



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

Análise do nível de comprometimento organizacional dos funcionários em uma empresa de soluções de processos, produtos e serviços para toda a cadeia produtiva do petróleo e gás

Autor: Vinicius Tiburtino da Silva

Orientador: Maria Teresa Correa Coutinho

Monografia apresentada ao Departamento de Administração,
como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel
em Administração de Empresas

Rio de Janeiro

Dezembro/2010

**Análise do nível de comprometimento organizacional dos funcionários em
uma empresa de soluções de processos, produtos e serviços para toda a
cadeia produtiva do petróleo e gás**

Autor: Vinicius Tiburtino da Silva

MONOGRAFIA SUBMETIDA À FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS
CONTÁBEIS COMO REQUISITO NECESSÁRIO À OBTENÇÃO DO GRAU DE
BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO

Aprovação:

Maria Teresa Correa Coutinho

Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ

Newton Rabello de Castro Junior

Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ

Data de Aprovação

Epígrafe

“O mundo aceitou gradualmente que o ser humano tem sexos diferentes, origens raciais ou étnicas e religiões, e que estas diferenças devem ser respeitadas e não serem usadas como argumento para a discriminação. Mas a maioria dos países ainda não aceitam dois outros aspectos da diversidade humana: Que as pessoas têm orientações sexuais diferentes e identidades diferentes de gênero; que duas mulheres ou dois homens podem sentir amor um pelo o outro; e que a identidade de uma pessoa, como mulher ou homem ou nenhum, nem sempre são determinados pelo tipo de corpo em que eles nascem". (Declaração de Montreal, 2006)

Agradecimento

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pela força e o estímulo para persistir na vida. Meus pais e amigos merecem também os sinceros parabéns pelo entusiasmo para finalizar este estudo.

SUMÁRIO

LISTAS.....	vi
LISTA DE QUADROS	vi
LISTA DE GRÁFICOS	vi
RESUMO.....	vii
ABSTRACT.....	viii
1. INTRODUÇÃO.....	09
1.1 Objetivo.....	09
1.2 Relevância.....	09
1.3 Estrutura da Monografia.....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 Panorama do Segmento de Petróleo e Gás.....	12
2.2 Breve descrição da Administração Moderna.....	19
3. O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO DA ADMINISTRAÇÃO MODERNA PARA MENSURAR O SUCESSO ORGANIZACIONAL	27
4. CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS.....	31
4.1 A Escala Intenções de Comportamento Organizacional (EICCO): Apresentação, Análise e Desdobramentos.....	32
4.2 A Escala Intenções de Comportamento Organizacional (EICCO): Aplicação, Apuração dos resultados e Explanções.....	33
5. ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO.....	39
5.1 Apresentação da empresa.....	39
5.2 Panorama do ambiente interno da empresa.....	44
5.3 Análise de Escala de Intenções comportamentais Organizacional (EICCO) do objeto de Estudo.....	46
5.3.1 Quanto à Participação.....	48
5.3.2 Quanto ao Melhor Desempenho e Produtividade	48
5.3.3 Quanto ao Empenho Extra ou Sacrifício Adicional.....	49
5.3.4 Quanto à Defesa da Organização.....	50
6. CONCLUSÃO.....	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56
ANEXOS.....	59
ANEXO 1 – ESCALA EICCO.....	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Exemplo de situação-problema.....	34
Quadro 02 – Denominações, especificações, itens integrantes e índices de precisão dos fatores que compõe a EICCO.....	35
Quadro 03 – Tabela de normas da escala de intenções comportamentais de comprometimento organizacional.....	36
Quadro 04 – Tabela de normas para interpretação do grau de importância da base afetiva para a tomada de decisão que envolvem comprometimento organizacional.....	37
Quadro 05 – Tabela de normas para interpretação do grau de importância da base instrumental para a tomada de decisão que envolvem comprometimento organizacional.....	38
Quadro 06 – Histórico da Empresa Objeto de Estudo.....	40
Quadro 07 – Análise dos Resultados da Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO).....	46
Quadro 08 – Grau de importância da base Afetiva para tomada de decisões que envolvem comprometimento organizacional.....	47
Quadro 09 – Grau de importância da base Instrumental para tomada de decisões que envolvem comprometimento organizacional.....	47

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Demanda Mundial de Energia dividida em fontes enérgicas.....	12
Figura 02 – Demanda por petróleo.....	14
Figura 03 – Gráfico do consumo do petróleo per capita.....	16
Figura 04 – Demanda de Gás natural no Brasil.....	17
Figura 05 – Metas de Produção de Petróleo e Gás no Brasil.....	17
Figura 06 – Figura resumitiva em planejamento, objetivos estratégicos e estratégia.....	20
Figura 07 – Figura do controle acionário da AMPLA.....	21
Figura 08 – Abordagem Microscópica e Mecanicista da Administração Científica.....	23
Figura 09 – Abordagem prescritiva e Normativa da Teoria Clássica.....	24

ANÁLISE DO NÍVEL DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL
ORGANIZACIONAL DOS FUNCIONÁRIOS EM UMA EMPRESA DE SOLUÇÕES DE
PROCESSOS, PRODUTOS E SERVIÇOS PARA TODA A CADEIA PRODUTIVA DO
PETRÓLEO E GÁS

Vinicius Tiburtino da Silva

Dezembro / 2010

RESUMO

O presente estudo analisará o nível de comprometimento organizacional dos funcionários em uma empresa de soluções de processos, produtos e serviços para toda a cadeia produtiva do petróleo e gás. A análise emprega como instrumento a Escala de Intenções de Comportamento Organizacional (EICCO) cuja validação foi feita por Bastos (1994). Tal autor verifica a diversidade de aspectos existentes em campo laboral e a sua relação com o capital humano da empresa.

ANÁLISE DO NÍVEL DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL
ORGANIZACIONAL DOS FUNCIONÁRIOS EM UMA EMPRESA DE SOLUÇÕES DE
PROCESSOS, PRODUTOS E SERVIÇOS PARA TODA A CADEIA PRODUTIVA DO
PETRÓLEO E GÁS

Vinicius Tiburtino da Silva

December / 2010

ABSTRACT

In this monograph the problem is dealt with organizational engagement level analysis, when it comes to a company related to search for solutions to processes, products and services for the entire oil & gas production chain. This analysis take methodological tool named Escala de Intenções de Comportamento Organizacional (EICCO) whose validation was made by Bastos (1994). In his studies, it's verified the diversity of subjectiving elements in labor environment and it relationship with the human resources of the companies.

1. INTRODUÇÃO

A demanda por petróleo e gás e seus derivados conduzem ao norteamento de empresas do setor para a descoberta de instrumentos capazes de abastecer as indústrias, as pessoas, etc. No Brasil, o descobrimento destes recursos natural não renovável na camada pré-sal potencializa a entrada de investimentos estrangeiros em nosso país. Os motivos estão pautados na capacidade de retorno financeiro e a oportunidade de expansão no que tange a conquista de novos mercados.

Mediante este cenário, o presente estudo analisará o nível de comprometimento organizacional dos funcionários em uma empresa de soluções de processos, produtos e serviços para toda a cadeia produtiva do petróleo e gás. A análise emprega como instrumento a Escala de Intenções de Comportamento Organizacional (EICCO) cuja validação foi feita por Bastos (1994). Tal autor verifica a diversidade de aspectos existentes em campo laboral e a sua relação com o capital humano da empresa.

Nesta monografia, o estudo é feito com a base na totalidade da população trabalhadora de uma empresa de soluções de processos, produtos e serviços para toda a cadeia produtiva do petróleo e gás. Seu diagnóstico, seus resultados e sua metodologia serão comentados em capítulos distintos a frente.

1.1 Objetivos

Este projeto acadêmico tem como objetivo a análise sobre nível de comprometimento organizacional dos funcionários em uma empresa de soluções de processos, produtos e serviços para toda a cadeia produtiva do petróleo e gás.

1.2 Relevância

Os motivos da escolha do presente estudo estão calcados na importância econômica e a possibilidade de desdobramentos no que concernem os recursos naturais petróleo e gás, bem

como na verificação de o quão o comprometimento organizacional de cada funcionário é capaz de influenciar na implementação da estratégia empresarial definida pela alta gerência.

1.3 Estrutura da Monografia

O presente estudo conta com 6 capítulos, com foco inicialmente na introdução, nos objetivos e na relevância. Em seguida, temos a abordagem de assuntos como a demonstração dos dados relativos ao mercado de petróleo e gás, a administração moderna, o comprometimento organizacional como elemento importante para determinar o rumo a ser tomado para obter o sucesso organizacional, a formação da escala EICCO, a interpretação dos dados no estudo de caso e a conclusão.

O capítulo 2 realiza a abordagem sobre os dados estatísticos referentes ao mercado de petróleo e gás em nível mundial e em nível brasileiro. Estão presentes as projeções e os possíveis impactos econômicos em território brasileiro, elucidando a importância na escolha de estudo de caso em empresa ligada a este mercado.

Além disso, o capítulo demonstra de que forma estão estruturadas as organizações através de uma breve descrição sobre a administração moderna. Elementos como teoria da administração (TGA), planejamento estratégico, estratégia, objetivos e políticas de recursos humanos são descritos. O objetivo é impulsionar uma visão de crítica da forma como as organizações atuais gerenciam seus recursos e estratégias, para alcance do sucesso organizacional. Está incluso a justificativa sobre como o indicador comprometimento organizacional pode contribuir no desempenho da organização.

No capítulo 3, está redigido sobre o comprometimento organizacional em face da sua diversidade conceitual, com foco na realidade atual da relação entre colaborador e empregador. Ao final, o leitor deve estar apto a perceber que as infinitudes de elementos presentes no ambiente organizacional estimulam alterações no comprometimento organizacional. No mais, faz-se a defesa da análise do comprometimento organizacional como indicador capaz de contribuir ao alcance do sucesso organizacional.

No capítulo 4, a metodologia do estudo de caso a ser escolhido neste estudo é descrita. Detalhes como limitações do estudo, motivos de escolha do objeto de estudo, defesa da EICCO como indicador válido, entre outros aspectos estão demonstrados também. A exposição das dimensões inseridas na Escala EICCO e as bases da mesma estão explandadas.

No capítulo 5, a apresentação, a análise e a interpretação do objeto de caso estão explícitas, tendo como procedência a observação e o exame sobre os comportamentos dos gerentes e dos *feedback* advindos dos colaboradores. Os resultados da pesquisa são demonstrados, com os seus respectivos comentários de acordo com as bases instrumental e afetiva separadamente, bem como unidas.

No capítulo 6, a conclusão comporta a reunião de análises mais profundas sobre o estudo de caso apresentados. No mais, temos a construção de proposição de melhorias realizadas de acordo com cada um dos desafios encontrados na organização escolhida como objeto de estudo.

2.REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, temos a abordagem sobre os dados estatísticos referentes ao mercado de petróleo e gás em nível mundial e em nível brasileiro. No mais, a seguir está demonstrada a forma como as organizações hoje em dia estão estruturadas em âmbito administrativo. De posse destas informações, o leitor será capaz de compreender as nuances da pesquisa realizada como estudo de caso.

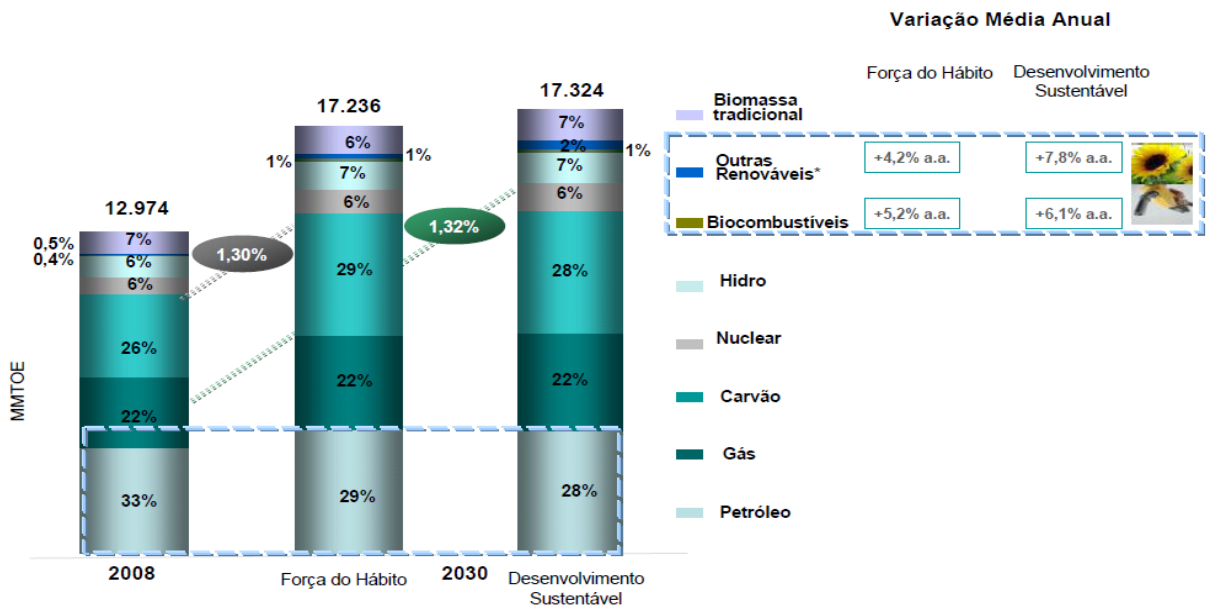
2.1 Panorama do segmento de petróleo e gás

Os avanços tecnológicos nas décadas de 80 e 90 conduziram a demanda por matrizes energéticas capazes de suprir o consumo originado por indústrias que passaram a se localizar em países emergentes. O deslocamento de indústrias multinacionais aos países emergentes teve como motivo a redução de custos operacionais em seus objetivos estratégicos, e a facilidade de lidar com legislações ambientais fracas ou ausentes.

O desenvolvimento da indústria automobilística em países periféricos também contribuiu para a necessidade de produção de combustíveis derivados do petróleo. Neste sentido, as pessoas e as empresas localizadas em países periféricos e ricos passaram a consumir carros, ônibus, caminhões, etc. A consequência foi o aumento da demanda de combustíveis derivados do petróleo.

Sendo assim, a demanda ocasionada estabeleceu como imperativo o desenvolvimento de políticas voltadas à produção de energia. No mundo e no Brasil, as alternativas escolhidas dos governos de cada país usualmente se concentraram na elaboração de plano de ação que tange a construção de termoeletricas cuja matéria-prima seja a utilização de derivados do petróleo. Os objetivos são contribuir para o aumento na eficiência de produção de combustíveis e desenvolver projetos capazes de tornar a produção de petróleo de forma mais inteligente.

Figura 1 – Demanda Mundial de Energia dividida em fontes energéticas



Fonte: <http://petrobras.com.br>

Na figura 1, é factível verificar em 2008 que 33% da demanda total de energia no planeta têm o petróleo como fonte centralizadora principal para a produção de energia. No mais, representa a maior fonte utilizada, quando comparada a demais, tais como: Gás, carvão, Nuclear, Hidro, Biocombustíveis, biomassa e outras renováveis.

O segundo lugar, o gás, aparece a menos com 11% de diferença em comparação ao petróleo, concernindo 22% das fontes enérgicas utilizadas para geração de energia. O gás em conjunto ao petróleo representam 55% da fonte enérgica que abastece todos os países e seu contingente populacional.

Segundo a figura 1, é esperado que em 2030 as políticas direcionadas ao desenvolvimento de matriz enérgica estejam alinhadas ao discurso de desenvolvimento sustentável realizado por Informe Brundtland. Segundo Matias & Pinheiro (2008) apud Informe Brundtland (Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1988; pag 9), o desenvolvimento sustentável significa:

“atender as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras atenderem também às suas”

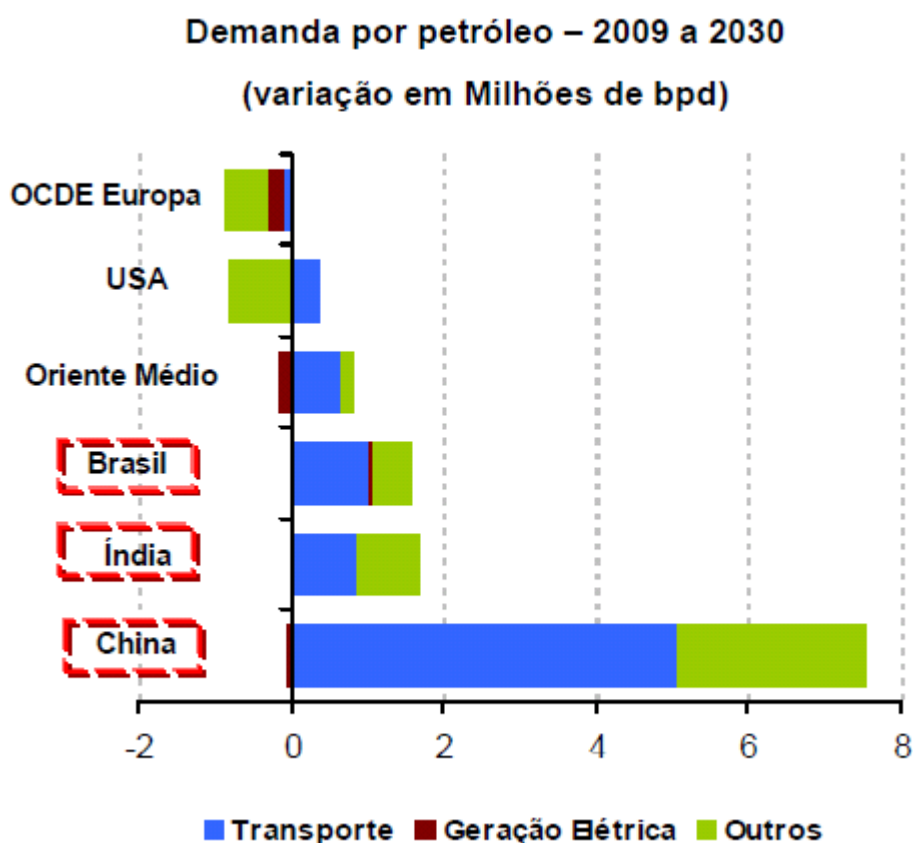
Como resultado, o *forecast* demonstra que a redução está situada em 5% entre 2008 e 2030 quanto a matéria-prima petróleo para geração de energia, alcançando o nível de 28%.

Cabe lembrar que o petróleo permanece como a principal fonte energética, com 6% (seis por cento) a mais de utilização, quando comparado ao segundo lugar, o gás.

A conclusão é a continuidade na produção de energia, tendo como fontes essenciais o petróleo e o gás. No gráfico, a expectativa do uso de fontes renováveis representa baixa efetividade somando 23% em conjunto contra 77% oriundos de fontes hidro, petróleo e gás reunidos.

Mediante aos 50% observados na figura 1 pelo petróleo em conjunto ao gás para suprir a demanda mundial de energia em 2020, fica claro que a necessidade de estabelecer como prioridade a análise e os estudos no campo da administração, por exemplo, tais fontes energéticas e seus desdobramentos. No mais, temos que a tendência é a elevação da demanda de Petróleo e Gás no Brasil, segundo Petrobrás, na figura abaixo.

Figura 2 – Demanda por petróleo



Fonte: <http://petrobras.com.br>

Na figura 2 acima, temos que a demanda esperada por petróleo é demonstrada de acordo com os principais logradouros entre 2009 e 2030. Na Europa, as economias de seus países convergem para a redução na demanda por petróleo nos aspectos geração elétrica e outros, tendo como rumo à diminuição em 2%.

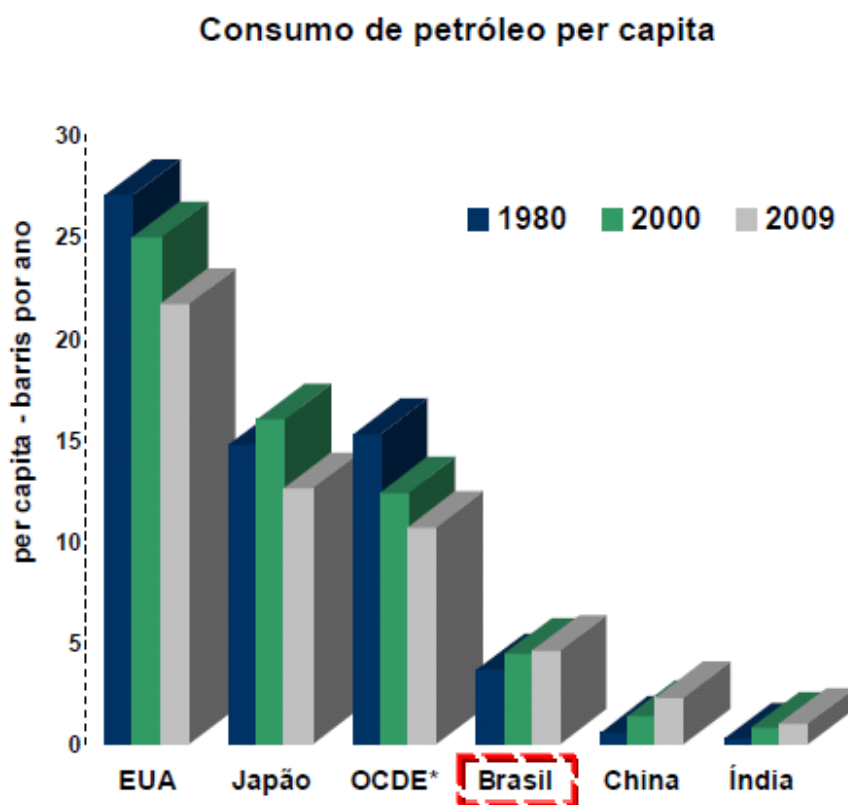
Nos Estados Unidos, a convergência é similarmente a Europa, uma vez que o transporte continua mantendo demanda positiva, e os outros elementos permanecem em sentido igual ao estilo europeu. Importante lembrar que OCDE Europa considera incluso a Alemanha, a Itália, a França e o Reino Unido.

No Oriente Médio, o transporte e outros contribuem para o aumento da demanda por petróleo na região, atingindo aproximadamente 1% de elevação na variação. Mas a geração elétrica reflete movimento oposto ao transporte. É possível verificar que Brasil, Índia e China têm direção contrária em relação à Europa na variação, com maior intensidade.

No Brasil, a análise da figura 2 e 3 contempla que o transporte apresenta a maior notoriedade como fator condicionador da demanda por petróleo. A contribuição deste elemento com a geração elétrica e os outros mostram como é imprescindível a alocação de recursos no segmento, bem como evidencia o potencial econômico para o desenvolvimento efetivo brasileiro em tal área.

Em suma, a previsão de demanda por petróleo na China em maior intensidade qualifica como uma oportunidade inteligente a exportação de petróleo para este país. Pois a capacidade de obter retornos positivos interessantes fica tangível na medida em que a China concentra aproximadamente 8% de variação. Sendo assim, é plausível afirmar que a exportação de petróleo para China pode gerar riquezas atraentes, mediante a capacidade e a *expertise* brasileira no assunto.

Figura 3 – Gráfico do consumo do petróleo per capita

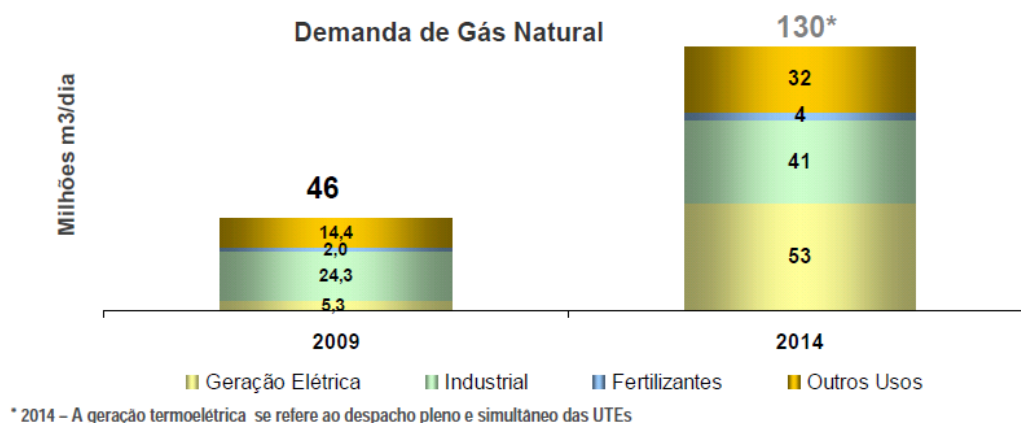


* Considerando França, Alemanha, Itália e Reino Unido

Fonte: <http://petrobras.com.br>

Na figura 4 abaixo, podemos observar que a demanda de gás natural tem como valor esperado 130 milhões de m³/dia em 2014. Esta previsão demonstra que a demanda pode aumentar em 2,8 vezes quando comparado ao ano de 2009. Fica claro que a necessidade de esforços para garantia de no mínimo o alcance do ponto de equilíbrio entre oferta e demanda de gás natural é urgente. No mais, o assunto deve estar equiparado em relevância quanto ao estudo em petróleo.

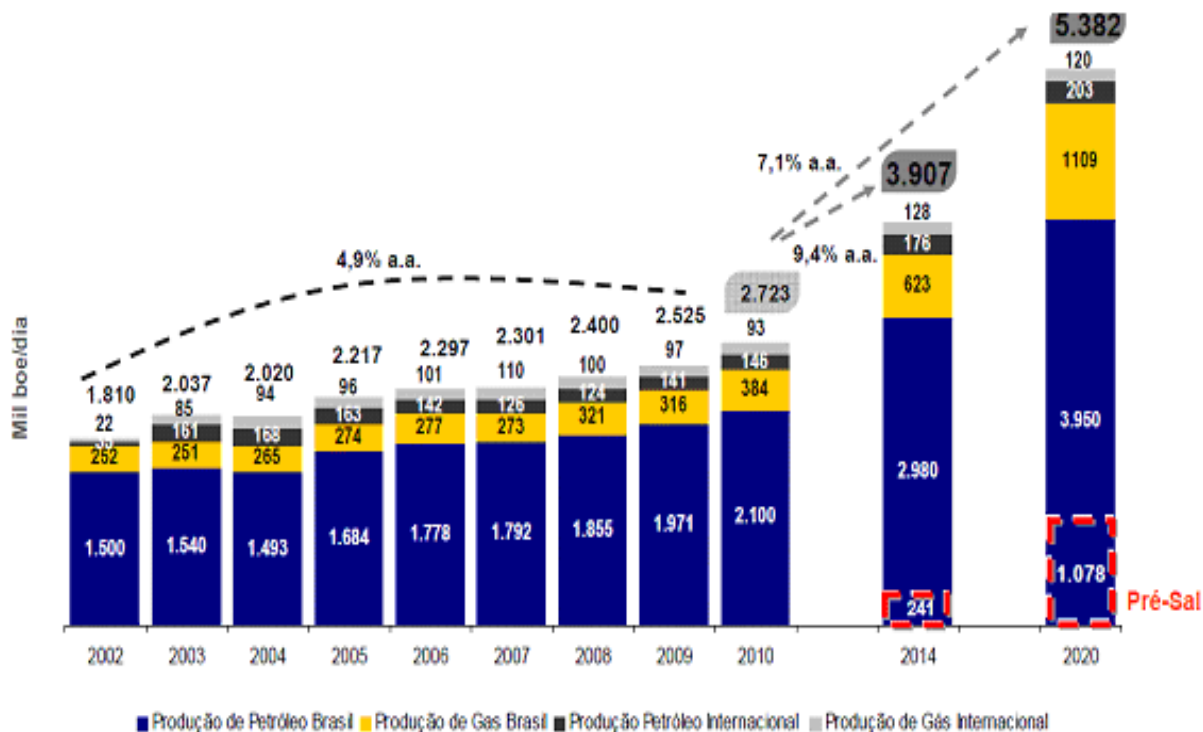
Figura 4 – Demanda de Gás natural no Brasil



Fonte: <http://petrobras.com.br>

Na figura 5, é possível identificar que o aumento da produção não é de fato uma previsão exclusiva em território brasileiro, e sim está sendo concretizado em outros países do globo terrestre em direção crescente positiva. No caso brasileiro, a produção aumentou 31,40% no período compreendido entre os anos de 2002 e 2009 para elemento petróleo, após atingir 1971mil boe para cada dia na produção de 2009.

Figura 5 – Metas de Produção de Petróleo e Gás no Brasil



Fonte: <http://petrobras.com.br>

A meta é finalizar o ano de 2010, com a produção de 2100 mil boe por dia. Em 2014 e 2020, é esperado que a produção esteja em 2980 e 3950 mil boe por dia, tendo 1078 e 241 dos mesmos, respectivamente, referentes a produção de petróleo na camada de pré-sal.

Segundo Petrobras, a camada pré-sal pode ser definida como:

“(...) um conjunto de rochas localizadas nas porções marinhas de grande parte do litoral brasileiro, com potencial para a geração e acúmulo de petróleo. Convencionou-se chamar de pré-sal porque forma um intervalo de rochas que se estende por baixo de uma extensa camada de sal, que em certas áreas da costa atinge espessuras de até 2.000m. O termo pré é utilizado porque, ao longo do tempo, essas rochas foram sendo depositadas antes da camada de sal. A profundidade total dessas rochas, que é a distância entre a superfície do mar e os reservatórios de petróleo abaixo da camada de sal, pode chegar a mais de 7 mil metros”

Com relação a produção de gás natural, a figura 5 mostra que a elevação no período compreendido entre os anos de 2002 e 2009 fixou-se em 25,40%, alcançando a marca de 316 mil boe/dia na produção de 2009. No ano de 2010, a expectativa é abranger uma produção em torno de 384 mil boe/dia, 623 mil boe/dia em 2014 e atingir 1109 mil boe/dia em 2020.

Os dados estatísticos apresentados acima remetem a evolução na capacidade de produção e de demanda não apenas em território brasileiro, e sim em escala global. Investimentos no segmento de petróleo e gás cada vez ganham relevância positiva para o desenvolvimento de estudos e análises que agreguem valor e retornos significativos para as entidades envolvidas.

Em face acadêmica, o aprofundamento no tema petróleo e gás é demandado para tornar factível o desenvolvimento de projetos em segmentos ainda pouco explorados. Sua relevância tendo por base a capacidade de influenciar os setores sociais, econômicos, ambientais, entre outros do Brasil. De fato, o estudo em administração sobre petróleo e gás é capaz de agregar valor, principalmente, quando relacionado ao comprometimento organizacional.

2.2 Breve descrição da administração moderna

Quando o assunto se refere ao campo organizacional, é imprescindível que seja descrito sobre modelos de gestão de uma organização. Pois a mesma norteia seu comportamento mediante a cada mudança ocorrida no ambiente interno e/ou externo. Como instrumento, algumas organizações adotam a elaboração do planejamento estratégico da empresa.

Segundo Bateman & Snell (2006; p 121), o planejamento estratégico é:

“Conjunto de procedimentos para tomada de decisões sobre os objetivos e as estratégias de longo prazo”

Em seguida, os objetivos estratégicos da organização sejam quantitativos e/ou qualitativos são traçados de tal sorte que cada área e/ou departamento existente dentro da mesma tome decisões cabíveis ao alcance do objetivo da organização. Segundo Bateman & Snell (2006; p 121), o objetivo estratégico é:

“Alvos principais ou resultados finais relativos à sobrevivência, valor e crescimento da empresa a longo prazo”

Para desenhar o comportamento da organização em função de seus objetivos estratégicos, a estratégia é desenvolvida. Seu conceito, segundo Bateman & Snell (2006; p 121), é explicado como:

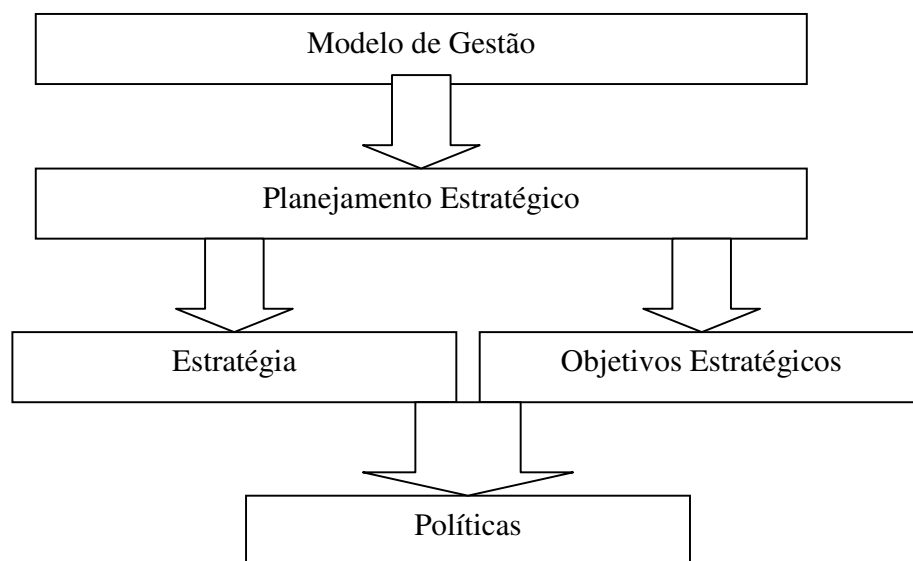
“Um padrão de ações e alocações de recursos projetada para atingir os objetivos da organização”

O planejamento estratégico é elaborado de forma que o produto final em cada área e/ou departamento seja a construção de políticas eficazes em nível hierárquico intermediário e operacional da organização. Como o assunto do estudo é comprometimento organizacional, o nosso direcionamento é o foco para área de gestão de pessoas.

Neste caso, se uma organização que adota o planejamento estratégico como instrumento, as políticas que serão implementadas são chamadas de Políticas de Recursos Humanos. Para que Políticas de Recursos Humanos sejam eficazes à “prática social”, as mesmas devem ser consideradas, segundo Silva & Junquillo & Carrieri (2008), os seguintes fatores:

- 1 - a classe de ações nas quais os praticantes estão engajados como membros de uma comunidade ou prática;
- 2 - os conceitos através dos quais certos objetivos ou problemas compartilhados são identificados de um modo significativo pelos praticantes como base para o engajamento em interações recíprocas;
- 3 - os objetivos ou problemas através dos quais a prática é tomada e como é comunicada através do vocabulário conceitual dos seus praticantes;
- 4 - os meios ou recursos (materiais ou simbólicos) através dos quais o alcance de projetos importantes é buscado;
- 5 - as condições situacionais ou limitadoras sob as quais atividades recíprocas, os recursos que elas requerem e as relações que elas engendram entre os seus praticantes são configurados e conduzidos (Reed, 1989, p. 22).

Figura 6 - Figura resumitiva em planejamento, objetivos estratégicos e estratégia



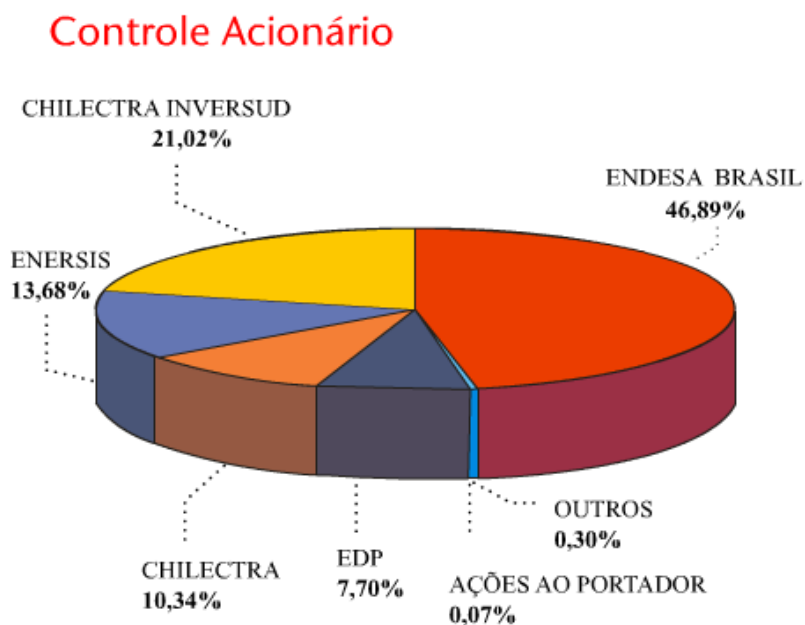
Fonte: Adaptação feita pelo autor de Bateman & Snell (2006, p.116-138)

Em suma, na percepção da alta gerência, a expectativa final é a combinação de resultados no mínimo idênticos por parte de cada departamento ao descrito no planejamento estratégico da organização. No caso, a área de Recursos Humanos deve apresentar resultados mais alinhados ao acordado com as áreas e/ou departamentos da organização. Pois se todas as áreas atingirem os resultados esperados, a garantia de sucesso organizacional projetada se torna mais tangível.

No mais, a satisfação dos acionistas estará mais próxima do ideal, no caso de organizações empresariais de grande porte. Importante lembrar que colaboradores como presidentes, direção executiva, etc são apenas elementos embutidos de poder suficiente para direcionar o rumo da organização, bem como garantir de forma factível que seus acionistas estejam satisfeitos neste tipo de empresa. Exemplos disso são a Ampla, Oi, IBM e outras empresas.

Veja abaixo o controle acionário da empresa Ampla.

Figura 7 - Figura do controle acionário da AMPLA



Fonte: <http://www.ampla.com/>

Neste estudo, faz-se necessário uma dissertação a cerca do mundo corporativo, uma vez que o estudo de caso abrange uma empresa privada. O desenvolvimento intelectual sobre os modelos de gestão mais atuais da literatura em administração, com foco nos conceitos regentes de políticas de recursos humanos é capaz de contribuir para o embasamento conceitual do tema comprometimento organizacional.

Na literatura em Teoria da Administração (TGA), os mais recentes estudos e análises estão direcionados a utilização da Teoria da Contingência como base para formar um modelo de gestão. Pois os conceitos anteriores em administração remetem a falhas que subsidiaram fracasso organizacional em algum período da história. Um exemplo é a Administração Científica.

Nela, apesar do baixo custo representado nos processos produtivos, a organização apresentava dificuldade em se desenvolver pela carência no diagnóstico dos elementos pertencentes à subjetividade humana como pró-atividade (*ownership*), motivação, trabalho em equipe (*teamwork*), satisfação, entre outros. Estes fatores catalisavam a rotatividade dos funcionários, fato atrativo aos concorrentes. Pois a transmissão de conhecimento adquirido aos mesmos é uma oportunidade estratégica de o competidor restringir o sucesso organizacional das organizações baseadas nos modelos de gestão criados por Fayol e Taylor.

O motivo é a possibilidade de ocorrer o aprimoramento dos processos organizacionais de Fayol e Taylor na organização concorrente. Redução de custos operacionais, a melhoria nas práticas de gestão de pessoas, o incentivo para surgimento de idéias, entre outros aspectos se fixam como estados passíveis de acontecimento. Em suma, a oxigenação dos competidores ocorre conduzindo ao desenvolvimento de vantagem competitiva.

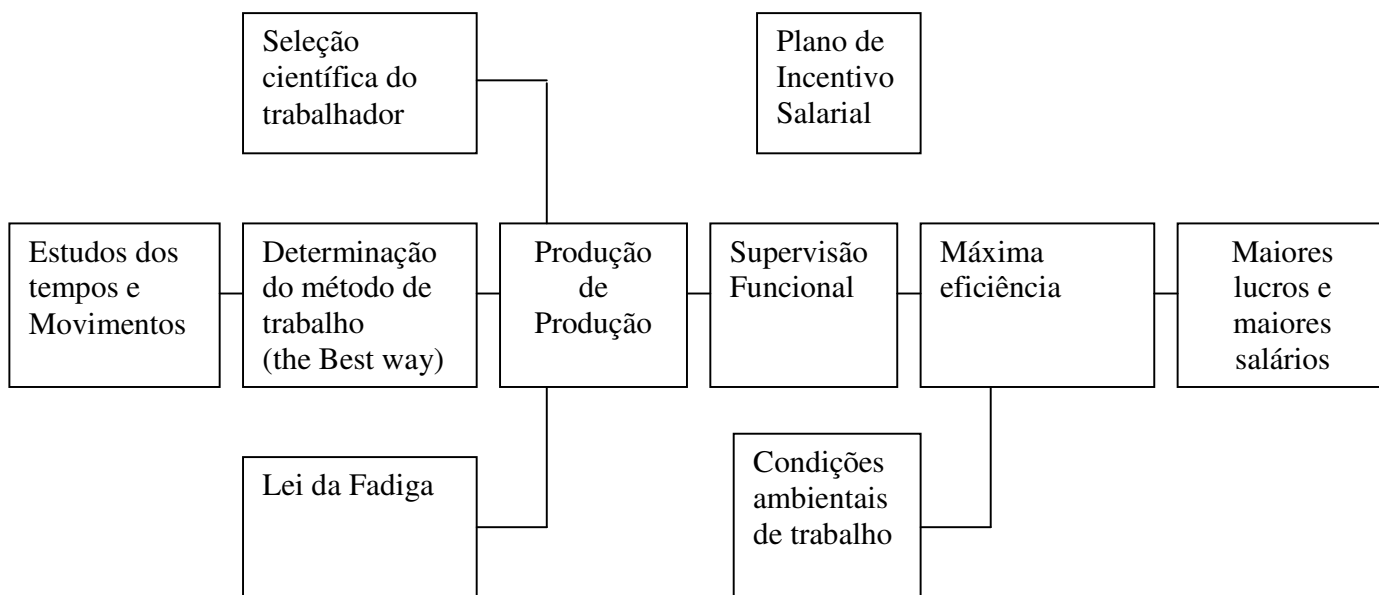
Chiavenato(2003, p. 56 & 90) argumenta que o modelo de gestão de Fayol tem como objetivo:

“assegurar o máximo de prosperidade ao patrão, e ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado. O princípio da máxima prosperidade para o empregado deve ser os dois fins principais da administração (...) determinadas ações ou causas decorrem determinados efeitos ou conseqüências dentro e uma correção determinística. A organização deve ser arranjada tal como uma máquina”

Neste sentido, a padronização de produtos submerge seu espaço na medida em que os consumidores concentram sua percepção em produtos mais únicos em determinada época. Ou

seja, os antigos potenciais clientes dos produtos desenvolvidos por Fayol e Taylor modificaram sua preferência para produtos que valorizassem sua individualidade. A consequência é a redução na lucratividade e rentabilidade do negócio devido a abordagem de sistema fechado por Fayol e Taylor .

Figura 8 – Abordagem Microscópica e Mecanicista da Administração Científica



Fonte: Chiavenato (2003, p.68)

No mais, a gestão de pessoas adaptada a época de Fayol e Taylor é focada no conceito *Homo Economicus* se torna deficiente pela ausência de elementos subjetivos humanísticos. Na administração científica, o trabalhador é visualizado como uma entidade que apenas tem como finalidade principal o enriquecimento material e satisfazer a necessidade de sobrevivência. Em miúdos, o mesmo apenas visa saciar a fome, ter moradia, entre outros elementos básicos de sobrevivência (Chiavenato, 2003, p.82).

Figura 9 – Abordagem prescritiva e Normativa da Teoria Clássica



Fonte: Chiavenato (2003, p.89)

A falência das Teorias Gerais da Administração desenvolvidas nos remete a impossibilidade em garantir a obtenção e a continuidade do sucesso organizacional. Pois as “receitas de bolo” apresentadas convergem somente positivamente em período determinado, e não duradouro como, por exemplo, a Administração Científica. O surgimento da Teoria da Contingência consagra a abertura de novos pensamentos que permeiam as organizações atuais.

Chiavenato (2003, p.500) justifica que na Teoria da Contingência:

“A ênfase é colocada no ambiente e nas demandas ambientais sobre a dinâmica organizacional. Para a abordagem contingencial são características organizacionais. É no ambiente que estão as explicações causais das características das organizações. Assim, não há uma única melhor maneira(The Best Way) de se organizar.”

O motivo é explicado em Handy(1994) apud Aves & Dela Coleta (2003). O autor discursa o seguinte:

“ a administração de organizações não é ciência exata, mas processo criativo e político, no qual cada organização se diferencia das outras em função das características”

Em suma, a Teoria da Contingência concerne uma nova abordagem cujo fundamental principal é o relativismo. Isto é, o sucesso organizacional é procedente da elaboração do modelo de gestão adequado ao diagnóstico correto sobre a percepção e as tendências das entidades em que a interatividade com determinada organização acontece. Lidar com as mudanças nos *stakeholders* a cada instante é uma das habilidades cruciais para o alcance do sucesso organizacional.

Segundo Sacomano Neto & Truzii(2002), as mudanças incluem:

“(...) os relacionamentos de autoridade e de subordinação, os comportamentos requeridos pelos regulamentos das organizações e os padrões adotados na tomada de decisões, como descentralização, padrões de comunicação, entre outros.”

Sendo assim, a análise sobre o comportamento do *stakeholders* a cada alteração é um dos componentes indispensáveis a elaboração de um planejamento estratégico de excelência. Os resultados são capazes de derivar a implementação de estratégias e definição de objetivos que conduzam a organização para o patamar de liderança. Cabe lembrar que pelo caráter relativista do ambiente, o “*status quo*” da liderança não é estático.

Uma alternativa interessante é a combinação do acúmulo e do gerenciamento de informações para tomada de decisão assertiva na elaboração de um planejamento estratégico de excelência . A contribuição da alternativa é a possibilidade de tanger as decisões sobre o direcionamento da organização, sem a interferência dos vieses emocionais, da dissonância cognitiva, entre outros fatores que implicam negativamente no processo decisório.

Segundo Júnior, Bomtempo & Júnior (2006) apud: Simon (1957, p. 198), a melhor opção é realizar o processo decisório no conceito da racionalidade limitada descrita por Simon. A justificativa está calcada na “*capacidade da mente humana de formular e resolver problemas complexos é muito pequena comparada com o tamanho do problema cuja solução é requerida para um comportamento racional objetivo no mundo real ou, até, para uma aproximação razoável a tal racionalidade objetiva*”.

À semelhança do planejamento estratégico baseado em processos decisório defendido por Simon(1957), as políticas de recursos humanos podem ser planejadas da mesma forma. Deve-se salientar que uma das alternativas interessantes para elaboração de políticas de recursos humanos é a confecção de indicadores capazes de diagnosticar de que forma seu capital intelectual está operando.

Como exemplo, podemos citar o indicador de comprometimento organizacional. Pois é o vetor resultante mais tangível de variáveis subjetivas encontradas no contexto empresarial, tais como: motivação, liderança, absentéismo, relação entre funcionários, estilo gerencial, entre outros.

3. O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO DA ADMINISTRAÇÃO MODERNA PARA MENSURAR O SUCESSO ORGANIZACIONAL

Segundo Bastos (1992), as empresas estão focadas no aprimoramento da qualidade e da produtividade interna. As inovações tecnológicas turbinam como elementos primordiais para redimensionamento dos processos produtivos. A conseqüência é a transformação da função de cada trabalhador, mediante a transferência de setores de empresas transnacionais aos países do mercado emergente na tentativa de reduzir custos trabalhistas. Neste contexto, a gestão de pessoas está ganhando força, e o comprometimento organizacional surge como conceito essencial de debate na literatura acadêmica e no cotidiano empresarial brasileiro.

Segundo Medeiros (2003), a razão está pautada no seguinte fato:

“(...)as empresas têm despendido grande esforço na busca e retenção de pessoas melhor qualificadas e que estejam propensas a se comprometer com as organizações. Os processos de recrutamento e seleção de pessoal tentam, mais do que nunca, prover as empresas com indivíduos comprometidos e com desempenho superior. Aliado 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)”.

No campo acadêmico, podemos perceber que de fato ocorre a teoria da contingência no âmbito organizacional. As empresas empregam no estilo gerencial a diversidade de conceitos descritos nas abordagens da administração científica, da humana, do toyotismo, etc, para alcançar o sucesso organizacional.

Sendo assim, é desejável ao líder que assuma a responsabilidade de visar a consolidação de um parâmetro gestor de excelência, configurando-o de acordo com os colaboradores, o tipo de negócio, o clima organizacional, o código de ética, ambiente externo, entre outros fatores.

É claro que no caso de corporações privadas, o estilo gerencial deve considerar as configurações listadas acima, com o foco em impulsionar o alcance e a conservação do *status* de liderança em seu setor. Ao final, a elaboração e a implantação do estilo gerencial escolhido são capazes de contribuir no processo empresarial.

Segundo Keen(1997) apud Gonçalves(2000), o processo empresarial é “*qualquer trabalho que seja recorrente, afete algum aspecto da capacitação da empresa(organizational capability), possa*

ser realizado de várias maneiras distintas com resultados diferentes em termos da contribuição que pode gerar com relação a custo, valor, serviço ou qualidade e envolva a coordenação de esforços para a sua realização”.

Gonçalves (2000) complementa que *“Identificar o processo como a maneira típica de realizar o trabalho é importante para definir a forma básica de organização das pessoas e demais recursos da empresas. O processo é um conceito fundamental no projeto dos meios pelos quais uma empresa pretende produzir e entregar seus produtos e serviços aos seus clientes. Além disso, muitos dos processos nas empresas são repetitivos e envolvem, no seu conjunto, a maioria das pessoas da organização “.*

O resultado final é estimular a elevação da assertividade dos colaboradores e a minimização na ocorrência de erros. Na face de políticas de recursos humanos, é imprescindível ao sucesso organizacional que haja treinamento adequado para alinhar como os processos desenhados necessitam ser seguidos a cada indivíduo.

Este fato pode impactar no aprimoramento do nível de exigência ao colaborador na medida em que a cada realização de alguma atividade fora do padrão estabelecido pela organização, o grau de assertividade do colaborador se reduz. A consequência imediata pode ser visualização da pessoa que errou como “ruim”. Ademais, o comprometimento organizacional do colaborador é capaz de ser avaliado como “baixo” pelo erro cometido.

Neste contexto, Bandeira, Marques & Veiga(2000) resume:

“(...) As empresas procuram estabelecer uma comunicação com seus empregados e, de certa forma, tentam influenciar o comportamento e o envolvimento deles no ambiente organizacional. O questionamento que emerge daí é este: até que ponto é possível conseguir o comprometimento e quais as estratégias que mais se destacam na empresa, para se atingirem tais objetivos”.

Em suma, o comprometimento organizacional é a chave que envolve cada uma das subjetividades presentes em cada colaborador. Este termo foi definido de forma a gerar diversas interpretações, consistindo em **atitude ou orientação para a organização, que une a identidade da pessoa à empresa**. Pode ser **um fenômeno estrutural que ocorre como resultado de transações entre os atores organizacionais**; ou um **estado em que o indivíduo se torna**

ligado à organização por suas ações e crenças ou ainda **a natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo** (Bandeira, Marques & Veiga, 2000).

Segundo Bandeira, Marques & Veiga(2000), o comprometimento organizacional:

“pode ser entendido como forte vínculo do indivíduo com a organização, que o incita a dar algo de si, a saber: sua energia e lealdade (...) Ainda que não tenha um conceito único, o propósito básico dos teóricos tem-se restringido a delimitar e identificar seus determinantes de modo a direcionar esforços para envolver o ser humano integralmente com a organização e atingir maiores escores de produtividade.”

Bastos (1994) complementa afirmando que

“Comprometimento apresenta aspectos típicos, quando é avaliado sob a ótica da dimensão acadêmica e organizacional, abrangendo diversos elementos no ambiente de trabalho”.

Fica claro que quando o colaborador está alinhado aos objetivos organizacionais, a missão, a visão e as suas expectativas podem ser factíveis, o vetor resultante tende ao amadurecimento das questões psicológicas inseridas no trabalhador e ao aumento no nível do comprometimento organizacional. Como exemplo, em empresa industrial e/ou agrícola, a expectativa é o aumento da produtividade por parte do operário e/ou do agricultor.

O comprometimento organizacional está diretamente conectado a tornar decisões mais inteligentes, com visão crítica capaz de mover uma organização rumo ao sucesso. Na medida em que seu nível avança, o colaborador tem a chance de “dar um upgrade” nos processos existentes, de construir propostas de melhorias e de diagnosticar gargalos a serem eliminados. O resultado é a redução da fadiga do colaborador em atividades menos produtivas, e a possibilidade de incluir atividades mais desafiadoras ao mesmo.

Segundo Borges-Andrade & Pilati (2001), os estudos empresariais e acadêmicos sobre comprometimento organizacional tem crescido ao longo dos anos devido aos seguintes aspectos:

- *a autogestão das carreiras, ao exacerbar o comprometimento com essas, poderia fazê-lo às custas de um afrouxamento no comprometimento organizacional;*
- *terceirização e redução de pessoal geralmente são interpretadas como sinais de quebra do contrato psicológico entre organização e empregados, o que levaria à diminuição do comprometimento desses últimos com a primeira; a organização do trabalho em torno de equipes autônomas aumentará o comprometimento com elas, às custas de uma limitação no comprometimento organizacional;*
- *O enfraquecimento do papel dos sindicatos está levando a um*

relaxamento dos vínculos entre eles e os empregados e poderá levar a um alargamento dos comprometeros organizacional e com a carreira. Assim, a multideterminação do comportamento humano no contexto organizacional torna bastante complexa a identificação dos fatores preditores de comprometimento, tarefa empreendida pela pesquisa científica, como será descrito a seguir

Segundo Bandeira, Marques & Veiga (2000),

“O presente panorama sócio-econômico leva a refletir, no entanto, sobre a melhor forma de se conquistar esse vínculo, diante da crise que se acentua no cenário mundial.”

Com a finalidade de elevar o vínculo entre organização e indivíduo, Medeiros (2003) afirma que é necessário obter as respostas para seguintes perguntas:

“De que forma os padrões de comprometimento dos indivíduos com a organização e com a carreira evoluem ao longo da sua carreira e da sua vida? Quais benefícios os empregados comprometidos conseguem ao longo da vida? “

Em resumo, podemos dizer que o comprometimento organizacional é um indicador que pode ter relação causa-efeito com os resultados da organização, bem como o atingimento de metas. Este fato pode ser melhor visualizado, principalmente, quando a alta gerência tem maior nível de comprometimento organizacional.

O motivo está conectado ao fato de alta gerência estar embutida de poder suficiente para determinar o norteameto o modelo de gestão de sua organização. No mais, o representante máximo da organização é capaz de alterar a disposição dos seus processos, dos seus departamentos, do seu grau de verticalização, e da autonomia fornecida a cada colaborador.

4. CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

Neste estudo, a Escala de Intenções de Comportamento Organizacional (EICCO) é o instrumento utilizado para avaliação do comprometimento organizacional dos funcionários em uma empresa de soluções de processos, produtos e serviços para toda a cadeia produtiva do petróleo e gás. A sede da empresa está localizada estrategicamente na Barra da Tijuca, na Cidade do Rio de Janeiro, próximo as sedes de suas empresas-clientes.

O universo e a amostra da pesquisa contemplam a totalidade de funcionários, pois todos foram entrevistados. Este fato pode remontar a capacidade de transmitir a realidade organizacional encontrada. Não houve limitação por sexo ou gênero, identidade de gênero, deficiência física, raça, orientação sexual, religiosa, idade, origem, cargo, etc. Sendo assim, a tendência é a fidedignidade aos dados a serem apresentados.

O dimensionamento desta pesquisa está norteado à análise quantitativa, com a inclusão da apreciação crítica dos dados e a interpretação das tendências em torno dos mesmos. Neste último, a relação causa-efeito é demonstrada a fim de a pesquisa endossar a apuração dos dados e seus possíveis desdobramentos. A evitação de brechas que podem conduzir ao fracasso organizacional também se inclui como motivo da apresentação da relação causa-efeito na pesquisa.

Importante lembrar que a estatística é o pilar fundamental para oxigenar a mensuração dos dados. Pois é capaz de elevar a probabilidade de acerto na obtenção das correlações e generalizações, bem como de estimular a construção das prováveis conclusões e de elaborar as propostas de melhorias. Fica claro ressaltar que a compilação dos dados admite a possibilidade de ocorrer margem de erro na análise.

A mensuração dos dados por meio de correlações e generalizações estará delineada na tabela de normas da Escala de Intenções de Comportamento Organizacional (EICCO). A descrição da interpretação e dos comentários a cerca da análise estarão compreendidas também na tabela. O objetivo é facilitar a leitura e a compreensão dos leitores, para que a análise crítica esteja presente nos mesmos logo em seguida.

Quanto a abordagem, a pesquisa vivencia sua metodologia, com foco no indivíduo de forma indutiva. O motivo é alcançar o julgamento integrado sobre as subjetividades dos funcionários, através da investigação sobre os fenômenos psicológicos e suas expressões em

forma de comportamento dos mesmos. A pesquisa documental e a bibliografia foram as técnicas utilizadas para a prática de coleta de dados.

4.1 A Escala Intenções de Comportamento Organizacional (EICCO): Apresentação, análise e desdobramentos.

Segundo Menezes (2009, p.91), o comprometimento organizacional é:

“um dos construtos mais investigados dentro do campo do comportamento organizacional. Fortemente marcado pela multiplicidade de perspectivas teóricas sobre o tema, o que faz do comprometimento com a organização um construto polissêmico e multifacetado, diferentes medidas têm sido desenvolvidas com o intuito de representar o conjunto de definições operacionais desenvolvidas dentro de cada abordagem”

Vieira & Garcia (2004) complementam afirmando que o motivo do desenvolvimento das inúmeras abordagens em comprometimento organizacional se deve as alterações ocorridas no comportamento organizacional. Seu diagnóstico é a presença de:

“(...) ambientes altamente instáveis, levando as organizações a realizarem um contínuo ajuste, com corte de gastos, para se tornarem competitivas. Surgiu, então, a dúvida sobre a continuidade do emprego, haja vista a precarização das relações de trabalho, o subemprego e o estímulo para que cada trabalhador construa sua carreira, não tendo como referência central uma organização empregadora.

Neste sentido, a construção de indicadores sobre os colaboradores das organizações é uma alternativa demandada, para que a avaliação de desempenho seja realizada adequadamente. No mais, este instrumento pode apresentar informações sobre quais colaboradores estão mais alinhados aos processos, bem como agregam valor em termos qualitativos. Uma opção válida é a análise sobre o comprometimento organizacional dos colaboradores.

O escopo desta análise está fundamentado nas intenções comportamentais. Ou seja, na probabilidade subjetiva de uma pessoa expressar um comportamento. As variáveis das intenções comportamentais são essencialmente desenvolvidas de forma participativa na relação entre a abordagem atitudinal e comportamental.

Em Mowday, Porter e Steers(1982), o direcionamento do comprometimento atitudinal está pautado restritamente a cada uma das etapas inseridas na reflexão do colaborador sobre o

relacionamento entre a organização e o mesmo. Importante lembrar que a duração deste processo é variável de acordo com as questões subjetivas do colaborador, mas sua consistência ocorre a medida que o tempo flui.

Para Benkhoff(1997), o norteamento do comprometimento comportamental está focado no saber-fazer dos trabalhadores e na capacidade de o mesmo prover benefícios aos interesses da organização. Nesta abordagem, o posicionamento das opiniões e dos sentimentos de cada um dos trabalhadores está em nível inferior de relevância. O almejo da pessoa não somente alcançar a empregabilidade, como também liderar a organização para o atingimento do sucesso organizacional.

Neste cenário, Menezes (2009, p.93), explica que

“A Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional(EICCO) foi construída tendo em vista três problemas centrais no campo das medidas sobre o construto: o domínio da abordagem atitudinal, a pouca atenção dos pesquisadores à abordagem comportamental e a demanda por integrar tais perspectivas”

O desenvolvimento da EICCO permite a avaliação sobre o relacionamento do comportamento atitudinal e comportamental, bem como sobre ambos isoladamente. Na medição, a Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional proporciona situações-problema com fluxos alternativos de ação, como instrumento estratégico de verificação de acordo com as escolhas realizadas pelos participantes da pesquisa. O resultado é a indicação de o quão comprometidos estão os colaboradores com a organização na qual atuam.

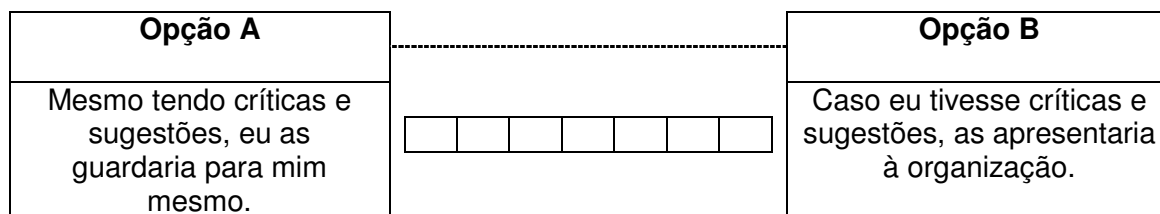
Segundo Salancik(1977, 1982), a implicação do diagnóstico da escala é a sabedoria sobre quais são os comportamentos a favor da empresa estão mais vinculados a base afetiva ou instrumental. O pilar de ambas as bases é sustentado nos conceitos edificados por Kelman (2006). O mesmo demonstrou a avaliação no que concerne a vinculação entre indivíduos e sistemas sociais. A conclusão foi a consideração de três processos de influência denominados *compliance*, identificação e internalização. Estes estão categorizados sob duas fontes: instrumental e afetiva.

Em cada situação-problema da EICCO, o respondente enxerga dois fluxos de ação alternativos que conduzem as extremidades de comprometimento ou não com a organização.

O pedido é a indicação da opção mais próxima da ação do respondente em uma escala de sete pontos. Para valores de 1 a 3, o resultado é recodificado para 1 (baixo comprometimento). Se o valor está entre 5 e 7, o resultado é recodificado como 2 (alto comprometimento). Caso o respondente escolha o valor 4, a pesquisa o qualifica como valor de não-resposta, mediante tal escolha representar o meio da escala.

A proposta de Likert (1932) é a edificação de escalas de preferências, com o objetivo de as opções apresentadas (A e B, neste caso) alternarem tanto seus indicadores positivos como negativos, quando o assunto concerne o comprometimento. Ao final, a tendência é evitação de erro da resposta estereotipada e assinalada sempre no mesmo lugar da escala de resposta (Pasquali, 1998).

Quadro 1 – Exemplo de situação-problema



Fonte: SIQUEIRA, Mirlene M. M. ET AL. Medidas do Comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

Outra mensuração da EICCO é o peso dos elementos afetivos e instrumentais. Em cada item, o respondente marca a importância de ambos elementos em uma escala de três pontos: nenhuma, pouca e muita. Devemos lembrar no estudo da validação deste instrumento, os princípios da Teoria Clássica dos Testes (TCT) e os fundamentos encontrados na Teoria de Resposta ao Item (TRI) estão combinadas a EICCO.

A resolução final da EICCO contempla 20 itens. Sua distribuição está agrupada em quatro fatores denominados Participação; Melhor desempenho e produtividade; Empenho Extra ou Sacrifício adicional; Defesa da Organização. Mais detalhes estão descritos no Quadro abaixo.

Ao final do estudo, a resolução completa da Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional está inclusa na seção anexos

Quadro 2 – Denominações, especificações, itens integrantes e índices de precisão dos fatores que compõe a EICCO.

Nomes dos Fatores	Especificações	Itens	Coeficientes De Precisão
Participação	É composto de fatores relacionados à intenção dos trabalhadores em participar das atividades, das políticas e dos programas da organização da qual fazem parte, de modo a identificar problemas e pontos fracos, bem como fornecer sugestões e resoluções para estes	1,2,5 , 7,10 e 20	0,64
Melhor Desempenho e Produtividade	Corresponde ao aumento do nível de desempenho e produtividade do funcionário mediante solicitação da organização, bem como sua capacidade de reavaliar as formas de trabalho, modificando-as	3,11,13, 14 e 17	0,63
Empenho Extra ou sacrifício adicional	Corresponde à dedicação e ao empenho extras dos funcionários em prol da organização, como respostas às necessidades emergenciais da empresa, bem como à abdicação temporária ou até mesmo permanente, de benefício e vantagens	4,9, 15 e 19	0,62
Defesa da Organização	Diz respeito à disposição em defender a organização frente às críticas alheias, exibindo preocupação com a sua imagem interna e externa	6,8,12, 16 e 18.	0,77

Fonte: SIQUEIRA, Mirlene M. M. ET AL. Medidas do Comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

4.2 A Escala Intenções de Comportamento Organizacional (EICCO): Aplicação, apuração dos resultados e explicações

Os *scores* dos fatores da EICCO, ao mesmo modo de toda a escala são calculados por meio da média aritmética dos itens encontrados em cada fator, assim como da média aritmética de todos os itens que se localizados em toda a escala. A variação do *score* dar-se-à entre 1(menor comprometimento) a 7 (máximo comprometimento), conforme a escala utilizada.

Com o agrupamento dos procedimentos de normatização combinados da TCT e TRI, os *scores* médios alcançados podem ser visualizados em postos percentuais. Estes estão decompostos em quatro faixas de desempenho: Baixo (1 a19); Médio baixo(20 a 44); Médio Alto(45 a 69) e Alto(70 a 100).No quadro 3, está demonstrada a tabela de normas da escala de intenções comportamentais de comprometimento organizacional.

Quadro 3 – Tabela de normas da escala de intenções comportamentais de comprometimento organizacional

Escala Percentílica				
	01 - 19	20 - 44	45 - 69	70 - 100
Participação	≤ 4,50	4,51 < x ≤ 5,50	5,51 < x ≤ 6,17	> 6,17
Empenho extra ou sacrifício adicional	≤ 4,40	4,41 < x ≤ 5,00	5,01 < x ≤ 5,80	> 5,80
Melhor desempenho e produtividade	≤ 4,40	4,41 < x ≤ 5,40	5,41 < x ≤ 6,20	> 6,20
Defesa da organização	≤ 4,25	4,26 < x ≤ 5,00	5,01 < x ≤ 6,25	> 6,25
Escore médio	≤ 4,43	4,44 < x ≤ 5,35	5,36 < x ≤ 6,10	> 6,10
	Baixo	Médio Baixo	Médio Alto	Alto

Fonte: SIQUEIRA, Mirlene M. M. ET AL. Medidas do Comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

À mesma maneira, estão estruturados os intervalos de desempenho para as bases de comprometimento organizacional (afetiva e instrumental). Ambas bases foram separadas nas

três faixas de desempenho correspondentes às categorias de resposta(nenhuma, pouca ou muita).

No caso da base afetiva, os níveis de importância se fixaram da seguinte forma: Nenhuma (1 a 19); Pouca (20 a 39) e Muita (40 a 100). O Quadro 4 apresenta mais detalhes.

Quadro 4 – Tabela de normas para interpretação do grau de importância da base afetiva para a tomada de decisão que envolvem comprometimento organizacional.

Escala Percentilica			
	01-19	20-39	40-100
Participação	$\leq 2,00$	$2,01 < x \leq 2,33$	$> 2,33$
Empenho extra ou sacrifício adicional	$\leq 1,75$	$1,76 < x \leq 2,00$	$> 2,00$
Melhor desempenho e produtividade	$\leq 1,80$	$1,81 < x \leq 2,20$	$> 2,20$
Defesa da organização	$\leq 1,91$	$1,92 < x \leq 2,20$	$> 2,20$
Escore médio	$\leq 1,90$	$1,91 < x \leq 2,25$	$> 2,25$
	Nenhuma	Pouca	Muita

Fonte: SIQUEIRA, Mirlene M. M. ET AL. Medidas do Comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

Para a base instrumental, os postos de percentual estão determinados ao seguinte modo: Nenhuma (1 a 19); Pouca (20 a 59) e Muita (60 a 100). O Quadro 5 oferece mais detalhes.

Quadro 5 – Tabela de normas para interpretação do grau de importância da base instrumental para a tomada de decisão que envolvem comprometimento organizacional

Escala Percentílica			
	01-19	20-59	60-100
Participação	≤ 1,83	1,84 < x ≤ 2,33	> 2,33
Empenho extra ou sacrifício adicional	≤ 1,75	1,76 < x ≤ 2,75	> 2,75
Melhor desempenho e produtividade	≤ 2,00	2,01 < x ≤ 2,75	> 2,75
Defesa da organização	≤ 1,40	1,41 < x ≤ 2,20	> 2,20
Escore médio	≤ 1,85	1,86 < x ≤ 2,45	> 2,45
	Nenhuma	Pouca	Muita

Fonte: SIQUEIRA, Mirlene M. M. ET AL. Medidas do Comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

A EICCO aparece como instrumento estratégico de diagnóstico para o comprometimento organizacional, contribuindo de maneira sensível a análise de desempenho dos colaboradores de uma organização. Com a premissa do capital humano como elemento mais valioso de uma organização, a EICCO pode permitir o desenvolvimento de Políticas de Recursos Humanos mais adequadas ao planejamento estratégico. No mais, a capacidade de tanger questões relacionadas a parte afetiva e instrumental minimiza a probabilidade de brechas na avaliação do comprometimento organizacional de cada colaborador.

Como conseqüência, a Escala Intenções de Comportamento Organizacional permite desenhar o processo que conecta a pessoa a seu curso de ação, bem como análise sobre comportamentos cujo norteamento está mais voltado aos valores, as metas, aos objetivos da organização a que a pessoa pertence.

5. ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

Anteriormente, o objeto de estudo foi explanado nesta monografia do tipo estudo de caso como a totalidade dos colaboradores de uma empresa de soluções de processos, produtos e serviços para toda a cadeia produtiva do petróleo e gás. Seu instrumento metodológico aplicado foi a Escala de Intenções de Comportamento Organizacional (EICCO) validada por Bastos (1994).

Em seguida, o direcionamento do estudo é a apresentação da empresa, com resumo de seu histórico e desenvolvimento. Informações como a visão, a missão, e os principais clientes da mesma estão incluídos também.

5.1. Apresentação da Empresa

A fundação da empresa de soluções de processos, produtos e serviços para toda a cadeia produtiva do petróleo e gás em questão ocorreu em 1995. O empreendedorismo dos fundadores teve como motivo a solidificação de um sonho em construir uma empresa própria e familiar no segmento do qual ambos agrupavam conhecimento e experiência larga de carreira.

Hoje a empresa permanece suas diretrizes, seu modelo de gestão, seus objetivos e sua estratégia alinhadas ao planejamento estratégico realizado em 2007. A modelagem do planejamento estratégico demonstra as expectativas sobre expansionismo da empresa até o ano 2012, com metas quantitativas e qualitativas.

Ultimamente as adaptações mercadológicas advindas do descobrimento da camada pré-sal e seus possíveis desdobramentos resultaram em *updates* em certos conceitos e objetivos no modelo de gestão de nosso objeto de estudo. Com modificações nas prioridades de clientes como Petrobras, Shell, entre outros, o mesmo processo ocorre com a empresa de nosso estudo para suprir a nova demanda de seus parceiros estratégicos.

Em suma, o planejamento estratégico realizado em 2007 considerou como preponderantes modificações em questões supremas, tais como: visão e missão de 2012.

Segundo informações residentes no site da empresa, a visão é descrita como: “Ser reconhecido como o fornecedor preferido de soluções inovadoras e de alta tecnologia, com eficiência, credibilidade e conduta ética, antecipando e superando as expectativas dos clientes

no mercado de óleo, gás, petroquímica e energia (...) Ser reconhecida como a melhor empresa do Brasil para se trabalhar, em nossa área de atuação”.

Segundo informações residentes no site da empresa, a missão está exposta como: "Prover com competência técnica, soluções de valor agregado, adequadas do ponto de vista social e ambiental, integrando clientes e fornecedores do mercado de óleo, gás, petroquímica e energia (...) Promover a satisfação pessoal e profissional dos nossos colaboradores”

Em termos de recursos humanos, a empresa está constituída por colaboradores experientes no mercado de petróleo, gás e energia, por recém-formados, estagiários e colaboradores de nível técnico. Um dos pilares das Políticas de Recursos Humanos é o treinamento massivo dos colaboradores em ter sabedoria do tipo de negócio da empresa (Petróleo e Gás) seja em nível administrativo, técnico ou outros.

O norteamento das Políticas de Recursos Humanos da empresa está orientado também para a disseminação de conhecimento sobre o tipo de negócio entre todos os colaboradores. O objetivo é fortalecer o desenvolvimento de proposta de melhorias dos processos na empresa, bem como incentivar o espírito de equipe. Não obstante, a questão do pertencimento a empresa também está incluída, para evitar o sentimento rejeição dos integrantes da empresa de certa área perante outros.

A seguir, observe o histórico de crescimento da empresa a ser analisada como estudo de caso nesta monografia por ano no quadro abaixo

Quadro 6 – Histórico da Empresa Objeto de Estudo

Ano	Atividades
1995	Início das suas atividades em um escritório pequeno – apenas 40m ² – na Rua México, no Centro do Rio de Janeiro, prestando serviços de planejamento e comercialização de dados sísmicos.
1996	Participação na instalação do primeiro WUR (captador de água a 300 metros) instalado em uma semi-submersível.

1997	Recuperação do acervo de dados de sísmica e poços adquiridos no Brasil até 1998. Cerca de 5 TB de dados foram recuperados (400.000 fitas) e 19.000 perfis de poços.
	Instalação do primeiro SCR(riser rígido) em semi-submersível do mundo.
1998	Intermediação em um dos últimos contratos de aquisição sísmica proprietária no Brasil - dados sísmicos levantados em aproximadamente 4.000 km ² .
1999	Participação em um dos primeiros contratos de aquisição multicliente do Brasil, sendo a pioneira no licenciamento ambiental para a atividade de sísmica.
	Estruturação e implementação de um banco nacional de dados de E&P.
2000	Primeiro projeto de reprocessamento sísmico 2D multicliente no Brasil - cerca de 200.000 km - cobrindo a maioria das bacias sedimentares da costa brasileira.
	Inauguração sua base de operações em Macaé, com foco na prestação de serviços de engenharia de acesso por cordas.
2001	Ampliação das instalações na sede do Rio de Janeiro, resultando em 2.400m ² , em quatro andares na Glória.
	Projeto de integração e reprocessamento de todos os dados 3D disponíveis sobre os campos de produção da Bacia de Campos - compondo um acervo de, aproximadamente, 17.000 km ² de sísmica 3D.

2002	Salvamento de uma plataforma na Bacia de Campos. Nosso serviço de engenharia de acesso possibilitou a entrada de especialistas para recuperar a plataforma em tempo recorde.
2003	Primeiro Revamp em pátio de estocagem de coque numa refinaria
2004	Planejamento, desenvolvimento e montagem de spiderdeck inferior (pesando aproximadamente 20 ton) em apenas 45 dias, utilizando técnica de acesso por cordas e câmara de pressão positiva.
	Estruturação do fornecimento de unidade de desidratação de gás para plataforma e uma unidade de ajuste de ponto de orvalho (DPP) através da colaboração entre empresa nacional (com capacidade fabril) e uma empresa estrangeira (com a tecnologia).
	Venda de receptáculos de sustentação: primeiro fornecimento por uma empresa nacional.
	Suporte na implementação do maior cluster do Brasil, com 1024 processadores direcionados para o mercado de óleo e gás nacional.
	Estudo de interpretação regional integrando dados de poços e sísmica e campos de petróleo da Bacia de Campos.
	Para comportar a infra-estrutura do novo CPD, a empresa opta por mudar suas instalações para a Barra da Tijuca.

2005	<p>Aniversário de 10 anos de atuação no mercado brasileiro de petróleo e gás e expande suas instalações para mais um andar no mesmo prédio.</p>
	<p>Oferecimento consultoria pela empresa para todas as etapas do processo exploratório, incorporando as áreas de Definição de Blocos Exploratórios, Interpretação e Simulação de Reservatório e Modelagem e Simulação de Reservatório.</p>
	<p>Promoção de estudos de viabilidade exploratória nas áreas leiloadas pela ANP.</p>
	<p>Contrato com nove plataformas na Bacia de Campos para execução de inspeções e montagens, com uso da técnica de acesso por cordas.</p>

5.2. Análise de estudo de caso

Neste capítulo, a empresa de soluções de processos, produtos e serviços para toda a cadeia produtiva do petróleo e gás escolhida como objeto de estudo será chamada empresa X.

Após a realização de entrevistas individuais com os funcionários da empresa X, a análise mais marcante ficou pautada nas principais questões apontadas pelos respondentes referindo-se a problemas de comunicação e ao estilo gerencial do presidente. Pois, na perspectiva dos funcionários, o estilo gerencial imposto pelo presidente é caracterizado pela falta de planejamento e de procedimentos de distribuição das tarefas.

A resultante é a dificuldade na qualidade das interdependências das equipes de trabalho. No mais, fica destacada a necessidade de elaboração de sistemas gerenciais que permitam a organização e distribuição de tarefas, bem como a convergências de esforços coordenados dos indivíduos na execução das tarefas em grupo.

A ausência de mecanismos de acompanhamento/ avaliação dos resultados também foi identificada, pelos funcionários, como um fato complicador para a execução de suas tarefas. As avaliações não são estruturadas e os *feedbacks* são esporádicos, sem convergência e norteamento.

Os funcionários, apesar de serem avaliados frequentemente pelos gerentes, desconhecem os critérios e os fatores de desempenho utilizados nessas avaliações informais. Segundo os mesmos, a tendência do desconhecimento é a elevação, quando as avaliações são feitas pelo diretor presidente. Há alegações que esta atividade é conduzida, com ausência de foco e alta volatilidade nos critérios. Estes que são valorizados mudam de acordo com o interesse do presidente.

É o que os funcionários denominam “crista da onda”. Hoje é esse profissional, com essas atividades que atraem a atenção e é valorizada pelo dirigente principal da empresa X, mas alertam que esse interesse é passageiro.

A soma desses fatores/dificuldades gerenciais, e a dificuldade do presidente de estabelecer prioridades e mantê-las resulta no desnorteamento de alguns funcionários e na desmotivação de outros. Tornar-se plausível afirmar que como mecanismo de proteção a esses fatores, os indivíduos e seus respectivos gerentes se fortalecem com os membros de suas

equipes, delimitando suas fronteiras de atuação e de poder por meios de retenção de informação e de experiências.

Não obstante, os gerentes criam suas próprias rotinas e passam a ser defensores de seus colaboradores. Uma prática várias vezes citadas como necessária de oposição e proteção é a necessidade de delimitar de forma realista as metas e os projetos propostos pelo dirigente principal. “A cabeça presidente funciona a 1.000 por hora”, é difícil de acompanhar.

A percepção de várias Empresas X é o segundo tema mais recorrente nas entrevistas, depois dos problemas de comunicação. Há, segundo os entrevistados, a Empresa X Topsite, Subsea, EPC e Exploração e a Empresa X Administrativa criando um terreno fértil para o “individualismo” entre os membros dessas equipes e a idéia de que o melhor é ficar cada um no seu “quadrado”.

A conclusão é a perda sistemática de resultados financeiros melhores e de coesão dos colaboradores, com essa dinâmica comportamental. Conscientizar a necessidade de uma única Empresa X é crucial para a expansão do negócio da organização. O ideal é estabelecer um modo de agir integrada e sinérgica, para que as metas e objetivos organizacionais sejam alcançados na velocidade que o mercado impõe.

Como sugestão, é interessante tornar as decisões comerciais concentrar tanto o mix de produtos e serviços oferecidos por seus indivíduos quanto as potenciais vendas de mixes de produtos e serviços de outros vendedores, por exemplo. Neste sentido, a elaboração de um sistema de remuneração com indicadores / comissões bem estabelecidos faz-se necessário. O objetivo final é recompensar as iniciativas que possam trazer ganhos para empresa como um todo.

Um grande desafio da empresa é o desenvolvimento do espírito de equipe da Empresa X. Levar os funcionários a perceberem, pensarem, sentirem e agirem como todos sendo responsáveis não somente pela sua célula, mas por toda a organização. A colaboração entre membros de equipes distintas para buscar soluções que impactam a todos. Mas o fato diagnosticado é a presença de uma política que visa a evitação de confrontos de idéias e opiniões.

A tentativa de evitar discórdias agrava o distanciamento dos problemas que estão fora do campo de atuação direto dos funcionários. Fica claro que os antigos problemas de

relacionamentos também continuam existindo. Alguns profissionais que possuem uma personalidade mais combativa testam constantemente o seu campo de atuação. Ganham ou perdem espaço estimulando o confronto que será evitado. O estilo gerencial do presidente vem contribuindo na manutenção dessa dinâmica. Da mesma forma que se irrita com uma pessoa em pouco tempo se esquece. A manutenção de várias Empresas X deve-se em parte a essa prática de evitação de confrontos.

Quanto às políticas de gestão de pessoas, verificam-se falhas nos processos de captação e seleção de pessoas; ausência de programas de treinamento e desenvolvimento funcional; sistema de remuneração insuficiente para manter talentos; plano de carreira inexistente.

A seguir, análise dos dados / informações da Escala de Intenções comportamentais Organizacional(EICCO) de nosso objeto de estudo

5.3 Análise de Escala de Intenções comportamentais Organizacional (EICCO) do objeto de Estudo

Com a compilação dos dados coletados durante a pesquisa com a totalidade dos funcionários de uma empresa uma empresa de soluções de processos, produtos e serviços para toda a cadeia produtiva do petróleo e gás, a divulgação dos resultados estão apresentados a seguir em forma total. Depois, os resultados são demonstrados separadamente em base afetiva e instrumental.

Quadro 7 - Análise dos Resultados da Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO)

Dimensões	Médio	Desvio Padrão	Moda	Classificação
Participação	5,95	0,34	7	Médio Alto
Melhor desempenho e produtividade	5,93	0,46	7	Médio Alto
Empenho extra ou sacrifício adicional	5,82	0,17	7	Alto
Defesa da organização	5,64	0,27	7	Alto

Quadro 8 - Grau de importância da base Afetiva para tomada de decisões que envolvem comprometimento organizacional

Dimensões	Médio	Desvio Padrão	Moda	Classificação
Participação	2,31	0,07	3	Pouca
Melhor desempenho e produtividade	2,24	0,02	2	Muita
Empenho extra ou sacrifício adicional	2,28	0,05	3	Muita
Defesa da organização	2,38	0,12	3	Muita

Quadro 9 - Grau de importância da base Instrumental para tomada de decisões que envolvem comprometimento organizacional

Dimensões	Médio	Desvio Padrão	Moda	Classificação
Participação	2,42	0,15	3	Muita
Melhor desempenho e produtividade	2,57	0,07	2	Pouca
Empenho extra ou sacrifício adicional	2,58	0,14	3	Pouca
Defesa da organização	2,07	0,10	3	Pouca

Como é demonstrado no quadro 6, a análise nos informa que sinteticamente o nível de comprometimento dos funcionários da empresa X é muito bom. Na forma mais analítica referentes aos Quadros 7 e 8, o resultado necessita ser validado de acordo com as dimensões

participação, melhor desempenho e produtividade, empenho extra ou sacrifício adicional, e defesa da organização. Vejamos a seguir como ficam os resultados por dimensão.

5.3.1 Quanto à Participação

A receptividade dos profissionais aos novos programas e políticas ocorre satisfatoriamente. E os mesmos não se recusam de identificar aspectos que merecem melhorias. As sugestões e plausíveis soluções para os problemas organizacionais identificados são fornecidas. Esse fato é comprovado nas reuniões promovidas pelo atual programa de Construção de “Identidade Organizacional”, nas quais podemos observar crescentes investimentos comportamentais em relação ao comprometimento dos gerentes.

Cabe complementar que na fase inicial os consultores perceberem certa resistência ao programa pelo histórico de outras iniciativas similares. A razão é que “não deram em nada”, segundo alguns funcionários “. Os mesmos revelam que o fracasso ou desinvestimento aos anteriores programas deve-se as constantes mudanças de foco e de prioridade da direção.

A inconstância de foco favorece a descrença dos funcionários nas mudanças. “Falta persistência em um propósito”. Talvez por isso as justificativas para o escore de intenção de comprometimento em *Média Alto* ($\mu=5,95$) tenham obtidas as classificações *Pouca* para a base afetiva e *Muita* para a base Instrumental.

Trata-se de uma clara demonstração de que o motivo principal para o comprometimento com os novos programas e políticas não se encontra na crença de que vai dar certo, mas no dever funcional de fazer o que é solicitado nos programas.

5.3.2 Quanto ao Melhor Desempenho e Produtividade

Próxima a dimensão participação, essa dimensão obteve a classificação *Média Alto* ($\mu=5,93$) em relação às intenções comportamentais de comprometimento organizacional, significando que os funcionários estão dispostos a aumentar a sua produtividade se for necessário à sobrevivência da empresa. Como na dimensão anterior, é possível notar que os colaboradores são receptivos à idéia de rever seus procedimentos e formas de trabalhar.

Interessante apontar, que ao contrário da dimensão participação, a presente dimensão tem como justificativa para essa escolha (média alto) o vínculo afetivo que estabelecem com a gerência e membros da equipe. A base afetiva obteve a classificação *Muita*, refletindo o desejo dos funcionários de contribuírem individualmente para o sucesso da empresa X. Os funcionários têm compromisso afetivo com os membros de *sua* equipe e com sua gerência, em especial os gerentes das células comerciais. A percepção de várias empresas X contribuiu para a justificativa de base afetiva alta.

O relacionamento interpessoal com o dirigente principal contém relevância alta nas decisões de comprometimento com base afetiva. O presidente é uma pessoa muito emocional, suas demonstrações de afeto são quase sempre intensas. “O presidente elege o cara da vez, e este tem todo o seu apoio”. Mas, da mesma maneira que coloca “todas as fichas” em uma pessoa, as tira quando se frustra em relação ao seu desempenho.

A intensidade e a instabilidade das emoções do presidente contribuem a disputa entre alguns funcionários de seu afeto. O desempenho e produtividade são identificados pelos funcionários como critérios de boa avaliação do presidente e de merecimento de seu afeto. Importante assinalar, que essas interpretações são análises das entrevistas individuais, nas quais em várias situações o tema disputa de atenção do presidente se fez presente.

5.3.3 Quanto ao Empenho Extra ou Sacrifício Adicional

O resultado dessa dimensão é uma *Alta* intenção de comprometimento com a organização em situações de crises. O que significa que os funcionários têm intenção de se dedicar e se empenhar mais do que fazem em prol da saúde financeira da empresa X, mesmo que isso possa significar abdicar de certos benefícios e vantagens pessoais. A base para essa escolha de intenção encontra-se na intensidade do vínculo afetivo que estabelecem com as “empresas X”. A referência para a decisão de comprometimento afetiva foi classificada como *Muita*.

Faz-se necessário mencionar a qualidade das relações *interpessoais* dos funcionários. Os profissionais, em suas relações individuais, são cordiais e o humor se faz presente freqüentemente, dando um ar agradável para a empresa. São jovens, e o vigor e a irreverência juvenil muitas vezes se apresentam nos encontros coletivos, no cafezinho, nos almoços dentre

outros. Sem dúvida, a qualidade das relações interpessoais fortalece o comprometimento dos funcionários para enfrentar situações emergenciais, mesmo que tenham que abdicar alguns benefícios.

5.3.4 Quanto à Defesa da Organização

Essa dimensão parece ser a melhor que representa a qualidade do vínculo e comprometimento que os funcionários têm com a organização, perante a sociedade. Também aborda o grau de identificação com a empresa. Quanto o funcionário se sente fiel representante da empresa e quanto à empresa reflete seus valores e princípios.

Nessa dimensão fica claro a preocupação dos profissionais com a imagem da empresa X e com a própria imagem profissional. Falar da empresa X é descrever um pouco de cada um dos funcionários. Essa unidade de visão contribuiu para o *Alto* grau de comprometimento com a defesa da organizacional.

A história de sucesso e o reconhecimento da qualidade dos serviços prestados pelos clientes influenciam no investimento afetivo como razão primeira para se posicionarem contrários às críticas, em especial as externas.

6. CONCLUSÃO

Após a análise do nível de comprometimento organizacional dos funcionários em uma empresa de soluções de processos, produtos e serviços para toda a cadeia produtiva do petróleo e gás, o fato marcante verificado é o antagonismo presente na comparação dos resultados obtidos na base afetiva e instrumental em todas as dimensões contidas na Escala de Intenções de Comportamento Organizacional (EICCO).

Em face da crítica macro sobre nosso objeto de estudo, a cultura organizacional demonstra que impessoalidade e a formalidade estão fora do escopo de valores. Energia, trabalho em equipe, vontade de crescer são alguns dos aspectos que permeiam as subjetividades dos colaboradores. A razão é a base afetiva relevar a classificação “muita” em todas as dimensões menos participação.

Na base instrumental, a análise remonta que as experiências anteriores para normatização de idéias direcionadas ao sucesso organizacional se posicionam em *status* de fracasso. A tendência é a construção de um *input* negativo para o estímulo da proposição de melhorias, bem a sua implementação. A longo prazo, o desempenho organizacional pode desencadear a “morte” da organização.

Características como ausência de critérios de avaliação, falta de espírito de equipe, comunicação deficiente entre os colaboradores, entre outros limitam o desempenho de excelência, por exemplo. Neste sentido, a proposta de melhoria deste estudo é a criação de plano de ação que seja capaz de reduzir os aspectos negativos citados. O mesmo deve estar alinhado a um cronograma acordado com o planejamento estratégico da empresa em questão.

Neste cenário, precisamos retomar que as dificuldades encontradas na empresa X. Veja abaixo a lista.

1. Falta de limites de atuação dos funcionários.
2. Ausência de critérios de acompanhamento/ avaliação dos resultados.
3. Dificuldade do presidente de estabelecer prioridades.
4. Ausência de Programa de Treinamento e desenvolvimento funcional
5. Problemas de comunicação inter e intracélulas.
6. Falta de Espírito de Equipe.

7. Plano de Carreira inexistente
8. Ineficientes processos de Captação e Seleção de Pessoas.
9. Sistema de remuneração insuficiente para manter talentos

Abaixo estão demonstradas as propostas de melhorias para as dificuldades verificadas de acordo com os problemas.

PROBLEMA	PROPOSTA
Falta de limites de atuação dos funcionários	Análise do campo de atuação por função
	Descrição de tarefas por função
Ausência de critérios de acompanhamento/ avaliação dos resultados	Elaboração de indicadores e fatores de desempenho funcional
Dificuldade do presidente de estabelecer prioridades	Programa de coach para o presidente
Ausência de Programa de Treinamento e desenvolvimento funcional	Parceria com universidades/institutos para cursos técnicos em línguas, informática, etc para realizar treinamento técnico
	Feedback dos convocados a treinamento sobre o mesmo, com análise qualitativa e estatística
	Pesquisar aspectos desejados de cognição para cada membro em projetos pessoais e estratégicos para empresa X

Problemas de comunicação inter e intracélulas	Treinamento para melhorias na comunicação
	Reuniões periódicas de interfaces para tratar de questões relacionadas a mais de uma célula
	Apresentação das tarefas /desafios e oportunidades inerentes a cada célula para todos os funcionários
	Rotação dos gerentes de células comerciais
	Programa de Trainee
	Programa: "Dia da cultura geral"
	Treinamento desenvolver competência para administração de conflitos

Falta de Espírito de Equipe	Endomarketing de valorização da Empresa X, e não dos departamentos
	Programa de Rotatividade de Funcionários e Gerentes
	Descentralizar departamentos, criando equipes por projetos demandados
	Programa de Integração e Gerenciamento de Pessoas
	Programa de "Feedback Pós-Projeto"

Plano de Carreira inexistente	Priorizar recrutamento interno para ocupação de cargos acima de estagiários
	Implementar integração do sistema de gestão de competências, objetivos de vida dos talentos, e estratégia da empresa X para definição da carreira empresarial dos membros

Ineficiente processos de Captação e Seleção de Pessoas	Sistema inteligente de Banco de Talentos para todos os níveis
	Parceria com Consultorias de RH para efetuar R&S, com apoio de Recrutadores da empresa X
	Divulgação do Programa de Estágio e Trainees online
	Parceria com universidades, cursos técnicos, etc para divulgar Processos Seletivos
	Formação de equipes Recrutamento X
	Programa de Ambientação Integrador
	Candidatos indicados são diretamente excluídos do processo seletivo
	Criar provas de conhecimento específicos na área do candidato, situacionais para gestão de competências, e vocacional
	Comissão staff para avaliação especial em performance dos recrutadores

Sistema de remuneração insuficiente para manter talentos	Sistema de bonificação por avaliação de desempenho, engajamento em projetos, feedback de membros, e programa extrafuncionais
	Coaching para presidentes e diretores sobre a visão de remuneração como investimento, e não da administração de pessoal
	Inserir sistema de remuneração fixa, com aumento percentual com base na avaliação de desempenho, comprometimento com atividades extrafuncionais da empresa X e nível de dificuldade do projeto segundo empresa X
	Bonificação por projetos viáveis e sustentáveis de reformulação, bem como identificação de gargalos em âmbito funcional, departamental e/ou organizacional

Em suma, o objetivo da monografia é ilustrar que o uso da Escala Eicco na análise do comprometimento organizacional dos indivíduos apresenta escopo mais amplo do que propostas em termos de Políticas de Recursos Humanos. O estudo de caso verificado mostra a prova de que a análise do comprometimento organizacional é capaz de promover a reavaliação e a construção de propostas de melhorias em questões relacionadas a estrutura da empresa como um todo. O campo financeiro, comercial, recursos humanos, estratégico, etc pode ser apresentar desempenho superior, após a análise do comportamento organizacional com base na Escala Eicco.

Referência Bibliográfica

AMPLA. **AMPLA**. Visitado em 05/11/2010.Fonte: <http://www.ampla.com/>

AVES, Évora Mandim Ribeiro; DELA COLETA, Marília Ferreira. **Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 7, n. spe, 2003;

BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A.; **Administração: Novo cenário competitivo**. tradução Bazán Tecnologia e Lingüística Ltda.;revisão técnica José Ernesto Lima Gonçalves. - 2. ed. – São Paulo: Atlas,2006.

BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antônio Luiz; VEIGA, Ricardo Teixeira. **As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 4, n. 2, Aug. 2000.

BASTOS, A. V. B. **Os vínculos indivíduo-organização: uma revisão da pesquisa sobre comprometimento organizacional**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 16., 1992, Canela. Anais... Canela: ANPAD, 1992. v. 6. p. 290-304.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. Brasília, 1994. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Brasília.

BENKHOFF, B. **Ignoring commitment is costly: new approaches establish the missing link between commitment and performance**. Human Relations, 50(6), 701-726. 1997.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; PILATI, Ronaldo. **Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 5, n. 3, Dec. 2001 .

GONÇALVES, José Erneste Lima. As **empresas são grande coleções de processos**. ERA – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, V.40, Jan/Mar2000

JÚNIOR, Angelo Milani; BOMTEMPO , José Vitor; JÚNIOR, Helder Queiroz Pinto. **A indústria do petróleo como uma organização complexa: modelagem de negócios e processo decisório** I. Gest. Prod., São Paulo v. 17, n. 1, abr. 2007 . ;; II

KELMAN, H. C. **Interests, relationships identities: three central issues for individuals and groups in negotiating their social environment**. In: FISKE, S.T ; KAZDIN, A.E.; SCHACTER, D.L. (Ed.) Annual Review of Psychology , Palo Alto, v.57, n.1, pp.1-26, 2006.

MATIAS, Hugo Juliano Duarte; PINHEIRO, José de Queiroz. **Desenvolvimento sustentável: um discurso sobre a relação entre desenvolvimento e natureza**. Psicol. Soc., Porto Alegre, v. 20, n. 1, Apr. 2008

MONDAY, R. T., PORTER, L.W. & Steers, R.M. (1982). **Employee-Organization Linkages – the Psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire et al . **Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 7, n. 4, Dec. 2003 .

MENEZES, Igor Gomes. **Comprometimento Organizacional: Construindo Um Conceito que integre Atitudes e Intenções Comportamentais**. 2009

PASQUALI, L. **Histórico dos instrumentos psicológicos.** IN: PASQUALI, L.(Org.) **Instrumentos Psicológicos: Manual prático de elaboração.** Brasília: LabPAM-IBAP,1999.pp.231-258.

SACOMANO NETO, Mário; TRUZZI, Oswaldo Mário Serra. **Perspectivas contemporâneas em análise organizacional.** Gest. Prod., São Carlos, v. 9, n. 1, abr. 2002

SALANCIK, G. R. **Commitment and The Control of Organizational Behavior and Belief.** In: Staw, B. M.; SALANCIK,G.R.(Ed.) **New Directions in Organizational Behavior.** Chicago: St. Clair, 1977.pp.1-54.

SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da; JUNQUILHO, Gelson Silva; CARRIERI, Alexandre de Pádua. **Políticas de RH: instrumentos de consenso e ambigüidade.** Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 12, n. 1, Mar. 2008

SIQUEIRA, Mirlene M. M. ET AL. **Medidas do Comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

ANEXOS

ANEXO 1 – ESCALA EICCO

Escala de intenções comportamentais de comprometimento organizacional – EICCO

Esse questionário destina-se a conhecer o seu relacionamento com vários aspectos da sua vida no trabalho.

Responda com sinceridade todas as questões, pois não existem respostas certas ou erradas.

Mesmo que sinta dificuldade em escolher uma das opções, procure responder a todas as questões.

1. Imagine que sua organização implantou um sistema de críticas e sugestões acessível a todos os funcionários. Que posição você assumiria?

Opção A		Opção B
Mesmo tendo críticas e sugestões, eu as guardaria para mim mesmo.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Caso eu tivesse críticas e sugestões, as apresentaria à organização.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

2. A organização está enfrentando um problema cujo encaminhamento está confiado a um outro setor de trabalho que não o seu. Você possui alguma idéia de como resolvê-lo. O que você faria?

Opção A		Opção B
Eu me ofereceria para ajudar.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Eu não me ofereceria para ajudar.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

3. Na sua organização você é avaliado como tendo uma produtividade satisfatória. No entanto, ela lhe solicita um aumento desta produtividade por

tempo indeterminado, mantendo as mesmas condições de trabalho. O que você faria?

Opção A		Opção B
Eu manteria o mesmo nível de desempenho e produtividade que tenho.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Eu procuraria melhorar minha produtividade e meu desempenho.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

4. A organização na qual você trabalha teve de fazer uma redução no quadro de pessoal, requerendo de você a realização de mais tarefas do que as prescritas para o seu cargo, tendo em vista a manutenção do nível de produtividade organizacional. Diante da solicitação e sabendo que você possui conhecimento necessário para realizar essas novas atividades, o que você faria?

Opção A		Opção B
Eu assumiria essas novas tarefas.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Eu não assumiria essas novas tarefas.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

5. A organização na qual você trabalha adota um modelo de gestão participativa para que seus funcionários possam se envolver no processo de elaboração de novos projetos a partir do próximo ano. Diante da possibilidade de nova participação, o que você faria?

Opção A		Opção B
Eu me ofereceria para participar do planejamento estratégico.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Eu não me ofereceria para participar do planejamento estratégico.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita

Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

6. Em uma conversa descontraída com seus colegas de trabalho, um deles questiona e critica a empresa onde você trabalha. Que posição você assumiria?

Opção A	-----	Opção B
Eu não defenderia a organização das críticas do colega.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Eu defenderia a organização das críticas do colega.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

7. Imagine que a organização em que você trabalha convoque uma reunião de voluntários uma vez por semana, no horário após o expediente, a fim de discutir questões de interesse da própria organização. O que você faria?

Opção A	-----	Opção B
Eu compareceria a estas reuniões, caso eu tivesse tal horário disponível.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Mesmo que pudesse, eu não participaria destas reuniões.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

8. Um dos clientes da organização na qual você trabalha dirige críticas ao atendimento prestado pela empresa e insinua que a maior concorrente possui uma qualidade de atendimento superior. Qual a posição que você assumiria?

Opção A	-----	Opção B
Eu não defenderia a organização das críticas dos clientes.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Eu defenderia a organização das críticas dos clientes.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

9. A organização em que você trabalha está passando por dificuldades financeiras e, portanto, necessita de maior dedicação dos seus empregados. Que posição você assumiria?

Opção A		Opção B
Eu continuaria mantendo o mesmo nível de dedicação.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Eu procuraria aumentar a minha dedicação.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

10. Imagine que, devido a algum motivo irrisório, haja divergência e tensões entre diferentes setores dentro da organização em que você trabalha. O que você faria para melhorar tal situação?

Opção A		Opção B
Eu interviria no sentido de ajudar a superar as divergências e tensões entre diferentes setores.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Eu não interviria e deixaria que os setores resolvessem as divergências e tensões por si mesmos.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

11. A organização onde você trabalha está sendo reestruturada, o que implica em redimensionamento de setores e remanejamento de pessoal. Estas mudanças são vistas pela organização como necessárias para a melhoria de seu desempenho e produtividade. Que posição você assumiria diante destas mudanças?

Opção A		Opção B
Eu faria todo o possível	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Eu mudaria de setor.

para não mudar de setor.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

12. Sua organização foi indicada para concorrer a um prêmio anual como uma das melhores empresas para se trabalhar. É necessário que seus funcionários apresentem para a comissão de avaliação os principais aspectos positivos em se trabalhar para a organização. Diante de tal necessidade, qual a posição que você assumiria?

Opção A		Opção B
Eu apresentaria as vantagens em trabalhar para a organização.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Eu não apresentaria as vantagens em trabalhar para a organização.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

13. Imagine que você foi chamado para substituir um colega de outro setor durante um mês e que terá de aprender como executar as tarefas relacionadas ao cargo. Qual posição você assumiria?

Opção A		Opção B
Eu recusaria a proposta e não buscaria aprender as novas tarefas.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Eu aceitaria a proposta e buscaria aprender as novas tarefas.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

14. O sistema de avaliação de desempenho da sua organização detectou que a produtividade da sua equipe de trabalho não foi satisfatória como um todo, embora o seu desempenho tenha sido o esperado. Buscando a melhoria do

desempenho geral da equipe, ela lhe solicita que aumente conjuntamente o seu nível de produtividade. Diante da solicitação, o que você faria?

Opção A		Opção B
Eu buscaria elevar o meu nível de produtividade, tendo em vista a melhoria do desempenho da equipe.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Eu não buscaria elevar o meu nível de produtividade, mantendo meu atual padrão de desempenho.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

15. A empresa redefiniu as metas de desempenho para o próximo ano e isso exigirá de você uma carga de trabalho adicional. Que posição você assumiria?

Opção A		Opção B
Eu não mudaria minha forma de trabalhar, não me adequando às novas metas.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Mudaria a minha forma de trabalhar para me adequar às novas metas.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

16. Em um contexto fora de sua organização, algumas pessoas que não trabalham nela tecem comentários criticando-a. Qual a posição que você assumiria?

Opção A		Opção B
Eu defenderia a organização das críticas.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Eu não me exporia frente às pessoas defendendo a organização.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			

Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			
--------------------------------------------------	--	--	--

17. A organização está implantando programas de melhoria do seu desempenho e da qualidade de seus produtos e serviços. Este programa exige mudanças na sua forma de trabalhar e a necessidade de uma nova adaptação ao seu trabalho. O que você faria?

Opção A		Opção B
Eu não me engajaria no programa.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Eu me engajaria no programa.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

18. Considerando-se o conjunto das organizações similares, a organização onde você trabalha é reconhecida como a menos conceituada e que apresenta a imagem mais negativa dentre as demais. Sendo solicitado pela organização a engajar-se em atividades que visem a melhoria da imagem da organização, o que você faria?

Opção A		Opção B
Eu tomaria alguma iniciativa no sentido de promover a melhoria da imagem da organização.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Eu não tomaria qualquer iniciativa no sentido de promover a melhoria da imagem da organização.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

19. Em um determinado momento, sua organização necessita que você assuma encargos ou tarefas que se distanciam de seus interesses profissionais atuais. O que você faria?

Opção A		Opção B
Não aceitaria tais encargos e tarefas, apesar da necessidade da organização.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Aceitaria assumir tais encargos e tarefas para atender as necessidades da organização.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

20. Em comparação com organizações similares, os processos de trabalho sob a responsabilidade do seu setor são mais lentos, tendo suas principais atividades um caráter rotineiro. Você possui uma idéia inovadora e que poderia otimizar o tempo de trabalho e tornar o trabalho mais diversificado. O que você faria?

Opção A		Opção B								
Eu não difundiria minha idéia para a organização.	<table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>									Eu difundiria minha idéia para a organização.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			