percebe-se uma gradativa mudança nas características da organização, gestão e relações de trabalho. O trabalho rotineiro e previsível, vigente até então, possibilitava o emprego, numa só empresa, durante toda ou boa parte da vida economicamente ativa, caracterizando, portanto, uma relação de longo prazo entre empresa e empregados. Com essa mudança, novas tendências a respeito das formas de relacionamento empregado/organização surgiram e passou-se a adotar diferentes formas de gestão, por exemplo, trabalho por projetos e por resultados. De acordo com Tonelli (2001 *apud* ECKERT, 2005, p. 14), uma característica das novas organizações é a existência, cada vez mais constante, das relações de curto prazo entre indivíduos e organizações, num cenário em que a lealdade e a confiança são negociadas em função de interesses momentâneos.

A reformulação dessas relações desperta interesse no meio acadêmico, fazendo com que alguns autores demonstrem sua preocupação a respeito da gradativa extinção das relações de longo prazo. Sennet (1999 *apud* ECKERT, 2005, p. 14), por exemplo, entende que as relações de curto prazo entre indivíduo e organização podem acabar corroendo a lealdade, a confiança e o compromisso mútuo.

Dessler (1996 *apud* ECKERT, 2005, p. 14) complementa o raciocínio, declarando que os *downsizings* e as reestruturações corporativas ocorridas na última década nas organizações podem ter “ferido, até fatalmente” (Ibid., p.8), o comprometimento e a lealdade dos indivíduos perante as organizações. O fato é que, caso a empresa sinta-se livre para demitir, não pode mais esperar os mesmos níveis de comprometimento de seus empregados.

Lévy-Leboyer (1994 *apud* ECKERT, 2005, p. 14) assegura que as constantes mudanças de emprego a que os indivíduos são submetidos podem não só levar à desmotivação no emprego, como também gerar efeitos sobre a personalidade e a autoestima dos indivíduos, ocasionando perda de confiança e um sentimento de inutilidade.

Bastos (2000, p.48) entende que os novos modelos de gestão e as práticas inovadoras que objetivam reduzir custos na organização também poderiam afetar o comprometimento dos empregados com a organização. A respeito dessa questão, o autor entende que “as medidas de flexibilização que acompanham as mudanças em direção a uma força de trabalho reduzida e ao uso de trabalhadores terceirizados ampliam a incerteza e fazem com que os empregos não mais atendam a possíveis demandas pessoais de segurança e estabilidade” (Ibid., p. 49).

A partir disso, pode-se supor que: (1) os focos<sup>1</sup> do comprometimento dos empregados com a organização (projetos em que atuam) e com a profissão/carreira podem estar sofrendo alterações; e (2) as dimensões<sup>2</sup> do comprometimento organizacional (afetiva, instrumental e normativa) podem estar sendo redefinidas.

Um ambiente de desenvolvimento de *software* foi escolhido como alvo da pesquisa por não ser algo trivial e, cada vez mais, tornar-se mais complexo, na medida em que a demanda por sistemas mais aptos que possam substituir tarefas humanas cresce. Apesar de suas fundações serem calcadas na matemática formal, muitos pesquisadores vêm explorando as questões humanas que neles ocorrem, pois elas possuem um papel primordial devido ao grande dinamismo tecnológico próprio do setor, que torna este ambiente palco de mudanças constantes (ABRAHAMSSON, 2002 *apud* SCHEIBLE, 2004, p.11). Além de ser um ambiente organizacional sob um paradigma muito novo, o processo de desenvolver *software* resulta da criatividade humana, constituindo-se de ferramentas, métodos, práticas sofisticadas, pessoas e suas competências e motivações, os quais se inter-relacionam para produzir programas.

Vivemos numa época em que os avanços tecnológicos nos aparatos de comunicação, no processamento de informações e nos deslocamentos humanos levaram ao rompimento das fronteiras físicas. Nesse cenário, destaca-se a importância do *software* como elemento básico de viabilização, possibilitando uma nova dimensão para as máquinas, que passaram a

---

<sup>1</sup> Diz respeito aos alvos/aspectos do comprometimento dos indivíduos nos diferentes contextos do trabalho (BASTOS, 1993; 2000).

<sup>2</sup> Adota-se, neste estudo, as dimensões elencadas por Meyer e Allen (1991; 1997), a saber: (1) a dimensão "afetiva" (*affective*), a qual se refere ao desejo de fazer parte da organização; (2) a dimensão "instrumental" (*continuance*) que está relacionada aos custos e benefícios associados ao desligamento da organização; e (3) a dimensão "normativa" (*normative*) que se refere ao sentimento de obrigação em fazer parte da organização.

expressar o fluido pensamento humano (SABHERWAL; ELAM, 1995 *apud* SCHEIBLE, 2004, p.12).

O presente estudo, que explora o foco de comprometimento e a relevância dos componentes multidimensionais do comprometimento no indivíduo que trabalha em ambientes de desenvolvimento de *software*, também objetivou colaborar com a melhoria desse ambiente, viabilizando maior probabilidade de êxito, pois as pessoas são o ingrediente mais importante desse processo (HUMPHREY, 1989 *apud* SCHEIBLE, 2004, p.12).

Esta pesquisa norteou-se pela premissa de que atrair e manter profissionais comprometidos constitui-se em um dos fatores de sucesso para que as empresas de *software* tenham melhores condições competitivas através de seus colaboradores. Parte-se da premissa de que políticas da empresa, grupo, natureza das tarefas afetam as pessoas nas empresas e, conseqüentemente, os seus desempenhos. Assim, tornou-se importante averiguar como essas políticas são percebidas.

Tomando isso como referência, tem-se a seguinte questão de pesquisa:

**Quais são as melhores práticas para se obter comprometimento dos profissionais de TI que atuam em projetos?**

## 2.3 OBJETIVOS DO ESTUDO

### 2.3.1 Objetivo geral

O presente estudo tem como objetivo central **gerar uma lista de recomendações aos responsáveis pela gestão de recursos humanos para comprometer profissionais de TI com projetos.**

### 2.3.2 Objetivos específicos

- Identificar o foco do comprometimento dos profissionais de TI;
- Identificar as dimensões afetiva, instrumental e normativa do comprometimento organizacional desses profissionais;

- Gerar lista de recomendações.

## 2.4 JUSTIFICATIVA

A seguir, serão elencadas as principais justificativas para a realização deste estudo, cujo tema é o comprometimento.

Uma questão que surge com frequência em projetos de TI que envolvem desenvolvimento de *software* é:

- No modelo de relação atual empregador-empregado, como fazer para que os profissionais sejam comprometidos com os projetos em que atuam?

A partir do comprometimento do empregado, a empresa pode alcançar melhores resultados e ter uma maior competitividade no mercado.

No processo de desenvolvimento de *software*, um dos princípios básicos é o envolvimento de todas as pessoas que dele participam, inclusive da alta gerência. Abrahamsson (2002 *apud* SCHEIBLE, 2004, p.17) afirma que o fator humano constitui-se no elemento mais importante nas atividades, como nas de engenharia de *software*.

Levando-se em consideração a complexidade do processo de desenvolvimento de *software* e tendo em vista que, no caminho para o futuro, a tecnologia é fator necessário, mas não suficiente ao êxito, o sucesso dependerá muito mais de novos modelos organizacionais e, principalmente, das pessoas (MOTTA, 1997 *apud* SCHEIBLE, 2004, p.17).

De acordo com Humphrey (1989 *apud* SCHEIBLE, 2004, p.17), a base da gerência do processo de *software* é o comprometimento, o empenho das pessoas. Essa mesma opinião é compactuada por Abrahamsson (2002 *apud* SCHEIBLE, 2004, p.17) que afirma serem as pessoas elemento fundamental nesse tipo de atividade.

O comprometimento dos trabalhadores tornar-se-á cada vez mais importante, porque os processos decisórios estão se descentralizando, e as estruturas hierárquicas estão se tornando cada vez mais horizontais, dificultando o processo de controle e o gerenciamento do desempenho. Assim, gerentes irão procurar, cada vez mais, formas de ampliar a identificação dos trabalhadores com seu trabalho, com grupos e com a organização (FINK, 1992 *apud* SCHEIBLE, 2004, p.17).

Esta pesquisa focou a dimensão humana dos ambientes de desenvolvimento de *software*, visando a contribuir com o conhecimento sobre como obter um melhor desempenho das pessoas através do comprometimento. Assim, pode ser facilitada a adaptação do processo às pessoas e não o contrário, o que possibilitará maior chance de sucesso (ou menor chance de



fracasso).

A partir dessa abordagem, cabe questionar os gestores se o contexto, da maneira como se apresenta, fornece condições para que o comprometimento exista. Dessa forma, este trabalho justifica-se pelo fato de:

- 1) disponibilizar uma fonte de informações que auxiliem os gestores a aplicar práticas, conduzindo ao comprometimento nesse contexto de profissionais de TI.
- 2) ser realizado em empresas de projetos de TI, visando a fornecer informações aos futuros empreendedores dessa área e a alertá-los quanto às dificuldades e oportunidades que poderão encontrar com seus contratados.

Além disso, o motivo da escolha do tema comprometimento deve-se ao fato de o pesquisador ter interesses distintos, a saber:

- Na gestão: a partir deste estudo, busca-se obter informações relevantes para a atuação profissional nesse setor e sustentar a afirmação de que o comprometimento dos indivíduos gera efeitos positivos para a eficácia das empresas, nas quais os mesmos atuam. Essa justificativa é reforçada por Antunes e Pinheiro (1999 *apud* ECKERT, 2005, p.20), que afirmam existir evidências que sugerem a existência de uma forte associação positiva entre o comprometimento dos empregados, a produtividade e a competitividade organizacional, devendo, pois, o comprometimento ser apreciado em nível da formulação estratégica das organizações.
- No meio acadêmico: alguns autores, como Medeiros e Albuquerque (2003, p.196), apontam para a necessidade de se realizar mais estudos relacionados ao comprometimento no contexto cultural brasileiro, visto que diversos modelos teóricos não se ajustam às diferentes culturas em que são testados.

A partir deste estudo, pretende-se também fornecer uma base de informações que auxiliem futuros pesquisadores em outros estudos voltados ao comprometimento, principalmente, na área de projetos.

Mathieu e Zajac (1990 *apud* MEDEIROS; ENDERS,1998,p.72) afirmam que altos níveis de comprometimento devem se relacionar com a melhora de desempenho no trabalho em algumas situações. Meyer *et al.* (1989) asseveram existir correlação positiva entre o comprometimento afetivo e o desempenho no trabalho e uma relação negativa entre comprometimento instrumental e desempenho no trabalho. Em outro estudo, Meyer, Allen e Smith (1993, p.539) sugerem que

o comprometimento afetivo e em menor extensão o comprometimento normativo poderiam ser positivamente relacionados com o desempenho no trabalho, entretanto o comprometimento instrumental não tem relação ou está negativamente relacionado com o desempenho no trabalho.

Outra questão relevante levantada por Mowday, Porter e Steers (1982), Bastos (1993) e Meyer e Allen (1997 *apud* MEDEIROS, 2003, p.199) foi a necessidade de que a pesquisa do comprometimento examinasse os seus diferentes focos.

#### **2.4.1 Considerações sobre a metodologia de pesquisa utilizada**

Morrow (1993 *apud* SCHEIBLE, 2004, p.17) lamenta a falta de estudos com foco em resultados relevantes de diversos instrumentos de comprometimento com o trabalho. Dessa forma, foram utilizados vários instrumentos de medição de comprometimento validados em trabalhos anteriores.

Exame da literatura sobre comprometimento no trabalho revela uma característica básica: as pesquisas inserem-se, claramente, em estratégias metodológicas que priorizam o uso de dados quantitativos, o uso intensivo de sofisticadas análises estatísticas (análises de regressão múltipla, *path analysis*, LISREI), aplicadas a banco de dados construídos com grande número de sujeitos. No geral, os estudos são guiados por hipóteses que são submetidas a teste estatístico. O comprometimento é sempre mensurado através de escalas, no geral do tipo *Likert*, com níveis elevados de confiabilidade. Predominantemente, são estudos de corte transversal em que a busca de relações causais baseia-se nos procedimentos estatísticos utilizados.

Esse modelo hegemônico de investigação propicia e aprofunda o quadro de fragmentação e redundância nas pesquisas dessa área. Em todas as tradições de estudos sobre comprometimento, há uma efetiva negligência de aprendê-lo a partir de indicadores comportamentais. Com isso, a abordagem científica do fenômeno deixa de se considerar aspectos básicos que definem esse conceito na linguagem cotidiana. Geram, conseqüentemente, dúvidas sobre até que ponto o discurso do trabalhador não seria afetado pelos mecanismos de controle e estilos de gestão mais ou menos autoritários e inibidores de uma expressão mais autêntica.

Como questões emergentes para uma agenda de pesquisa, Bastos (2004, p.53) indica o seguinte: incentivar estudos de cunho exploratório e qualitativo que ampliem a compreensão

do conceito de comprometimento entre os trabalhadores. Para investigar a subjetividade do tema, conforme sugerido, e ainda não realizado na área de projetos, foi utilizada a pesquisa exploratória, pois tem o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema, visando a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, e de utilizar a Análise de Conteúdo para investigar os resultados das entrevistas semiestruturadas realizadas. Segundo Moraes, (1999, p.8), tem sido cada vez mais valorizadas as abordagens de Análise de Conteúdo qualitativa utilizando especialmente a indução e a intuição como estratégias para atingir níveis de compreensão mais aprofundados dos fenômenos que se propõe a investigar.

Considerando o exposto, novas formas de mensuração também são necessárias, pois a pesquisa, de maneira geral, tem se prendido à utilização de questionários quantitativos, aplicados no formato *Likert*. Provavelmente, a dimensionalidade e o desenvolvimento de novas formas de mensuração do comprometimento tenham que caminhar em conjunto para se obter um resultado satisfatório. Por este motivo, uma pesquisa qualitativa será aplicada.

Como a amostra se apresenta em uma população homogênea, tratando profissionais que trabalham em projetos de TI, optou-se pela amostragem não-probabilística.

### 3 INFORMAÇÕES DO MERCADO DE TI EM ESTUDO

#### 3.1 COMPROMETIMENTO EM AMBIENTES DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE

Este tópico aborda como o comprometimento insere-se nas práticas gerenciais de um ambiente de desenvolvimento de *software*.

Locke e Latham indicam comprometimento como pré-requisito fundamental para um desempenho efetivo nas tarefas e no trabalho (GRANT, 2003 *apud* SCHEIBLE, 2004,p.27). Humphrey (1989, 1997) afirma que o papel mais importante de um sistema de gerenciamento de projetos é assegurar um controle efetivo dos comprometicimentos. Isso requer preparação adequada, responsabilidades bem definidas, declarações públicas e dedicação para obtenção da melhoria do desempenho. Para esse autor, a “disciplina do comprometimento” é a fundação da gerência de projetos de *software*. Portanto, não deve ser tratada como uma “questão de honra”, mas deve se constituir na base das práticas diárias dos trabalhadores, transparecendo em atitudes muito visíveis e em um modo de vida. Salancik (1977 *apud* SCHEIBLE, 2004, p.27) sustenta que os elementos para um comprometimento efetivo são: a) o comprometimento é voluntário e há confiança mútua (forma); b) o comprometimento é assumido de forma pública (visibilidade); e c) o pacto é mantido e preparado com clareza (estrutura).

No entanto, o mesmo autor alerta para os perigos do excesso de comprometimento, que pode trazer consequências indesejáveis, como a perda de objetividade. Randall (1987 *apud* SCHEIBLE, 2004, p.27) já observava que níveis de comprometimento muito alto poderiam trazer mais malefícios do que benefícios, questionando a relação linear comumente assumida entre comprometimento e consequências desejadas.

O processo de desenvolvimento de *software* é um conjunto complexo sob o ponto de vista social, com diferentes níveis, tais como: o indivíduo, as equipes ou grupos, os projetos e as organizações como um todo. Arbaoui (1999 *apud* SCHEIBLE, 2004, p.29) define esse processo social como “pluralista, ambíguo e inclinado a gerar conflitos”. Existe uma tendência de torná-lo um fenômeno puramente técnico, embora diversos autores ressaltem a importância do fator humano. De Marco (1999 *apud* SCHEIBLE, 2004, p.29) revela uma autocrítica: “A maioria de nós, gerentes, apresenta disposição para uma falha específica: tratar as pessoas como componentes modulares”. O reconhecimento da importância dessa dimensão

passou a concentrar esforços de pesquisa, que ficaram conhecidos como “a psicologia do software” (ARBAOUI, 1999 *apud* SCHEIBLE, 2004, p.29). Esses esforços surgem em resposta à constatação de que essa marginalização pode ser perigosa, pois o processo de desenvolvimento de *software* depende de maneira crítica da criatividade e do talento humano, explicando a razão dos fatores humanos influenciarem a produtividade seis vezes mais do que a utilização de ferramentas automatizadas (ARBAOUI, 1999 *apud* SCHEIBLE, 2004, p.29). De Marco (1999 *apud* SCHEIBLE, 2004, p.29) sustenta que os maiores problemas para o sucesso dos projetos de *software* não são de ordem técnica, mas de natureza sociológica. Assim, a chave para a melhoria de desempenho nos ambientes de desenvolvimento de *software* aponta para a otimização não só da dimensão técnica, mas, principalmente, da dimensão humana.

Abrahamsson (2002 *apud* SCHEIBLE, 2004, p.29), em importante estudo sobre o papel do comprometimento na melhoria do processo de desenvolvimento de *software*, informa que Ginzberg, Marcus e Lucas conduziram estudos introduzindo o comprometimento nesse ambiente, como um estado a ser desenvolvido para maximizar as chances de sucesso de projetos, pois este ambiente enfrenta diversos problemas. A abordagem por ele proposta e testada propicia uma visão dinâmica do comprometimento em ambientes de desenvolvimento de *software*, permitindo uma análise mais precisa dos aspectos envolvidos no fenômeno do comprometimento. A evidência empírica encontrada demonstra que projetos bem planejados podem falhar na consecução de seus objetivos devido a mudanças nas redes de comprometimento. Dessa forma, comprometimento pode dar uma contribuição importante para o resultado dos projetos de melhoria e deve ser cuidadosamente operacionalizado.

Sabherwal e Elam (1995 *apud* SCHEIBLE, 2004, p.29) propõem práticas para assegurar o esforço necessário para resolver problemas no processo de desenvolvimento de *software*, através do fomento e da manutenção do comprometimento, visto que ele afeta tanto o comportamento como os recursos dos projetos.

### 3.2 DELIMITAÇÃO DO ASSUNTO DA PESQUISA

A pesquisa limita-se a gerar uma lista de recomendações aos gestores de RH a partir de verificação do nível de relevância dos focos de comprometimento: profissional/carreira e organizacional/projeto. Este trabalho também analisa as dimensões afetiva, normativa e

instrumental do comprometimento organizacional dos profissionais de TI (desenvolvimento de *software*) pesquisados na amostra do estudo.

## **4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

No início deste capítulo, serão apresentados alguns dos principais conceitos de comprometimento. Após isso, serão abordados a multidimensionalidade do comprometimento e os resultados de pesquisas. Por fim, serão abordadas algumas políticas de gestão do comprometimento e também a base teórico-conceitual do estudo.

### **4.1 O COMPROMETIMENTO: CONCEITOS E RESULTADOS DE PESQUISAS.**

Inicialmente, torna-se necessário explicitar o conceito de comprometimento. Bastos (1994, p.294) afirma que, na linguagem científica, ele pode ser entendido como "engajamento em um curso de ação" e, explicado com outros conceitos, como o de "envolvimento" e "identificação" (Ibid., p. 293, 294). Embora na linguagem cotidiana o termo "comprometido" possa apresentar conotações positivas e negativas, para efeitos deste estudo, ele sempre estará relacionado ao primeiro aspecto.

#### **4.1.1 Focos do comprometimento**

O estudo do comprometimento dos indivíduos oferece diferentes opções de análise. Uma delas é a de estudar a maneira como as pessoas projetam os seus alvos nos diferentes contextos de trabalho. Bastos (2000, p.47-48) afirma que múltiplos aspectos podem ser a razão do comprometimento dos indivíduos, por exemplo, a organização, a profissão/carreira, o sindicato, os objetivos do trabalho ou o grupo de colegas. Segundo ele, no atual contexto de reestruturações organizacionais e remodelagens nas hierarquias das carreiras, o dilema organização-profissão/carreira assume um papel de destaque pelo fato de existir uma tendência ao enfraquecimento do vínculo entre o indivíduo e a organização empregadora. A partir disso, restaria ao trabalhador fortalecer o comprometimento com a sua carreira sem a expectativa de ancorá-la em um único emprego.

Considerando os focos dos indivíduos com a organização e com a profissão/carreira, diferentes padrões de comprometidos podem ser apresentados. Esses padrões consistem de categorias de análise que auxiliam o estudo de múltiplos comprometimentos simultaneamente, permitindo que os indivíduos estudados sejam inseridos em um dos padrões. Os padrões e as

características dos indivíduos estão demonstrados abaixo (Modelo resumido de Bastos (2000, p.49)):

### **Padrão Características**

#### *Cosmopolita – localista*

- Alto comprometimento com a profissão/carreira;
- Alto comprometimento com a organização.

#### *Cosmopolita*

- Alto comprometimento com a profissão/carreira;
- Baixo comprometimento com a organização.

#### *Localista*

- Baixo comprometimento com a profissão/carreira;
- Alto comprometimento com a organização.

#### *Nem cosmopolita - nem localista*

- Baixo comprometimento com a profissão/carreira;
- Baixo comprometimento com a organização.

Os desafios, impostos pela necessidade do aprimoramento de técnicas gerenciais para lidar com aspectos do comportamento humano diante do comprometimento com a organização e com a profissão/carreira, de acordo com Oliveira, Lima e Borges-Andrade (1999 *apud* ECKERT, 2005, p. 28), aguardam por resultados de pesquisas sobre o tema. Há a necessidade de os pesquisadores abordarem o comprometimento com a organização e com a profissão/carreira, simultaneamente, com indicadores de produtividade no trabalho, segundo os autores.

#### *4.1.1.1 Comprometimento com a profissão/carreira*

Martins (2001 *apud* ECKERT, 2005, p.31) explica que o antigo e o tradicional conceito de carreira era utilizado para definir a trajetória da vida profissional do indivíduo,



quando ele saberia de antemão o que esperar do percurso, "com a expectativa de progressão vertical na hierarquia de uma organização, acompanhada de sinais de crescente *status* e ganhos financeiros".

Como contraponto a essa carreira organizacional estruturada no tempo e no espaço, Martins (2001 *apud* ECKERT, 2005, p. 29) apresenta a carreira proteana<sup>3</sup>. Enquanto no modelo tradicional é a organização quem gerencia a carreira do indivíduo, na carreira proteana é o próprio indivíduo quem gerencia a sua carreira, a qual pode ser redirecionada de tempos em tempos para atender às necessidades da pessoa.

Oliveira, Lima e Borges-Andrade (1999 *apud* ECKERT, 2005, p. 29) entendem que o comprometimento com a profissão/carreira pode ser entendido como uma perspectiva de ajustamento do indivíduo à ocupação escolhida, de acordo com os objetivos pessoais e das posições que ele deseja ocupar no decorrer da vida profissional.

Face às mudanças globais que vêm ocorrendo nas últimas décadas, pode-se supor que o indivíduo altamente comprometido com a profissão/carreira está preocupado em se preparar profissionalmente para quando não mais puder ter a organização a que está vinculado. Esse pode ser um meio de desenvolver seu trabalho e sustento com mais independência em relação à organização. Martins (2001 *apud* ECKERT, 2005, p. 30) entende que, em face do novo cenário econômico e tecnológico, o indivíduo está sujeito a novas regras e o mesmo é induzido a buscar uma situação de empregável no mercado de trabalho, ou seja, estar capacitado para ter chances de recolocação, quando necessário.

De acordo com o estudo realizado por Bastos (2000, p.58), os indivíduos com forte comprometimento unilateral com a profissão/carreira são encontrados com maior frequência em empresas da administração pública direta e, geralmente, são do sexo masculino, casados e com ensino superior completo.

#### *4.1.1.2 Comprometimento com a organização*

Os primeiros estudos sobre o comprometimento diziam respeito ao aspecto do comportamento na organização, entendendo que esse seria uma das chaves para o bom desempenho da empresa. Para tanto, era necessário dispor de ferramentas que medissem alguns fatores relacionados ao comportamento dos indivíduos dentro da organização. Em estudo publicado, Teixeira (1994, p.268) afirma que a utilização de um instrumental adequado

---

<sup>3</sup> Martins (2001) explica que o termo é derivado do deus Proteu que, na mitologia grega, possuía a habilidade de mudar de forma ao comando de sua vontade.

é uma problemática comum entre os estudos que procuram compreender e explicar o comportamento dos indivíduos dentro da organização. Nessa perspectiva, o comprometimento é apontado, pelo referido autor, como um dos construtos mais confiáveis para esses estudos, por se tratar de um fenômeno estável, sem flutuações diárias, considerando simultaneamente a análise do indivíduo e da organização, sendo “[...] capaz de propiciar uma melhor compreensão da natureza dos processos psicológicos pelos quais as pessoas escolhem identificar-se com objetivos em seu ambiente e atribuir-lhe sentido, além de ser um preditor mais eficiente da rotatividade”.

Sá e Lemoine (1999 *apud* ECKERT, 2005, p. 31) afirmam que o comprometimento organizacional diz respeito à relação entre indivíduo e organização e às expectativas ligadas ao trabalho. Tais expectativas são: a organização desejando a adesão dos empregados aos seus objetivos e os empregados objetivando a realização de desejos pessoais no decorrer do vínculo com a mesma.

Alguns autores, como Antunes e Pinheiro (1999) e Martins (2003 *apud* ECKERT, 2005, p. 31), entendem que a questão do comprometimento organizacional deveria ser tratada em nível de planejamento estratégico das organizações. Martins (2003 *apud* ECKERT, 2005, p. 31), por exemplo, sustenta que se as pessoas estiverem comprometidas com o trabalho, elas estarão se sentindo integrantes do processo e lutarão pelo sucesso da organização.

Existem determinadas características que podem identificar os empregados comprometidos com a organização com a qual mantêm vínculo. Meyer e Allen (1997 *apud* ECKERT, 2005, p. 31) afirmam que esses empregados:

- Têm um reduzido índice de absenteísmo;
- Não deixam a organização, mesmo em períodos de dificuldades;
- Protegem o patrimônio da organização; e
- Compartilham os objetivos da organização.

Steil e Sanches (1998 *apud* ECKERT, 2005, p. 31) entendem que a pesquisa sobre o comprometimento organizacional está, de certa forma, fragmentada em diferentes abordagens do fenômeno. Segundo eles, essa diversificação de definições pode ser entendida a partir de suas raízes em diferentes disciplinas científicas, tais como: Sociologia, Teorias Organizacionais e Psicologia Social, além das diversas operacionalizações aplicadas ao estudo do construto.

## 4.2 DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

As dimensões afetiva, instrumental e normativa geram diferentes reações atitudinais e comportamentais (ALLEN; MEYER, 1996; 2000). Em função de o comprometimento afetivo se basear em um vínculo emocional com a organização, é provável que as pessoas mais afetivamente comprometidas sejam mais motivadas para contribuir com o desempenho da organização e apresentem menor *turnover*, menor absentismo e adotem mais comportamentos de cidadania organizacional (ORGAN; PAINE, 2000 *apud* REGO; CUNHA; SOUTO, 2007, p.7). Diferencialmente, é provável que os colaboradores com laço instrumental mais forte não sintam qualquer propensão a darem a organização mais do que aquilo a que estão obrigados. Acresce que, se esse for o laço preponderante, é possível que os indivíduos adotem mesmo atitudes e ações negativas em relação à organização (e.g., absentismo, comportamentos retaliatórios). Finalmente, é provável que as pessoas que sentem obrigações e deveres de lealdade para com a organização (laço normativo) tendam a adotar comportamentos positivos. Todavia, esses sentimentos tendem a não suscitar os mesmos entusiasmo e envolvimento que os produzidos pelo comprometimento afetivo. Conseqüentemente, os resultados organizacionais positivos tendem a ser notórios.

Importa, por conseguinte, compreender o modo como cada dimensão tende a se desenvolver. Alguns autores, como Allen e Meyer (1996, 2000), Meyer (1997 *apud* REGO; CUNHA; SOUTO, 2007, p.7), sugerem que o comprometimento afetivo desenvolve-se quando o colaborador envolve-se e/ou reconhece o valor e/ou deriva a sua identidade da associação com a organização. Esses efeitos podem ser alcançados quando, por exemplo, o colaborador (1) sente que a organização trata-o de modo justo, respeitador e apoiante; (2) tem confiança na organização e nos líderes; (3) obtém satisfação no trabalho; (4) considera que os valores da organização tem uma orientação humanizada; (5) sente que existe congruência entre os seus objetivos e os da organização; e (6) a organização é uma boa cidadã e assume comportamentos socialmente responsáveis.

Barbosa e Faria (2000 *apud* ECKERT, 2005, p. 32) explicam que as diversas pesquisas na área do comprometimento organizacional apontam para a existência de três dimensões:

- Afetiva: o vínculo é estabelecido pela presença de sentimentos de apego, afeição, identificação, reconhecimento, entre outros;

- Instrumental: o vínculo permanece pela verificação dos custos e benefícios associados a um possível desligamento;
- Normativa: o vínculo dá-se pela internalização das normas e dos padrões estabelecidos, criando uma concordância moral com os objetivos e valores da organização.

A principal influência para a utilização combinada das três dimensões (afetiva, instrumental e normativa) do comprometimento organizacional é de Meyer e Allen (1991; 1997, p.3). Os autores definiram os empregados da seguinte forma: aqueles que apresentam um comprometimento (1) afetivo permanecem na organização, porque querem; os que apresentam um comprometimento (2) instrumental permanecem, porque precisam; e aqueles com comprometimento (3) normativo permanecem, porque se sentem obrigados a permanecer.

#### **4.2.1 A dimensão afetiva**

O principal enfoque da literatura do comprometimento organizacional tem sido o afetivo. Nessa linha de pensamento, Barbosa e Faria (2000 *apud* ECKERT, 2005, p. 32) afirmam que o conceito de comprometimento pode ser resumido como a assunção de responsabilidade ou compromisso com alguma pessoa, com um grupo ou com uma organização. Uma pessoa comprometida estaria engajada plenamente para trabalhar, utilizando-se de criatividade e inovação para resolver os problemas, sentindo-se responsável pelo resultado de suas ações.

Oliveira, Lima e Borges-Andrade (1999 *apud* ECKERT, 2005, p. 33) entendem que um grande número de estudos a respeito do comprometimento organizacional refere-se ao comprometimento organizacional afetivo. Neles, esse conceito é definido como alguma forma de laço psicológico entre os indivíduos e a organização, com um forte apego entre ambos, tomando-se o mesmo como um estado caracterizado por sentimentos afetivos positivos.

Em estudo posterior, Rebecchi e Filenga (2005 *apud* ECKERT, 2005, p. 32) acrescentam que existe uma questão básica que diferencia o comprometimento organizacional afetivo dos demais. Afirmam que ele é o único composto por afetos, enquanto os dois restantes, o instrumental e o normativo, são compostos por fatores cognitivos.

O enfoque que dominou, na literatura do comprometimento organizacional por maior tempo, foi o afetivo. Mowday, Steers e Porter (1979, p. 226) utilizam a definição elaborada em 1970 por Porter e Smith para definir o comprometimento como

uma relação forte entre um indivíduo identificado com e envolvido numa organização, em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: (1) estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização; (2) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e (3) forte desejo de se manter membro da organização.

Os trabalhos desenvolvidos por esta equipe de pesquisadores tiveram início no começo da década de 70 e culminaram com a validação de um instrumento para se medir o comprometimento, o *Organizational Commitment Questionnaire* – OCQ (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979). O instrumento de mensuração foi construído com base na definição de comprometimento estabelecida pelos autores, transcrita no parágrafo anterior.

#### **4.2.2 A dimensão instrumental**

Becker (1960 *apud* MEDEIROS *et al.*, 2003, p. 2) descreve o comprometimento organizacional instrumental como uma tendência do indivíduo em se engajar em "linhas consistentes de atividade", fazendo com que ele permaneça na organização devido aos custos e benefícios associados a sua saída. O autor define esses custos e benefícios associados como *side-bets* ou trocas laterais.

Meyer, Allen e Gellatly (1990 *apud* ECKERT, 2005, p. 33) examinaram as relações entre o comprometimento organizacional afetivo e instrumental. Uma das conclusões foi que o comprometimento instrumental pode ser subdividido em duas escalas que dizem respeito aos custos em deixar a organização, quais sejam: (1) a falta de alternativas e (2) o sacrifício pessoal.

Becker (1960, p. 34) ressalta a importância do tema nas discussões sociológicas, como se pode verificar neste trecho: “sociólogos fazem uso do conceito de comprometimento quando estão tentando contabilizar o engajamento das pessoas que agem em consistentes linhas de atividade”. Ele descreve ainda o comprometimento como um conceito que demarca formas de ações características de certos tipos de pessoas.

Allen e Meyer (1990, p.11) encontraram alta correlação canônica entre comprometimento instrumental, planos de aposentadoria e investimentos realizados pelos empregados.

#### **4.2.3 A dimensão normativa**

Wiener (1982, p.419) conceitualiza a dimensão normativa do comprometimento organizacional como sendo a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais, representando uma forma de controle sobre as ações das pessoas. O autor enfatiza que o elemento central na definição do comprometimento, de aceitar os valores e os objetivos organizacionais, representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas, denominado por ele de normativo-instrumental. Para ele, indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos, porque acreditam que é certo e moral fazê-lo.

Barbosa e Faria (2000 *apud* ECKERT, 2005, p. 34) afirmam que a dimensão normativa do comprometimento organizacional ocorre quando o vínculo entre indivíduo e organização decorre da internalização das normas, valores e padrões estabelecidos, fazendo com que seja criada uma concordância moral com os objetivos e os valores da organização. A grande diferença entre as dimensões afetiva e normativa reside no fato de o primeiro significar um caráter voluntário e o segundo remeter a um significado de obrigação.

O estudo de Wiener (1982) deriva do Modelo de Intenções Comportamentais estabelecido por Fishbein em 1967. O modelo de Fishbein objetiva prever e compreender as intenções comportamentais dos indivíduos. Para Fishbein (1967 *apud* WIENER, 1982, p. 420) esse comportamento é determinado basicamente por dois fatores: o atitudinal em que a atitude do indivíduo acerca de uma ação é resultado da sua avaliação dos efeitos dessa ação; e o normativo em que o seu comportamento na organização é função da sua percepção da totalidade das pressões normativas a respeito do seu comportamento.

Essas pressões normativas geralmente são provenientes da cultura da empresa, que impõe sua ação e seu comportamento na organização. Segundo Wiener (1982, p.421), a visão normativa do comprometimento sugere um foco centrado nos controles normativos por parte das organizações, tais como: normas e regulamentos ou ainda uma missão forte e disseminada dentro dela.

A mensuração do comprometimento normativo foi testada de modo bastante simples por Wiener e Vardi (*apud* ALLEN; MEYER, 1990). Os autores avaliaram o comprometimento normativo por meio de três indicadores. Em seu instrumento, aos respondentes era perguntado em que extensão eles sentiam que um indivíduo deveria ser leal a sua organização, deveria fazer sacrifícios em benefício da organização e não deveria criticar a organização.

Allen e Meyer (1990, p.7) desenvolveram uma primeira escala para mensurar o comprometimento normativo, tentando mostrar evidências da conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional.

#### 4.2.4 Os enfoques multidimensionais

Entre os diversos modelos de conceitualização de mais de um componente do comprometimento, o modelo de maior aceitação entre os pesquisadores foi o de conceitualização de três componentes do comprometimento, estabelecido por Meyer e Allen (1991 *apud* MEDEIROS, 2003, p.44). John Mathieu, autor principal da meta-análise com maior reconhecimento entre os pesquisadores do tema (MATHIEU; ZAJAC 1990 *apud* MEDEIROS, 2003, p.44), aponta os pesquisadores John Meyer e Natalie Allen como os mais importantes pesquisadores da década de 90 na pesquisa do comprometimento organizacional.

O modelo de Meyer e Allen é internacionalmente aceito, tendo sido validado em várias culturas. Os autores conceitualizam o comprometimento organizacional em três componentes:

a) *Affective commitment* ou comprometimento afetivo: trata-se de um comprometimento como um apego, como um envolvimento em que ocorre identificação com a organização.

Segundo Allen e Meyer (1990, p. 3), “empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem (...)”;

b) Comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de *continuance commitment* e que a literatura trata como instrumental. Segundo Allen e Meyer (1990, p.3), “empregados com [...] comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam [...]”;

c) Comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, que os autores denominam de *obligation* e, depois, Meyer, Allen e Smith (1993, p. 539)

reconceitualizam como normativo (*normative Commitment*). Segundo Allen e Meyer (1990, p. 3), “empregados com [...] comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”.

O modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional foi validado, inicialmente, no Brasil, por Medeiros (1997), seguido por Ricco (1998) e Bandeira (1999).

#### 4.3 POLÍTICAS DE GESTÃO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Outro autor, que traz importantes contribuições ao estudo do comprometimento, é Dessler (1996 *apud* ECKERT, 2005, p. 34), afirmando que funcionários comprometidos são aqueles que se identificam com a organização em que atuam e adotam as metas da mesma. Segundo ele, o comprometimento do funcionário pode ser gerado pela empresa através de determinadas práticas que estimulam o mesmo, a saber:

- Valores *people-first*: valorização da pessoa em primeiro lugar;
- Diálogo de mão dupla: ouvir o que os funcionários têm a dizer;
- Comunhão: promover um sentimento que mostre aos funcionários que fazem parte de uma comunidade coesa e com destino compartilhado;
- Mediação transcendental: promover a conversão dos funcionários à ideologia, à missão e aos valores da empresa, resultando em uma espécie de carisma corporativo. A organização torna-se para o empregado uma fonte de orgulho e respeito;
- Contratação baseada em valor: não procurar apenas conhecimento profissional ou habilidades técnicas, mas também valores que sejam compatíveis com os da empresa;
- Segurança: expressar diante do funcionário a intenção de fazer o melhor para que a relação empregatícia seja duradoura;
- Recompensas extrínsecas: oferecer pacotes de remuneração acima da média, em combinação com incentivos e benefícios extensivos;
- Realização: Possibilitar a todos os funcionários a oportunidade de aplicar todas as suas habilidades e talentos no seu trabalho.

Após realizar estudo acerca da contribuição dos programas de participação nos lucros



ou resultados para a gestão de Recursos Humanos, Becker (1998 *apud* ECKERT, 2005, p. 34) sugere que os referidos programas criam vínculos de interesse entre empresa e empregados. A autora conclui que esses programas proporcionam uma oportunidade de compartilhamento de filosofias e de valores organizacionais entre empresa e funcionários; sendo essa a base para que se estabeleça o comprometimento do trabalhador com a empresa e desta com o trabalhador.

No entanto, é conveniente ressaltar que para atingir o comprometimento dos empregados não basta somente definir políticas e práticas que gerem esse comprometimento. É preciso, também, que existam gestores com um perfil adequado para implementar essas políticas dentro da organização.

Devido à importância do tema comprometimento, diversas pesquisas já foram realizadas abordando o assunto. No tópico a seguir, estão relatados alguns achados importantes desses estudos.

#### 4.4 RESULTADOS DE PESQUISAS SOBRE COMPROMETIMENTO

O tipo de empresa em que os indivíduos atuam pode afetar os focos do comprometimento. Bastos e Borges-Andrade (1999 *apud* ECKERT, 2005, p. 36) estudaram o foco do comprometimento de um grupo de trabalhadores de quatro grupos de empresas separadas em quatro contextos organizacionais diferenciados pelo nível e tipo de inovação organizacional existente. Ao final, uma das percepções foi de que os trabalhadores da clássica organização burocrática apresentam a característica de um baixo comprometimento organizacional em relação às empresas ditas inovadoras.

Wallace (1995 *apud* ECKERT, 2005, p. 36) considera que os indivíduos, trabalhadores em organizações burocráticas, em função dos tipos de tarefas demandadas, podem entrar em conflito com seus ideais. Assim, existe uma tendência de que esses trabalhadores optem entre ter um tipo de lealdade, seja com a organização, seja com a profissão. Nessas condições, supõe-se que esse tipo de funcionário seja mais comprometido com a profissão/carreira do que com a organização que o emprega.

Em estudo recente realizado por Sanches *et al.* (2005 *apud* ECKERT, 2005, p. 36) com docentes de uma universidade particular, foi constatado que os indivíduos duplamente comprometidos apresentavam as seguintes características: casados, com 11 a 15 anos na

organização e com 40 horas semanais na universidade.

Mathieu e Zajac (1990 *apud* ECKERT, 2005, p. 36), após realizarem um levantamento com 124 estudos que traziam evidências empíricas com relação ao comprometimento organizacional, publicados entre os anos de 1967 e 1987, fizeram uma segregação entre as variáveis utilizadas nesses estudos, classificando-as em três grandes categorias:

- Variáveis antecedentes: são as características pessoais, as características do trabalho, as relações líder-grupo e as características organizacionais;
- Variáveis correlatas: tratam da motivação, do envolvimento com o trabalho, do *stress* e da satisfação no trabalho;
- Variáveis consequentes: englobam o desempenho no trabalho, a percepção de alternativas de trabalho, a intenção de procurar um novo emprego, a intenção de deixar a organização, o comparecimento ao serviço, os atrasos e a rotatividade.

Chang e Albuquerque (2002, *apud* ECKERT, 2005, p. 37)) entendem que alguns antecedentes do comprometimento, como a redução de níveis hierárquicos nas empresas e as reestruturações organizacionais, realizadas com o objetivo de melhorar a comunicação entre os funcionários e a alta administração, "têm influenciado como fator negativo ao próprio comprometimento quando realizados de uma maneira não participativa; os *downsizings* e reestruturações vêm deteriorando o próprio conceito de comprometimento do colaborador ou sua lealdade para com as empresas".

Nesse contexto, Rego e Souto (2004 *apud* ECKERT, 2005, p. 37) afirmam que a percepção de justiça do indivíduo perante a organização é um potencial antecedente do comprometimento. A partir disso, desenvolvem uma pesquisa que procura explicar a relação entre as diferentes percepções de justiça e o comprometimento organizacional nas suas dimensões afetiva, normativa e instrumental.

Medeiros *et al.* (2002 *apud* ECKERT, 2005, p. 37) analisaram diversas pesquisas de campo realizadas no Brasil entre 1992 e 2002 e concluíram que ocorreram significativos avanços nessa área. No entanto, entendem que comprometimento organizacional, como variável de pesquisa, deveria fazer parte de modelos mais complexos de estudos, englobando também variáveis organizacionais e de desempenho. Assim, poderia se provar, por exemplo, que um elevado grau de comprometimento dos funcionários com a organização leva a um desempenho superior no seu ramo de atividade. Naquele mesmo ano, Medeiros e Enders (2002) divulgaram uma pesquisa na qual encontraram diversas características pessoais dos

comprometidos e dos descomprometidos com a organização. Eles destacam, por exemplo, que:

- As pessoas jovens, solteiras e com baixo *status* socioeconômico expressam um forte comprometimento instrumental, caracterizando pessoas que trabalham porque precisam;
- As mulheres tendem a ser mais comprometidas do que os homens;
- Entre os descomprometidos, nas três dimensões, foram encontradas as maiores médias de escolaridade;
- Os descomprometidos, nas três dimensões, atribuem um menor valor ao trabalho em suas vidas.

Moraes *et al.*(1997 *apud* ECKERT, 2005, p. 38) analisaram uma série de pesquisas realizadas no Brasil a partir de 1990 e constataram que os trabalhos concentram-se basicamente na análise dos antecedentes do comprometimento organizacional, buscando de maneira exploratória a construção de um modelo explicativo de comprometimento para amostras no contexto brasileiro. Os resultados dessas pesquisas revelaram uma correlação direta com os seguintes aspectos:

- Quanto maior o tempo do vínculo empregatício maior é o comprometimento;
- Oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional estão diretamente ligadas ao comprometimento;
- A autonomia e a identificação com o conteúdo do trabalho também apresentam vínculos com o comprometimento.

Martins e Paz (2000 *apud* ECKERT, 2005, p. 38) realizaram duas pesquisas em uma empresa pública federal vinculada ao Ministério da Fazenda, objetivando verificar se existe variação no nível de comprometimento organizacional antes e depois de um processo de mudança organizacional. Três anos após a realização da primeira pesquisa, a segunda revelou que praticamente não houve mudanças nos escores do comprometimento organizacional, ou seja, os resultados não foram afetados pelo processo de mudança organizacional e os níveis de comprometimento permaneceram praticamente inalterados.

#### 4.5 PRESSUPOSTOS PARA A PESQUISA EMPÍRICA

Percebe-se que os estudos relacionados ao comprometimento utilizam-se de somente um dos aspectos: ou (1) abordam os focos (com a organização e/ou com a profissão/carreira), ou (2) tratam das dimensões do comprometimento organizacional (afetiva, instrumental, normativa). Esse estudo pretende verificar o foco e a dimensão de comprometimento mais relevante nos profissionais de TI, visando a sugerir lista de recomendações aos contratantes.

Nesta pesquisa, busca-se, por exemplo, verificar se:

- Suposição 1: De modo geral, os indivíduos que trabalham em Projetos de TI estão mais comprometidos com a profissão/carreira ou a organização/projeto (WALLACE, 1995 *apud* ECKERT, 2005, p. 39).
- Suposição 2: De modo geral, os indivíduos que trabalham em Projetos de TI apresentam um alto comprometimento instrumental com a organização, maior do que o afetivo ou normativo.

Inicialmente, os indivíduos pesquisados serão analisados quanto ao foco do comprometimento com o objetivo de classificá-los em um dos quatro padrões: (1) cosmopolita-localista, (2) cosmopolita, (3) localista e (4) nem cosmopolita e nem localista.

A análise, apresentada a seguir, tratará das dimensões do comprometimento organizacional, independente de sua classificação quanto ao foco. Ou seja, mesmo que o indivíduo seja pouco comprometido com o projeto da organização, a intensidade de cada uma das dimensões do comprometimento organizacional será verificada.

No próximo capítulo, serão abordados os procedimentos metodológicos da pesquisa realizada.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, apresentam-se os métodos e as técnicas que foram utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa. Inicialmente, enfoca-se a classificação do estudo, seguido da definição da população-alvo e da escolha da amostra. Depois, explicitam-se os procedimentos para a coleta de dados, o instrumento de pesquisa e os procedimentos para a análise dos dados.

### 5.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO

Esta é uma pesquisa de caráter qualitativo e exploratória, realizada com profissionais que atuam em projetos de TI (desenvolvimento de *software*), através de um levantamento de dados primários. Os dados qualitativos são coletados para se conhecer melhor os aspectos que não podem ser observados e medidos diretamente, tais como: sentimentos, pensamentos, intenções, comportamentos etc. Na categoria exploratória, busca-se um entendimento sobre a natureza geral de um problema, as possíveis hipóteses alternativas e as variáveis relevantes que precisam ser consideradas. Normalmente, existe pouco conhecimento prévio daquilo que se pretende conseguir (AAKER; KUMAR; DAY, 2004, p.207), como é o caso do estudo do comprometimento com o foco em projetos e as avaliações multidimensionais dos comprometimentos em profissionais de TI.

Conforme esclarece Malhotra (2001, p.105), o objetivo da pesquisa exploratória é investigar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão.

### 5.2 SELEÇÃO DA AMOSTRA

A seleção do público-alvo pode ser definida como amostra não-probabilística por conveniência, pois os pesquisados manifestaram interesse pelo estudo e disponibilidade para participar com sua opinião (AAKER; KUMAR; DAY, 2004, p.392).

Em uma amostra não-probabilística, a escolha dos sujeitos do estudo depende de critérios do investigador.

Para Malhotra (2001, p.306), na técnica de amostragem por conveniência não-

probabilística, que procura obter uma amostra de elementos convenientes, a seleção das unidades amostrais é deixada a cargo do entrevistador.

A escolha intencional dos pesquisados observou os seguintes critérios: (1) viabilidade de acesso aos respondentes, (2) concordância em participar da pesquisa e (3) homogeneidade da população.

Cabe frisar ainda que a amostra contemplou profissionais de TI atuantes nas cidades de Curitiba, Campinas e São Paulo.

### 5.3 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

O instrumento para obtenção de dados foram as entrevistas semiestruturadas, que, conforme Malhotra (2001, p.163), é uma entrevista direta, pessoal em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico.

Efetou-se um contato telefônico (Skype) ou pessoal com alguns profissionais de TI selecionados para o estudo. A entrevista norteada pelos tópicos a serem abordados foi conduzida e gravada para extração das informações e tratamento posterior.

### 5.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coletas de dados foi composto por um questionário semiestruturado (vide anexo – Questionário de coleta de dados), no qual constam as características pessoais e funcionais dos respondentes, assim como a identificação da empresa. Com base no referencial teórico, foram ainda apresentadas algumas questões para serem classificadas numa escala do tipo *Likert*, variando de 1 a 5 (de discordo totalmente até concordo totalmente). É importante ressaltar que essa escala foi adicionada à estrutura da entrevista apenas para ser utilizada como referência na análise das respostas, sem ter finalidade quantitativa.

As questões foram misturadas com o objetivo de desagrupar as variáveis que dizem respeito ao mesmo bloco de assunto, pois poderiam ocorrer distorções em relação aos graus atribuídos pelos respondentes.

Foi preservado o anonimato dos respondentes com a finalidade de evitar

constrangimentos, os quais poderiam afetar os resultados da pesquisa.

## 5.5 TÉCNICAS PARA ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

As análises de conteúdo serão realizadas via transcrição das entrevistas e análise de tendências presentes nos textos. A tendência leva em consideração as citações mais utilizadas nas entrevistas de forma explícita ou implícita.

### 5.5.1 Análise de conteúdo

As entrevistas foram analisadas através da Análise de Conteúdo, que, conforme Severino (2007, p.121), é uma metodologia de tratamento e análise de informações constantes de um documento, sob a forma de discursos pronunciados em diferentes linguagens: escrita, oral, imagética e gestual. Trata-se de compreender criticamente o sentido manifesto ou oculto das comunicações.

A matéria-prima da análise de conteúdo pode se constituir de qualquer material oriundo de comunicação verbal ou não-verbal, como cartas, cartazes, jornais, revistas, informes, livros, relatos autobiográficos, discos, gravações, entrevistas, diários pessoais, filmes, fotografias, vídeos etc. Contudo, os dados advindos dessas diversificadas fontes chegam ao investigador em estado bruto, necessitando de ser processados para, dessa maneira, facilitar o trabalho de compreensão, interpretação e inferência a que aspira a Análise de Conteúdo.

### 5.5.2 Definição das variáveis para pesquisa

VARIÁVEIS	DEFINIÇÃO TEORICA	DEFINIÇÃO PARA PESQUISA
Foco do comprometimento	Refere-se à percepção do indivíduo quanto aos focos de seu comprometimento.	1- No que diz respeito ao comprometimento, você diria que: (somente uma resposta): “Eu me sinto... a) Altamente comprometido com o projeto em que estou envolvido nesta organização e com minha carreira; b) Mais comprometido com minha carreira do que com o projeto em que estou envolvido nesta organização; c) Mais comprometido com o projeto em que estou envolvido nesta organização do que com minha carreira; e d) Pouco comprometido tanto com o projeto em que estou envolvido nesta organização, quanto com minha carreira”.
Comprometimento com a profissão/carreira	O empregado encontra na organização oportunidades	2 - Eu me considero comprometido com os objetivos que dizem respeito ao meu

	profissionais limitadas, demonstrando um reduzido interesse em relação a ela (BASTOS, 1993; 2000).	crescimento profissional, não necessariamente, com os projetos nesta empresa. 3 - O meu principal objetivo nos projetos da empresa em que trabalho atualmente é adquirir experiência profissional para minha carreira.
Comprometimento com o projeto da organização	O empregado tem um alto interesse em oportunidades profissionais na atual organização (BASTOS, 1993; 2000).	4 - Eu me considero altamente comprometido com os objetivos dos projetos da empresa em que trabalho hoje. 5 - Eu vejo nos projetos desta empresa perspectivas de permanência e ascensão hierárquica.
Comprometimento organizacional afetivo	Refere-se ao apego do indivíduo à organização (MEYER; ALLEN, 1991; 1997).	6 - Os projetos desta empresa tem um imenso significado pessoal para mim. 7 - Na minha situação atual, permanecer em projetos desta empresa é na realidade um desejo. Eu gosto e quero continuar trabalhando aqui.
Comprometimento organizacional Instrumental	Refere-se aos custos associados em deixar a organização (MEYER; ALLEN, 1991; 1997).	8 - Eu acho que teria poucas alternativas de crescimento em minha carreira se deixasse os projetos desta empresa. 9 - Na minha situação atual, permanecer em projetos desta empresa é na realidade uma necessidade. Eu preciso me manter empregado aqui.
Comprometimento organizacional normativo	Refere-se a uma obrigação em permanecer na organização (MEYER; ALLEN, 1991; 1997).	10 - Eu devo muito aos projetos desta empresa em que estou trabalhando. 11 - Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo (moral) deixar os projetos desta empresa agora.
Centralidade do trabalho	Refere-se à importância do trabalho para a pessoa.	12 - Dentre os aspectos abaixo, o que é mais importante na sua vida? Coloque em ordem de importância: 1 = menos importante, 2 = importante e 3 = mais importante: o trabalho, a família e o estudo.
Sugestão de política de comprometimento	Busca verificar se o pesquisado possui alguma sugestão de política de comprometimento.	13 - Em sua opinião, quais práticas e/ou políticas a empresa poderia adotar para tornar você mais comprometido com a mesma?

Quadro<sup>4</sup> - Variáveis do questionário semiestruturado

<sup>4</sup> Elaborado com base nas referências bibliográficas citadas (BASTOS, 1993; 2000 e MEYER; ALLEN, 1991; 1997).



## 6 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo de análise dos dados, apresentam-se a caracterização da amostra pelo perfil dos pesquisados e os padrões de comprometimento, agrupados em categorias de respostas classificadas em padrões de baixo, moderado e alto comprometimento.

As características da amostra estão descritas a seguir:

- Empresas pesquisadas: Iesde Brasil AS, Ibac Brasil, RevendaMais, Volvo do Brasil, Ebehavior, Megasul, Rede Magic, Pensa Digital, Mastretech Sistemas e GSIT Tecnologia e Processos;
- Sexo dos pesquisados: 9 masculinos e 1 feminino;
- Idade média: 33 anos;
- Vínculo com a empresa: 7 CLT e 3 PJ;
- Cargos dos pesquisados: Supervisor de Informática, Coordenador de Informática, Consultor, Desenvolvedor Web, Analista de Sistemas, Programador Pleno, Gerente de Desenvolvimento, Gerente de Projetos.

### 6.1 O FOCO DO COMPROMETIMENTO

Neste subcapítulo, será analisado o enquadramento dos pesquisados nos padrões de comprometimento, quais sejam: (1) alto comprometimento, com a organização com profissão/carreira; (2) mais comprometido com a profissão/carreira do que com a organização; (3) mais comprometido com a organização do que com a profissão/carreira; e (4) pouco comprometido, com a organização e a profissão/carreira. Além disso, levam-se em consideração afirmações, presentes nos questionários, e utilizadas com vistas a guiar os respondentes de acordo com seu grau de concordância com determinada afirmação.

#### 6.1.1 Análise qualitativa da avaliação no foco do comprometimento

Na primeira questão, relacionada ao foco do comprometimento, metade dos pesquisados enquadraram-se no padrão de duplo comprometimento (cosmopolita-localista), no qual os indivíduos estão altamente comprometidos tanto com a organização quanto com o

projeto. A outra metade considerou-se mais comprometida com o projeto do que com a carreira, caracterizando um padrão localista.

Chama atenção o fato de nenhum dos pesquisados considerar-se mais comprometido com a carreira ou sem comprometimento com a carreira nem com o projeto. Esse resultado mostra claramente que esse público tende a se comprometer com o projeto em que está envolvido e, por vezes, também com a carreira.

Nas questões 2 e 3, buscou-se analisar o foco do comprometimento no projeto da empresa, considerando a afirmação de Bastos (1993; 2000): “O empregado encontra na organização oportunidades profissionais limitadas, demonstrando um reduzido interesse em relação a ela”.

A variável 2 foi expressa pela seguinte afirmação: “Eu me considero comprometido com os objetivos que dizem respeito ao meu crescimento profissional, não necessariamente, com os projetos nesta empresa”. Essa afirmação não obteve concordância plena dentre os entrevistados, trazendo considerações dispares à afirmação. Percebe-se que esses profissionais estão mais preocupados com o projeto em que estão engajados do que com a carreira; sendo isso consequência da entrega de um projeto de sucesso. Outra percepção diz respeito ao acúmulo de experiências no atual emprego como meio de garantir sucesso profissional no futuro, conforme as seguintes afirmações: “a partir do momento em que eu aceito um projeto, estarei comprometido com ele até o final”, “o crescimento profissional depende diretamente dos resultados obtidos nos projetos dos quais eu participei.”, “entendo estar hoje mais comprometido com os projetos”, “atualmente não estou no trabalho apenas para cumprir objetos meus; estou totalmente engajado com os projetos da empresa”; e “ao concluir um projeto de maneira satisfatória, estarei claramente agregando valor a minha carreira (vida profissional)”.

A variável 3 trata de uma afirmação direta sobre o foco de obter experiência com o projeto atual, como observado neste relato: “o meu principal objetivo nos projetos da empresa em que trabalho atualmente é adquirir experiência profissional para minha carreira”. A afirmação não tem concordância plena pelas respostas, evidenciando novamente que, para essa amostra, o foco não é primeiramente a carreira, como pode ser verificado nas respostas a seguir: “não é o principal objetivo”; “meu objetivo é de oferecer para a companhia minha mão de obra para que seja possível ela alcançar os objetivos”, mostrando, com isso, a preocupação com o projeto em primeiro lugar. Além dessas, há estas: (1) “explorando novas áreas e novas tecnologias nessa empresa, tenho a oportunidade de focar o meu crescimento profissional sem

fugir dos objetivos da empresa”, mesmo quando o foco é a carreira, o compromisso com o projeto está evidente; (2) “experiência que eu ganho aqui conta e muito para a minha carreira, pois, a cada novo projeto, uma das coisas que mais motiva é adquirir novos conhecimentos e participar de projetos que nos forçam a aprender algo novo”; (3) “não, o principal objetivo deve ser concluir da melhor maneira possível o projeto”.

As outras duas questões (4 e 5) dizem respeito ao comprometimento com o projeto. Na primeira dessa série (variável 4), observam-se as seguintes respostas: “eu me considero altamente comprometido com os objetivos dos projetos da empresa em que trabalho hoje”, havendo unanimidade na concordância com a afirmação e mostrando o sentimento de compartilhar os objetivos do projeto e, por consequência, o foco com o projeto. Isso fica claro também nestes outros depoimentos: “trabalho com afinco em todos os projetos dos quais participo”; “faço o máximo para que o projeto seja bem executado e traga os melhores resultados para a companhia”; “estou 100% focado nos objetivos dos projetos dos quais estou participando”; “o comprometimento com qualidade e objetivos é de 100%.”; “considero os objetivos dos clientes os meus”. As respostas trouxeram também elementos de motivação pessoal ao projeto, por exemplo: “eu sempre me comprometo com os projetos nos quais estou envolvida”.

À segunda, (questão 5), tem-se como resposta o seguinte: “ eu vejo nos projetos desta empresa perspectivas de permanência em projetos futuros”, que se mostrou em concordância com a afirmação. Isso evidencia o compromisso dos pesquisados com o projeto em primeiro plano, porém vislumbrando participação em projetos futuros, conforme se confirma com estes trechos: “qualquer projeto bem sucedido abre portas. Devido ao conhecimento do negócio e também das ferramentas que sustentam o core da empresa, a permanência em projetos futuros são uma grande possibilidade”; “atuais projetos são muitos promissores e também vejo ótimas oportunidades nos futuros projetos”; “não só vejo a permanência em projetos futuros como também vejo uma boa perspectiva de crescimento”, “minha atuação nos projetos em andamento estejam dentro das expectativas e por isso sinto que posso continuar nos próximos”.

Dessa forma, consoante essa amostra, percebe-se, exploratoriamente, que pode existir um comprometimento maior com o projeto do que com a carreira. Apesar de se imaginar o inverso inicialmente, frente às considerações de Bastos “o empregado encontra na organização oportunidades profissionais limitadas, demonstrando um reduzido interesse em relação a ela” (BASTOS, 1993; 2000).

## 6.2 ANÁLISE DOS NÍVEIS DE RELEVÂNCIA DOS COMPONENTES MULTIDIMENSIONAIS

Neste tópico, serão analisadas as afirmações, que dizem respeito ao comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo, de acordo com as respostas dadas às perguntas.

### 6.2.1 O comprometimento organizacional afetivo

O comprometimento organizacional afetivo é avaliado por duas questões (6 e 7). É importante ressaltar que, entre as três dimensões do comprometimento organizacional, esse grupo foi o que se destacou com relação à concordância dos entrevistados com as afirmações, mostrando-se, dessa forma, o componente mais relevante e onde se devem focar as recomendações para os gestores e departamentos de recursos humanos.

A primeira afirmação desse grupo (questão 6) foi : “ os projetos desta empresa tem um imenso significado pessoal para mim” , revelando respostas muito aderentes e conduzindo a uma concordância quase que total, ou seja, os projetos possuem significado pessoal aos pesquisados. As justificativas a seguir refletem as opiniões deles sobre a questão: “os que apresentam algum tipo de inovação tem um significado maior”; “o sucesso de novas versões e funcionalidades são importantes para meu ego pessoal”; “significando muito pelo desafio que eles propõem, gosto muito do prestígio que recebo dos clientes e dos amigos ao ser reconhecido como autor de um determinado projeto”.

À segunda questão (7 ), houve, por exemplo, esta resposta: “ na minha situação atual, ficar nos projetos desta empresa é na realidade um desejo. Eu gosto e quero continuar prestando serviços aqui”.Essa se mostrou igualmente ligada à afirmação, o que levou à conclusão de que o componente afetivo é de fato importante. Seguem as seguintes justificativas, apontadas pelos participantes da pesquisa: (1) “estou totalmente voltado e 100% dedicado nos projetos dos quais estou participando”, evidenciando que o projeto tem total compromisso por parte do pesquisado; (2) “o reconhecimento na conclusão de cada projeto e a perspectiva de crescimento é o que me fazem gostar daqui”, ilustrando o comprometimento com o projeto embora condicionado ao reconhecimento por meio do sucesso do mesmo. Esse é um dos motivos da importância das recomendações aos gestores de pessoas das empresas, como confirmado neste depoimento: “sim, desejo continuar a realizar outros projetos nesta

empresa, gosto do que faço, da forma como faço e quero continuar, assim, nesta empresa”.

De acordo com as justificativas apresentadas, a amostra da população demonstra um alto comprometimento organizacional com perfil predominantemente afetivo.

### **6.2.2 O comprometimento organizacional instrumental**

O comportamento organizacional instrumental é representado por duas questões (8 e 9). Dentre os três componentes, esse foi o que mostrou menor aderência frente às afirmações. As respostas justificaram que esse componente do comprometimento não é relevante.

A primeira afirmação (questão 8), “eu acho que teria poucas alternativas de crescimento em minha carreira se deixasse os projetos desta empresa”, resultou em respostas que discordaram quase que totalmente da afirmação. De acordo com esse resultado, o desemprego não é um fator que preocupa as pessoas que atuam em TI e que a empregabilidade é alta, como evidenciado nos relatos a seguir: “como o mercado da área de tecnologia está carente de mão de obra qualificada, sempre haverá muitas alternativas para minha carreira”; “acredito que poderia crescer até mais em outras empresas, não vejo que teria menos oportunidades de crescimentos fora da empresa atualmente”; e “não, alternativas sempre existem”.

A segunda desse grupo (questão 9), “na minha situação atual, ficar nos projetos desta empresa é na realidade uma necessidade. Eu preciso me manter empregado aqui”, apresentou tanto concordâncias quanto discordâncias.

Os seguintes relatos chamam atenção para o fato de que a necessidade de se permanecer na organização é devido ao aspecto financeiro: “tenho receio de mudar e não ser bem sucedido”; “com certeza ter uma fonte de renda é importante para o meu sustento e também para investimento na carreira profissional”; “levando em conta o que ganho, entendo que preciso me manter empregado aqui, o mercado está aquecido, estou na empresa por opção minha”; “eles pagam minhas contas”; “eu me sinto bem confortável em encontrar uma nova empresa”; “a empresa hoje é como eu ganho dinheiro e me sustento”; e “ficar empregada nesta empresa é uma segurança”.

Ao fim deste tópico, conclui-se que, de acordo com os graus de importância atribuídos às afirmações, a amostra apresentou baixo grau de aderência a este componente.

### 6.2.3 O comprometimento organizacional normativo

Nas questões 10 e 11, constam afirmações relativas ao comprometimento organizacional normativo, que sugere que a pessoa possui um sentimento de obrigação em permanecer na organização. De acordo com as respostas obtidas com os pesquisados, esse componente ficou em posição intermediária com relação ao grau de concordância, frente aos componentes afetivo e instrumental.

A resposta à questão 10, por exemplo, “eu devo muito aos projetos desta empresa em que estou prestando serviços”, evidencia que a concordância foi relativamente alta, sendo de fácil percepção o sentimento de gratidão para com a empresa, principalmente, pela oportunidade de crescer e aprender com o projeto. Isso pode ser verificado nos depoimentos a seguir: “com certeza. Aprendi muito aqui e, quando sair, vou dever muitos dos meus conhecimentos adquiridos às oportunidades que tive aqui”; “aprendi bastante aqui”; “concordo plenamente nesse ponto, pois estou aprendendo muito”; “nenhuma experiência de trabalho fora da minha empresa me fez crescer tanto”; e “o crescimento adquirido foi muito mais do lado pessoal do que do profissional”.

No entanto, deve-se levar em consideração que o projeto atual pode ser o primeiro emprego ou o primeiro cliente do profissional de TI. Assim, não seria o fato de trabalhar no projeto da empresa em questão o ponto da gratidão, mas sim por se tratar da primeira experiência profissional.

Na afirmação 11, “mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar os projetos desta empresa agora”, a maioria apresentou baixa concordância, ou seja, discordam totalmente ou em parte da afirmação. Essa conclusão pode ser verificada nos trechos a seguir: “mas a empresa muitas vezes não faz por merecer a permanência de profissionais comprometidos, não vejo que seja errado deixar uma empresa para seguir em frente e atingir meus objetivos pessoais e profissionais”; “se fosse vantagem para minha carreira com certeza trocaria de trabalho”; “por uma melhora significativa de salário com certeza sairia da empresa”, “eu não conseguiria simplesmente abrir mão do meu cargo, esse processo deveria ser gradual e contar com um treinamento para o meu substituto”; “de forma alguma eu tomaria qualquer decisão que poderia prejudicá-los de alguma forma, dificilmente trocaria o projeto que hoje estou administrando por outro em outra empresa”.

Em geral, foi demonstrada a tendência de deixar o projeto caso alguma oportunidade melhor surgisse.

### 6.3 A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO

Com o objetivo de medir a importância dada ao trabalho pelos pesquisados, uma das questões solicitou que colocassem em ordem de importância (mais importante, importante e menos importante) o significado em suas vidas dos fatores trabalho, família e estudo.

Os relatos mostraram que a família é o aspecto “mais importante” na vida dos pesquisados, seguida do trabalho e, depois, do estudo.

Mesmo com falta de tempo, não se deixa a família e, sim, o estudo, de acordo com os seguintes depoimentos: “a família vem sempre em primeiro lugar, sem ela o resto não faz sentido”; “aprendemos mais trabalhando do que estudando. A família sempre acima de tudo”; “a família é a base de tudo. Atualmente, estou focado no trabalho e numa melhor estruturação para minha família”; “pela falta de tempo atual, o estudo está por último”; “a família sempre deve estar na frente de tudo”; e “ não existe um motivo para o trabalho senão a sua família. E não existe um trabalho bem executado sem estudos”.

É importante ressaltar que esse grau de importância atribuído à família e não ao trabalho, como era de se esperar, tendo em vista a conclusão anterior de que os pesquisados têm como foco de comprometimento o projeto e a carreira, pode ser devido ao baixo envolvimento desses profissionais em decisões estratégicas nos projetos em que estão envolvidos.

### 6.4 SUGESTÕES DE POLÍTICAS DE GESTÃO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Com o objetivo de obter uma colaboração espontânea dos pesquisados com relação às políticas a serem adotadas na gestão de pessoas em projetos de TI, foi perguntado se tinham sugestões nesse quesito. A partir dos trechos selecionados abaixo, que representam o universo das respostas dos pesquisados, foram agrupados em alguns tópicos para desenvolvimento.

Respostas coincidentes que levaram às sugestões, por exemplo, “reconhecimento”; “preocupar mais com os seus funcionários, não somente enquanto profissionais, mas enquanto pessoas”; “apoiada, treinada, com boa qualidade de vida”; “bem estar dos seus colaboradores, de infraestrutura, bom pacote de benefícios, bom ambiente de trabalho, respeito dos superiores com os subordinados, organização e boa definição do escopo e boa gerência dos projetos”; e “participação nos lucros, cursos, visando ao crescimento profissional e pessoal,

vantagens financeiras por produtividade”, geraram os tópicos: remuneração, reconhecimento, ambiente de trabalho, diálogo e desenvolvimento profissional.

### **Remuneração**

Talvez, exista a necessidade de se avaliar o que os respondentes estão fazendo para elevar seu salário. Possivelmente, muitos deles estejam dando somente o mínimo de si para a empresa e esperando que ocorra uma retribuição, da qual se consideram merecedores.

A distribuição de lucros não encontra no meio empresarial uma aprovação unânime em função de dois entraves: um de aspecto legal e o outro do ponto de vista organizacional. Quanto à questão legal, muito se discute atualmente sobre a inclusão dessa distribuição como remuneração e, portanto, passível de inclusão em base de cálculo em possíveis cobranças judiciais. Já o segundo aspecto está relacionado ao surgimento de conflitos internos originados das formas de cálculo e dos modelos de distribuição a cada um dos empregados.

### **Reconhecimento**

Esse reconhecimento, talvez, possa ser visto pelo aspecto financeiro. Cabe lembrar que a literatura especializada em remuneração estratégica, como, por exemplo, Flannery, Hofrichter e Platten (1997) considera o incentivo financeiro como um fator de motivação.

### **Ambiente de trabalho**

O foco deve estar nas relações com a chefia e com os colegas de trabalho, na organização interna, na integração e no bem-estar da equipe, na busca da qualidade em detrimento da quantidade, nas condições adequadas das instalações, dos equipamentos e das ferramentas de trabalho e na extinção da discriminação quanto ao recebimento de algumas vantagens e oportunidades iguais de crescimento e desenvolvimento.

### **Diálogo**

Uma recomendação seria uma reunião em que se debatessem todos os assuntos gerais entre funcionários e donos da empresa. Com a realização dessas reuniões, os funcionários poderiam se sentir como uma parte mais ativa da empresa. Os empregados também deveriam ser ouvidos para a tomada de decisão, ou seja, não basta simplesmente que a empresa ouça, mas que avalie essa opinião como fator de tomada de decisão. A comunicação sobre o que vem ocorrendo com a empresa é fundamental.



## **Desenvolvimento profissional**

É possível que o profissional esteja tendo seu comprometimento afetado pelo fato de não estar sendo escalado para a participação em cursos e palestras. Outros pesquisados sugerem que o conhecimento deveria ser mais disseminado dentro da empresa.

## **Políticas para comprometimento afetivo**

Na parte da pesquisa realizada, cujo objetivo era identificar a dimensão de comprometimento mais significativa dentre os pesquisados na área de TI, o resultado obtido foi a dimensão afetiva.

Ao comparar resultados de estudos nacionais e estrangeiros, no que concerne a multideterminação de comprometimento afetivo, Borges-Andrade (1994) concluiu pela preponderância de microfatores nos estudos internacionais (percepção de competência pessoal, escopo do trabalho e comunicação do líder) e pela importância de macrofatores no contexto brasileiro (oportunidade de crescimento na carreira e progresso profissional, sistema justo de promoções e influência da organização empregadora no Brasil), entre os antecedentes mais fortemente associados ao comprometimento afetivo (BASTOS; BORGES-ANDRADE; ZANELLI, 2004, p. 316).

Siqueira (2003) observou que a percepção de suporte organizacional – representa a crença dos empregados acerca do grau em que a organização preocupa-se com o bem-estar do empregado – constitui um forte antecedente organizacional afetivo.

Diante desses resultados, o vínculo afetivo com a organização, neste caso o projeto, tende a se tornar mais fortalecido conforme os prestadores de serviço percebem os patrocinadores do projeto comprometidos com eles (Ibid., p. 317).

## **Resumo das recomendações aos gestores das empresas contratantes de serviços de TI:**

- Considerar remuneração com participação nos lucros ou por produtividade/meritocracia a partir de indicadores bem definidos e claros, para o caso de contratação CLT. No caso de PJ, considerar remuneração variável pelo valor do contrato ou pela qualidade da entrega (escopo, prazo, custo e qualidade), a partir de indicadores bem definidos e comunicados.
- Reconhecer o funcionário ou prestador de serviços por meio de premiação ou política de *feedback*.

- Ambiente de trabalho com condições de estrutura, equipamentos e instalações adequados e que proporcionem integração e qualidade de vida aos profissionais.
- Diálogo e comunicação sobre a estratégia da empresa com o profissional, fazendo-o ser inserido no contexto de tomadas de decisões.
- O desenvolvimento profissional é fundamental nesta área de TI, portanto deve existir um programa de cursos em que todos devem estar envolvidos e escalados.
- Estar comprometido com os profissionais. O projeto deve claramente ser uma oportunidade de crescimento na carreira e progresso profissional. O contratante deve estar preocupado com o bem-estar do profissional.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que este estudo, realizado com profissionais da área de TI, atingiu os objetivos estabelecidos.

O primeiro objetivo específico foi o de identificar o foco do comprometimento desses profissionais. Foi verificado, analisando-se o conteúdo das respostas frente à questão deste tema, que a maioria se sente altamente comprometida tanto com o projeto quanto com a profissão/carreira, ou seja, o padrão que predomina é o cosmopolita-localista ou duplo comprometimento. Também foi identificado o padrão cosmopolita, que se mostrou comprometido com o projeto.

Quanto ao segundo objetivo específico, que visava à identificação das dimensões afetiva, instrumental e normativa dos pesquisados, não se confirmou a ideia inicial de que haveria um contexto desfavorável ao comprometimento organizacional afetivo e de que os novos modelos de relações de trabalho (contratação de pessoa jurídica) poderiam favorecer o comprometimento organizacional instrumental. A análise qualitativa do conteúdo das respostas para este tema aponta para um maior comprometimento organizacional afetivo, seguido do normativo. Ao contrário do que se pensava, o comprometimento organizacional instrumental ficou com a menor concordância dentre as três dimensões. Talvez, esse alto comprometimento organizacional afetivo tenha relação com o resultado observado quanto ao foco do comprometimento, isto é, o foco no projeto. Porém, os pesquisados mostraram uma relação intrínseca entre o projeto e a carreira, proporcionando, assim, crescimentos pessoal e profissional, que confere identidade afetiva a partir dos projetos.

O objetivo central do presente estudo foi alcançado. Essa afirmação é sustentada pelas recomendações apresentadas à gestão de RH para contratação de profissionais de TI.

É possível que a existência de um ambiente de trabalho adequado possa promover o diálogo entre os integrantes da organização, fazendo com que todos se sintam como participantes das decisões tomadas. Com essa participação coletiva na tomada de decisões, o planejamento do trabalho pode ser otimizado, ocorrendo o desenvolvimento profissional, seja no aspecto individual, seja no coletivo. Essas atitudes podem levar a empresa a ter melhores desempenhos, gerando, em consequência disso, melhores resultados. A partir dessa percepção, podem ocorrer o reconhecimento e a valorização do empregado e, por conseguinte, a participação nos lucros e a obtenção de resultados financeiros, gerando reconhecimento.

Em resumo, as políticas, se efetivamente adotadas, podem ser interessantes tanto para

a empresa quanto para os contratados, qualquer que seja o tipo de contratação.

Quanto às consequências positivas do vínculo afetivo com o projeto (organização), profissionais comprometidos afetivamente são os que apresentam menores taxas de rotatividade, absentismo e intenção de se desligar, bem como melhores indicadores de desempenho.

Vale mencionar que não foi realizada pesquisa com os gestores desses profissionais, o que poderia gerar ainda mais informações, bem como confirmações frente às afirmações. Assim, sugere-se que estudos futuros relacionados ao tema analisem, ao mesmo tempo, as respostas dos profissionais e dos gestores das empresas pesquisadas. Considerando isso, sugerem-se os seguintes temas para pesquisas futuras:

- O comprometimento em relação ao tipo de contratação;
- A cultura e os valores existentes no local da pesquisa e suas implicações nos padrões de comprometimento;
- Uma pesquisa exploratória com os gestores das empresas e suas percepções sobre o comprometimento;
- Uma pesquisa quantitativa para aprofundar e obter resultados conclusivos sobre o tema;
- Estudo de caso para se verificar a variação do comprometimento dos indivíduos submetidos a constantes mudanças de políticas na gestão de RH;
- Avaliação de desempenho das empresas de acordo com o perfil dos empregados em relação ao comprometimento;
- Diferenças entre comprometimento dos profissionais entre empresas familiares e privadas; e
- Políticas de comprometimento adotadas em diferentes empresas (empresas recém-criadas, pequenas empresas, empresas que adotaram sistemas de qualidade etc.).

Cabe salientar que, na análise dos dados, há uma série de constatações que são de extrema importância para as empresas de serviços contábeis. Entretanto, não se tem a pretensão de que sejam tomadas como exclusivas verdades, mas que sejam vistas no sentido de provocar alguma reflexão a respeito do tema tratado, visto que podem ser aplicáveis a diversos contextos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, Geroge S. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ALLEN, Natalie J.; MEYER, John P.: The measurement and antecedents affective, continuance and normative commitment to the organization. **The British Psychological Society: Journal of Occupational Psychology**, n. 63, p. 1-18, 1990.

BASTOS, Antônio V. B.. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, maio/jun. 1993.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. O conceito de comprometimento – sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. 1994. p. 287-304.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto dos fatores pessoais na natureza do trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 4, p.48-60, outubro/dezembro 2000.

BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. **Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios metodológicos**. Bahia, 2004. Disponível em: [www.infocien.org/Interface/Colets/v01n11a10.pdf](http://www.infocien.org/Interface/Colets/v01n11a10.pdf). Acesso em:

BASTOS, Antônio V. B.; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ZANELLI, José C.. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, n. 66, p.32-40,1960.

CANÇADO, Vera L.; GENELHU, Patricia; MORAES, Lucio F. R. de **Comprometimento com a Profissão – Um estudo em uma Universidade no Estado de Minas Gerais**.

FLANNERY, Thomas P.; HOFRICHTER, David A.; PLATTEN, Paul E.; **Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração das empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

INSTITUTE, Project Management. **PMBOK® Guide 4rd Edition** (PMI, 2008).

LOPES, Ana L. S. V.; SILVA, José R. G. da. Casos de terceirização e a influência sobre o contrato psicológico de profissionais de TI. **PROPA D/ UFPE – revista Gestão**. v. 6, n. 2, p.249-270, 2008.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Tradução Nivaldo Montigelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MEDEIROS, Carlos A. F.; ALBUQUERQUE, Lindolfo G. de.: Comprometimento Organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **RAC**, v.7, n.4, 187-209, out./dez. 2003.

MEDEIROS, Carlos A. F.; ENDERS, Wayne T. Validação de modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional. **RAC**, v.2, n.3, p. 67-87, set./dez. 1998.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J.; GELLATLY, Ian R. Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. **Journal of Applied Psychology**, v. 75, n. 6, p. 710-720, 1990.

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

MEYER, John P.; ALLEN Natalie J. **Commitment in the workplace: theory, research, and application**. Thousand Oaks-CA: Sage Publications, 1997.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

PATAH, Leandro A.; CARVALHO, Marly M. de. Estruturas de gerenciamento de projetos e competências em equipes de projetos. In: XXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Curitiba, 2002.

REGO, Armênio; PINHA, Miguel; SOUTO, Solange: Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. **RAE electronica**, v.6, n.2, art. 12, jul./dez. 2007.

SCHEIBLE, Alba C. F.- **Comprometimento no trabalho: um estudo de caso de suas relações com desempenho e praticas de gestão**.

SEVERINO, Antonio J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v.7, n. 3, p. 418-428, 1982.

## ANEXO - QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO PARA COLETA DE DADOS

**Empresa?**

**Gênero? Masculino/feminino**

**Idade?**

**Função?**

**Tipo de vínculo? CLT/PJ**

1 – No que diz respeito ao comprometimento, você diria que: (somente uma resposta):

Eu me sinto...

a) Altamente comprometido com o projeto em que estou envolvido nesta organização e com minha carreira.

b) Mais comprometido com minha carreira do que com o projeto que estou envolvido nesta organização.

c) Mais comprometido com o projeto que estou envolvido nesta organização do que com minha carreira.

d) Pouco comprometido, tanto com o projeto que estou envolvido nesta organização quanto com minha carreira.

- Marcar as alternativas abaixo, conforme escala a seguir<sup>5</sup>:

Discordo totalmente

1 - 2 - 3 - 4 - 5

Concordo totalmente

<p>2 - <i>Eu me considero comprometido com os objetivos que dizem respeito ao meu crescimento profissional, não necessariamente com os projetos nesta empresa.</i> Comente sua resposta:</p>					
<p>3 - <i>O meu principal objetivo nos projetos da empresa em que trabalho atualmente é adquirir experiência profissional para minha carreira.</i> Comente sua resposta:</p>					
<p>4 - <i>Eu me considero altamente comprometido com os objetivos dos projetos da empresa em que trabalho hoje.</i> Comente sua resposta:</p>					

<sup>5</sup> escala tem objetivo apenas de balizar a resposta.

<p>5 - <i>Eu vejo nos projetos desta empresa perspectivas de permanência e ascensão hierárquica.</i>  <i>Comente sua resposta:</i></p>					
<p>6 – <i>Os projetos desta empresa tem um imenso significado pessoal para mim.</i>  <i>Comente sua resposta:</i></p>					
<p>7 - <i>Na minha situação atual, ficar nos projetos desta empresa é na realidade um desejo. Eu gosto e quero continuar trabalhando aqui.</i>  <i>Comente sua resposta:</i></p>					
<p>8 - <i>Eu acho que teria poucas alternativas de crescimento em minha carreira se deixasse os projetos desta empresa.</i>  <i>Comente sua resposta:</i></p>					
<p>9 - <i>Na minha situação atual, ficar nos projetos desta empresa é na realidade uma necessidade. Eu preciso me manter empregado aqui.</i>  <i>Comente sua resposta:</i></p>					
<p>10 - <i>Eu devo muito aos projetos desta empresa em que estou trabalhando.</i>  <i>Comente sua resposta:</i></p>					
<p>11 - <i>Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar os projetos desta empresa agora.</i>  <i>Comente sua resposta:</i></p>					

12 – Dentre os aspectos abaixo, o que é mais importante na sua vida? Coloque em ordem de importância: 1 – menos importante, 2 – importante, 3 – muito importante

\_\_\_ trabalho      \_\_\_ o estudo      \_\_\_ a família

*Comente sua resposta:*

13 – Em sua opinião, quais práticas e/ou políticas a empresa contratante poderia adotar para tornar você mais comprometido com os projetos da mesma?



