

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL
TURMA ESPECIAL UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

AS INFLUÊNCIAS DE UM PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO
NOS RESULTADOS NO COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL: o caso de uma empresa
gaúcha do ramo moveleiro

VÂNIA MEDIANEIRA FLORES COSTA

FLORIANÓPOLIS

2000

Vânia Medianeira Flores Costa

**AS INFLUÊNCIAS DE UM PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO
NOS RESULTADOS NO COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL: o caso de uma empresa
gaúcha do ramo moveleiro**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.


Prof^a. Angelise Valladares Monteiro, Dr^a. Orientadora

Florianópolis, setembro de 2000.

**AS INFLUÊNCIAS DE UM PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO
NOS RESULTADOS NO COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL: o caso de uma empresa
gaúcha do ramo moveleiro**

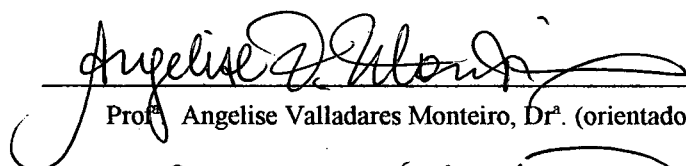
Vânia Medianeira Flores Costa

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

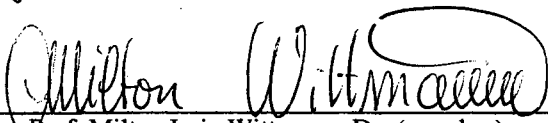


Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do Curso

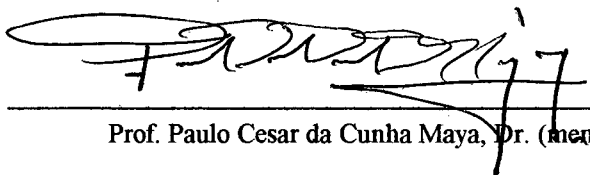
Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



Prof.^a Angelise Valladares Monteiro, Dr.^a. (orientadora)



Prof. Milton Luiz Wittmann, Dr. (membro)



Prof. Paulo Cesar da Cunha Maya, Dr. (membro)

A Deus, pela oportunidade de conquistar mais um significado de vida.

A meu esposo Arizoly e meus filhos Vivian e Vinícius, pelo apoio, carinho e amor.

A meus pais, pelo carinho e formação que me deram.

AGRADECIMENTOS

O pleno desenvolvimento e término desta dissertação foram viabilizados graças ao apoio das seguintes pessoas e instituições:

- Universidade Federal de Santa Catarina – CPGA – Prof. Dr. Nelson Colossi;
- Universidade Federal de Santa Maria – Coordenador Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann, pelo empenho e dedicação para a realização deste mestrado;
- Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul - FAPERGS;
- Professora Dr^a. Angelise Valladares Monteiro, orientadora do presente trabalho, pelo conhecimento, atenção, carinho, incentivo e colaboração na realização do mesmo;
- Professora Dr^a. Silvia Modesto Nassar, pela imensa paciência, atenção e colaboração na parte de análise estatística;
- Empresa Alfa pela oportunidade de realização deste trabalho e em especial, aos colaboradores pela disponibilidade em participar da pesquisa.
- Senhores Arli Antonio Freo e Volnei Dotto Viero, do Setor de Recursos Humanos da empresa Alfa pelo auxílio, cooperação e paciência em todos os momentos de realização da pesquisa.
- Integrantes do Núcleo Interdisciplinar de Estudos em Planejamento e Gestão Estratégica – NIEPGE/CPGA , pela atenção e auxílio prestado;
- Colegas de mestrado pelo convívio e auxílio nos momentos difíceis;
- Corpo docente, funcionários e bolsistas do Curso de Mestrado em Administração – CPGA/UFSC, pela atenção, dedicação, qualidade e eficiência do curso;
- Professor Ms. Ivan Henrique Vey pelo apoio e cooperação na tabulação dos dados do instrumento de coleta;
- Aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

Esta pesquisa foi desenvolvida no sentido de identificar as principais influências do programa de participação nos resultados no comprometimento dos colaboradores da empresa Alfa. Inicialmente desenvolveu-se uma revisão da literatura acerca do tema Desenvolvimento das Relações de Trabalho, estudou-se os principais pressupostos ao pensamento administrativo moderno com o objetivo de chegar às atuais concepções a respeito do comprometimento e os programas de remuneração variável. Posteriormente o trabalho apresenta um capítulo versando sobre a importância da remuneração variável na fixação de um vínculo transparente de recompensa pelo esforço a mais colocado pelos colaboradores nas organizações. Enfatizando-se os programas de participação nos resultados, sua evolução histórica, objetivos, metodologia e relevância dentro das novas práticas de gestão administrativa. Na sequência, discorreu-se sobre o comprometimento organizacional destacando-se duas das suas principais abordagens: a instrumental calculativo e a afetivo/ atitudinal, que serviram com o modelo teórico do presente estudo. Como metodologia o trabalho caracteriza-se por um estudo de caso, através de uma pesquisa exploratória e descritiva. Primeiramente, apresentou-se a empresa Alfa através de um breve histórico em conjunto com a descrição do programa de participação nos resultados utilizado pela empresa. Para o levantamento de dados, o instrumento utilizado foi um questionário adaptado do modelo de Mowday *et al.* (1982). Para a análise e interpretação de dados, utilizaram-se tabelas de frequência, testes de confiabilidade, gráficos e associação de variáveis. Conclui-se, basicamente, que os colaboradores da empresa Alfa estão apresentando um comprometimento maior a partir do programa de participação nos resultados, observado através da análise dos índices de rotatividade. De um modo geral, pode-se concluir que o programa de participação nos resultados têm influenciado para um aumento do comprometimento organizacional dos colaboradores da empresa Alfa estudados. Este trabalho visa a contribuir com os resultados para os estudos da administração científica, e a colaborar e fornecer subsídios para a administração da empresa Alfa acerca das influências do programa de participação nos resultados no comprometimento dos seus colaboradores.

ABSTRACT

This research was developed with the aim of identifying the main influences of the profit sharing program on the commitment of collaborators at Alfa Company. Firstly, it was carried out a literature review concerning the theme Development of work relationships by focusing on the main presuppositions which originated the modern administrative model with the aim of approaching the current conceptions regarding commitment and variable remuneration programs. The study then presents a chapter discussing the importance of the variable remuneration in fixing a clear connection of reward for the extra effort given by collaborators in organizations. Programs for the profit sharing were emphasized in regard to their historical evolution, objectives, methodology, and significance within new practices for administrative management. Furthermore, it presents a discussion concerning the organization commitment with focus on two of its main approaches: the instrumental-calculating and the affective-attitudinal approach which served as a theoretical basis for the present study. The paper is methodologically characterized as a case study done by means of an exploratory and descriptive research. At first, Alfa Company is introduced by means of a brief history followed by the description of the profit sharing program adopted by the company. The instrument for data collection was a questionnaire adapted from Mowday *et al.* (1982). Data were analyzed and interpreted through frequency tables, tests for reliability, graphs, and an association of variables. Based on an analysis of position turn rates, it can be concluded that the collaborators at Alfa Company have dispensed greater commitment since the profit sharing program was implemented. As a whole, it can be concluded that the program has influenced towards an increase of the organizational commitment by the referred collaborators. The results of the present study aim at contributing to the studies of scientific administration, collaborating as well as providing for Alfa Company's administration about the influence of the profit sharing program on their collaborators commitment.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
LISTA DE QUADROS	x
LISTA DE FIGURAS	xi
LISTA DE TABELAS	xii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 OBJETIVOS	4
1.2 JUSTIFICATIVA	4
2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS	8
2.1 DESENVOLVIMENTO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO	9
2.2 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL	13
2.3 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS	20
2.4 PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS	25
2.5 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	30
3 METODOLOGIA	39
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	39
3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA	40
3.3 DEFINIÇÃO DE TERMOS RELEVANTES	41
3.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	42
3.5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	44

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	48
4.1 A EMPRESA ALFA	48
4.2 PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS DA EMPRESA ALFA	52
4.3 PERFIL DOS COLABORADORES DA EMPRESA ALFA ESTUDOS	54
4.4 CONFIABILIDADE E VALIDADE DO QUESTIONÁRIO	60
4.5 ANÁLISE DA FREQUÊNCIA DAS RESPOSTAS DOS COLABORADORES DA EMPRESA ALFA, EM ESTUDO, NA SEGUNDA PARTE DO QUESTIONÁRIO	62
4.6 ANÁLISE FATORIAL	63
4.7 ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA MÚLTIPLA	64
4.8 ANÁLISE DE ASSOCIAÇÃO DE VARIÁVEIS	66
4.8.1 Fator esforço	67
4.8.2 Fator lealdade	71
4.8.3 Fator Identificação	77
4.9 ANÁLISE INDIVIDUAL DOS FATORES DO COMPROMETIMENTO	79
4.10 COMPROMETIMENTO	82
4.11 ANÁLISE DA QUESTÃO ABERTA DO QUESTIONÁRIO ...	84
4.12 ANÁLISE DO COMPROMETIMENTO COM BASE NA ROTATIVIDADE	85
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	87
5.1 CONCLUSÕES	87
5.2 RECOMENDAÇÕES	90
5.3 LIMITAÇÕES	90

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92
7 ANEXOS	97
ANEXO 1- MEDIDA PROVISÓRIA nº. 1698-48/98	98
ANEXO 2- OFÍCIO DE SOLICITAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA	102
ANEXO 3 - CONVITE AOS COLABORADORES DA EMPRESA ALFA, EM ESTUDO, PARA PARTICIPAREM DA PESQUISA	103
ANEXO 4 - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – QUESTIONÁRIO	104

LISTA DE QUADROS

Quadro1 – O desenvolvimento das relações de trabalho no Brasil	12
Quadro2 – O perfil profissional ao longo dos tempos	14

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Principais modelos de remuneração variável	17
Figura 2 – Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional	32
Figura 3 – Modelo que sumariza as variáveis antecedentes que podem estar relacionadas ao comprometimento	38
Figura 4 – Distribuição da freqüência por setor dos colaboradores da empresa Alfa em estudo	55
Figura 5 – Distribuição da freqüência quanto à faixa etária dos colaboradores da empresa Alfa em estudo	56
Figura 6 – Distribuição da freqüência quanto ao sexo dos colaboradores da empresa Alfa em estudo	57
Figura 7 – Distribuição da freqüência quanto ao tempo de serviço dos colaboradores da empresa Alfa em estudo	58
Figura 8 – Distribuição da freqüência quanto ao nível de escolaridade dos colaboradores da empresa Alfa em estudo	58
Figura 9 – Distribuição da freqüência quanto ao nível de renda dos colaboradores da empresa Alfa em estudo	59
Figura 10 – Distribuição dos fatores do comprometimento organizacional com relação ao programa de participação nos resultados	64
Figura 11 – Análise do fator esforço com os atributos dos colaboradores da empresa Alfa em estudo	65
Figura 12 – Distribuição dos colaboradores da empresa Alfa, em estudo, quanto ao fator esforço	80
Figura 13 – Distribuição dos colaboradores da empresa Alfa, em Estudo, quanto ao fator lealdade	81
Figura 14 – Distribuição dos colaboradores da empresa Alfa, em estudo, quanto ao fator identificação	81
Figura 15 – Distribuição do comprometimento organizacional dos colaboradores da empresa Alfa em estudo	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Teste de análise interna dos itens do questionário segundo o coeficiente α de Cronbach	61
Tabela 2 – Média dos fatores do comprometimento organizacional relacionados ao programa de participação nos resultados	62
Tabela 3 – Distribuição do nível escolar e o fator esforço dos colaboradores empresa Alfa em estudo	67
Tabela 4 – Distribuição do tempo de serviço e fator esforço dos colaboradores da empresa Alfa em estudo	68
Tabela 5 – Distribuição da renda salarial e fator esforço dos colaboradores da empresa Alfa em estudo	69
Tabela 6 – Distribuição do tipo de setor e o fator lealdade dos colaboradores da empresa Alfa em estudo	71
Tabela 7 – Distribuição da faixa etária e o fator lealdade dos colaboradores da empresa Alfa em estudo	72
Tabela 8 – Distribuição do tempo de serviço e o fator lealdade dos colaboradores da empresa Alfa em estudo	73
Tabela 9 – Distribuição do nível escolar e o fator lealdade dos colaboradores da empresa Alfa em estudo	74
Tabela 10 – Distribuição do nível de renda e o fator lealdade dos colaboradores da empresa Alfa em estudo	75
Tabela 11 – Distribuição do tempo de serviço e o fator identificação dos colaboradores da empresa Alfa em estudo	77
Tabela 12 – Distribuição do nível de renda e o fator identificação dos colaboradores da empresa Alfa em estudo	78
Tabela 13 – Distribuição da questão aberta do questionário aplicado	84
Tabela 14 – Rotatividade anual da empresa Alfa no período de 1995 a 2000 ..	86

1 INTRODUÇÃO

As organizações e os seres humanos servem-se um ao outro para alcançarem seus objetivos. Nessa relação de troca, onde um cede seu talento, suas habilidades, sua dedicação, inteligência e criatividade e outro, seus recursos para que sejam transformados racionalmente, está o diferencial competitivo de cada organização. No entanto, sabe-se que esta relação nem sempre é harmoniosa, ou seja, ela é influenciada por fatores internos e externos à organização.

Hamel e Prahalad (1995) abordam que a diferença existente entre a rapidez das mudanças ocorridas nos fatores internos e externos e os inúmeros problemas que as mesmas causam, exigem das organizações a ‘assustadora’ tarefa de transformação organizacional.

A transformação organizacional consiste em buscar a capacitação e o estabelecimento de sistemas criativos e flexíveis de gestão que permitam maior comprometimento das pessoas envolvidas, integrando-as em todos os processos administrativos e produtivos das organizações. Além de estimular a procura de novas estratégias que auxiliem as empresas a tornarem-se mais ágeis, dinâmicas e competitivas com relação ao mercado em que atuam.

Para Flannery *et al.* (1997), tais mudanças afetam o ambiente interno das organizações, fazendo com que abandonem a ‘miríade’ de especializações – o número excessivo de pessoas – em prol de equipes mais compactas e generalistas, que são complementadas, quando necessário, por especialistas temporários. Por esse motivo, o paradigma da especialização começa a ser modificado. As organizações deixam de definir cargos de modo vertical, limitado e funcional, e começam a solicitar às pessoas que realizem suas atividades de forma mais

horizontal, o que permite à equipe mais equilíbrio e a seus componentes uma visão mais ampla.

Neste cenário, os autores enfatizam que o empregado 'bem sucedido' será aquele que estiver empenhado em aprender e aumentar seus conhecimentos, suas habilidades e competências, capaz de desempenhar várias funções e participar ativamente e com frequência na equipe maior.

Stoner e Freeman (1995) salientam que, na década de 90, ocorreram mudanças dramáticas nas relações entre governo, sindicato, organização e trabalhador. Mudanças que transformaram sua forma de interagirem, proporcionando uma maior abertura e flexibilidade para a implementação de programas internos nas organizações. Destaca-se a proliferação dos programas de remuneração variável, tornando-se para muitas organizações uma alternativa de conciliação dos interesses de ambas as partes, empregador e empregado.

Para Flannery *et al.* (1997), com os programas de remuneração variável as organizações estão começando a compreender que a questão salarial precisa estar ligada às pessoas, ao desempenho individual e da equipe, à visão e aos valores organizacionais que perduram com esse desempenho. À luz dessa compreensão, as organizações estão percebendo que seus ganhos dependem do comprometimento mútuo.

Este estudo está centrado nos programas de participação nos resultados, um tipo de remuneração variável, considerado por autores como primordial para o alcance do comprometimento dos colaboradores das empresas modernas.

Cabe ressaltar, que os programas de participação nos resultados, através da Medida Provisória 1698-48/98, proporcionaram incentivos significativos fixando novas regras de convivência entre capital e trabalho. Incentivos que atingem tanto organizações que estão envolvidas no processo de negociação, como aquelas que já estabeleceram regras de participação. Para Costa (1987), um dos principais

incentivos é o da não-incidência de encargos sobre os referidos programas, o que resulta em benefícios, para toda sociedade, como: novos negócios, gerando mais empregos e possibilitando às próprias organizações melhorar a remuneração de seus profissionais.

Dessa forma, os programas de participação nos resultados tendem a modificar as bases das relações dos trabalhadores com as organizações, abrindo espaço para a discussão de índices de produtividade, implementação de políticas de gestão participativa que ‘privilegiam’ a polivalência, a conquista, a criatividade, a iniciativa, o esforço e o comprometimento com o desenvolvimento do negócio.

Perante os referenciais, pode-se considerar que os programas de participação nos resultados parecem exercer influência sobre as mudanças organizacionais e comportamentais que ocorrem nas organizações. No entanto, ainda são poucas as organizações que implementam programas de participação nos resultados, provavelmente por falta de conhecimento e informação, o que gera medo e insegurança.

Por esses motivos e frente à necessidade de adaptação às mudanças que ocorrem com relação às novas práticas de remuneração variável, parece que as organizações estão utilizando-se dos programas de participação nos resultados com o objetivo de manter e atrair talentos que as auxiliem na obtenção dos resultados organizacionais definidos.

Diante desse contexto, o problema de pesquisa que norteará este trabalho será o seguinte:

Até que ponto o programa de participação nos resultados tem influenciado o comprometimento organizacional dos colaboradores da empresa Alfa, no período compreendido entre 1997 e 2000?

1.1 OBJETIVOS

Com base no problema proposto, o objetivo geral desta pesquisa foi o de identificar as principais influências do programa de participação nos resultados no comprometimento organizacional dos colaboradores da empresa Alfa.

A fim de melhor direcionar os estudos e atender ao objetivo geral proposto foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- 1) Identificar e caracterizar a organização em estudo, sua história, relações de trabalho.
- 2) Identificar e caracterizar o processo de implementação do programa de participação nos resultados, na empresa alfa;
- 3) Identificar e analisar o comprometimento organizacional após a implementação do programa de participação nos resultados;
- 4) Fornecer elementos para um diagnóstico do comprometimento dos colaboradores em estudo, servindo de subsídio para reflexão sobre o programa de participação nos resultados da empresa Alfa;
- 5) Apresentar um rol de sugestões de melhoria que possam contribuir por desenvolvimento da organização.

1.2 JUSTIFICATIVA

Nos anos 80, o foco das organizações estava centrado na estrutura física de trabalho e não nas habilidades dos trabalhadores. A partir dos anos 90, as

organizações começaram a valorizar as habilidades dos trabalhadores, incentivando-os através de uma gestão mais participativa, aberta e dinâmica, tendo como suporte o comprometimento com a organização (Prahalad *et al.* apud Boff e Cox, 1996).

O aumento da concorrência no ambiente em que as organizações estão inseridas foi um dos principais fatores de influência para essa mudança de foco. Dessa forma, as organizações precisaram buscar novas alternativas de gestão que as tornassem mais competitivas e flexíveis. Adotando novas estratégias que possibilitam uma maior participação dos trabalhadores, com o objetivo de torná-los parceiros de negócio, por conseqüência, mais comprometidos com os resultados da organização.

Dentre as inúmeras estratégias adotadas pelas organizações, destaca-se a remuneração variável, especificamente, os programas de participação nos resultados. Para Xavier *et al.* (1999), os programas de participação nos resultados devem ser encarados, pelas organizações brasileiras, como uma diferencial de modernidade que transforma a relação trabalhista.

Com esta ferramenta de gestão, as organizações brasileiras têm a possibilidade de fortalecimento e de consolidação da sua posição neste ambiente de negócio global. As estratégias de negociação precisam estar ligadas a uma remuneração cada vez maior e melhor, para as organizações conseguirem permanecer competitivas.

O autor comenta que o empresário com **visão de futuro**, é aquele que antevê as oportunidades que um programa de participação nos resultados podem trazer para o seu negócio e tem claro que o sucesso do programa está diretamente ligado à sua conscientização/envolvimento; consegue vislumbrar que as pessoas são seu principal diferencial competitivo e, por isso, empenha-se em valorizá-los

através de uma remuneração melhor para aqueles que agregam valor à sua organização.

No entanto, conforme salientam Wood e Picarelli (2000), a remuneração variável parece não acompanhar as constantes transformações do ambiente organizacional, dificultando as mudanças, gerando barreiras internas que impossibilitam o avanço das alterações no trabalho. Os autores ressaltam que a maioria das organizações ainda aplica, unicamente, sistemas tradicionais de remuneração. Complementando, observam que implementação de novos programas de remuneração variável pode: seguir, ser parte ou ser o próprio processo de mudança. Centrando-se nesse fato, destaca-se a importância de estudá-los com o intuito de compreender melhor sua utilização, vantagens e desvantagens auxiliando as organizações a obterem os resultados almejados.

Na literatura, observa-se a existência de diversos estudos realizados sobre a participação nos resultados. Mas, esses estudos ainda o são, na sua maioria, de ordem jurídica, ou seja, esclarecimentos quanto às questões legais que envolvem os programas de participação nos resultados.

Salienta-se que existem estudos sobre o tema numa abordagem mais administrativa, porém, fazem-no enfocando a metodologia de implementação do programa, passo a passo. Verifica-se, dessa forma, que este assunto ainda apresenta muitos pontos obscuros.

No que se refere ao caso brasileiro, levando-se em consideração a carência de informações que parece existir com relação a aspectos relevantes, dentre eles, o desconhecimento das influências sobre o comprometimento organizacional, aliada à importância estratégica para as organizações, procurar-se-á, através de um estudo de caso, compreender melhor estas influências. Mesmo estando limitado ao estudo de uma realidade específica, espera-se contribuir para que, no futuro, novos estudos teóricos sejam realizados sobre este tema.

Pelos motivos apresentados, parece existir uma lacuna a ser preenchida, o que aumenta o estímulo e interesse pelo assunto, buscando-se à identificação e análise das principais influências oriundas de um programa de participação nos resultados sobre o comprometimento organizacional.

Em termos teóricos, espera-se que os estudos contribuam para enriquecer o conhecimento acerca dos programas de participação nos resultados, proporcionando informações que possibilitem um melhor esclarecimento sobre os mesmos, auxiliando assim, as organizações na decisão da implementação ou não dos referidos programas.

No que se refere aos aspectos práticos, pretende-se ressaltar a importância dos programas de participação nos resultados no cotidiano das organizações que procuram, constantemente, novas ferramentas de gestão que possam contribuir num melhor gerenciamento dos seus recursos materiais e humanos. Além de, com os dados da pesquisa, fornecer informações relevantes à empresa Afla e subsidiar outras organizações elucidando possíveis dúvidas na escolha de um programa similar ao estudado.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

A evolução histórica dos programas de participação nos resultados, na vida das organizações contemporâneas, passa pelo resgate da história da relação do homem com o trabalho. Na Inglaterra, no início de 1800, após a Revolução Industrial, ocorreram mudanças marcantes na forma de trabalho atingindo, principalmente, o trabalhador.

Segundo Rodrigues (1996), naquela época o homem era considerado como o principal recurso de produção, e com o advento industrial, as máquinas tornaram-se mais importantes, substituindo o homem como fonte de energia.

Em virtude dessas alterações nos processos produtivos, surgiram as primeiras dificuldades relacionadas com o comportamento do trabalhador, que foram percebidas e estudadas pelos pesquisadores da administração científica e das teorias e abordagens administrativas subseqüentes.

Mesmo com todas as mudanças ocorridas dentro e fora das organizações, os estudos demonstram que o trabalho é um fator importantíssimo na vida de cada pessoa. Para Martin-Baró (1985), o trabalho é a principal atividade humana sendo um marco de referência fundamental, na própria definição da existência humana.

Muito embora, esteja no trabalho a possibilidade de concretização dos sonhos, realização pessoal e profissional, as relações no ambiente de trabalho ainda são, na sua grande maioria, conflitante. Mesmo com esses conflitos as organizações modernas têm a consciência de que o elemento humano assume um papel de fundamental importância, passando a depender cada vez mais deste para a concretização de seus objetivos. Por esse motivo, visando compreender melhor tais relações, a seguir será abordado de forma sintética o desenvolvimento das relações de trabalho.

2.1 DESENVOLVIMENTO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

A história revela que o desenvolvimento econômico e tecnológico do País já iniciou com um atraso de cerca de 150 anos em relação aos países mais desenvolvidos, principalmente, os Estados Unidos. Para Gehringer (1999), este atraso refletiu diretamente nas organizações fazendo com que estejam voltadas para uma cultura de produção, com altos investimentos em tecnologia e escassos investimentos nas pessoas.

No regime escravocrata, o homem é objeto e pertence ao senhor que é seu dono absoluto. Cabe lembrar que, segundo Souza (1994), este regime ocupa quatrocentos anos dos quinhentos da história brasileira das relações de trabalho.

No período colonial, a produção no País era puramente artesanal e nem o café, que fez o Brasil tornar-se conhecido mundialmente, conseguiu acrescentar algum tipo de evolução tecnológica no processo de produção. Dessa forma, o País entrou no seu quarto ciclo econômico, utilizando-se de trabalhadores desqualificados e com técnicas administrativas rudimentares.

Ainda sobre o assunto, Souza (1994) comenta que com o passar dos anos, as cidades foram crescendo como centros de troca e venda de produtos artesanais. Junto delas, cresceram também os artesãos, apoiados em corporações, que se transformaram numa unidade socioeconômica bem definida e poderosa, com regulamentos próprios que fiscalizavam a excelência do produto e promoviam a assistência aos membros necessitados.

Ao associar as similaridades desses períodos com o modo de produção atual, pode-se observar que:

...diante da enorme desumanização de uma longa linha de montagem, nos esquecemos que a indústria moderna tem uma das suas mais fortes raízes no artesanato doméstico medieval, onde 'viver' e 'trabalhar' eram uma coisa só. Em que o homem não saía do seu contexto social para entrar na fábrica, em que a produção de uma utilidade fazia parte de ritos da vida social e da dignidade doméstica (Souza, 1994, p.84).

Johnson (1996) comenta que com a multiplicação dos ateliês de manufatura, a importância do mercador foi aumentando. Para atender à crescente demanda do mercado comprador, ele passa a contratar diversos artesãos e a adquirir equipamentos, tornando o processo de produção mais rápido. Nesse período, o autor relata que os negócios prosperaram ultrapassando qualquer expectativa da época. O êxito levou os capitalistas a valorizar o novo sistema como o melhor possível e, assim, investir nas suas fábricas.

O autor destaca que no decorrer do século XIX, as invenções se multiplicam e surge o que se pode chamar de tecnologia. No entanto, as condições de trabalho eram abomináveis: não existia limite para a jornada de trabalho ou idade mínima para trabalhar, as instalações eram sujas e abafadas e as punições eram na base do laço. As pessoas continuavam sendo maltratadas e diminuídas à condição de escravos.

O século XX inicia-se com condições para aumentar a rapidez, a eficiência e a eficácia da produção industrial, faltando apenas quem ordenasse o trabalho dentro da fábrica. Essa ordenação começa a ser realizada com os estudos de Taylor. Para Montana e Charnov (1998), Taylor através da utilização de seus estudos de tempos e movimentos e de um sistema de recompensa por peça, que remunerava os trabalhadores por peça produzida, consegue melhorar a eficiência das pessoas de forma significativa.

Stoner e Freeman (1995) salientam que dessa maneira os trabalhadores recebiam mais por seu trabalho porque eram instigados a ir além dos seus padrões de desempenho anteriores. Mas, o homem ainda era visto como parte integrante

do equipamento industrial, como um motor, uma ferramenta, sem capacidade de pensar ou sugerir, somente de melhorar sua capacidade produtiva. Para Aktouf (1996), Taylor marcou sua época com seu enfoque extremamente individualista e econômico, voltado apenas para o planejamento, disciplina e ordem desconsiderando os aspectos determinantes do comportamento humano.

Chiavenato (1998) aborda que o movimento das relações humanas foi um dos grandes impulsionadores das atenções e preocupações com o bem-estar do trabalhador no seu ambiente de trabalho. Esse movimento levou em consideração os aspectos sociais e humanos dos trabalhadores, que são fundamentais para o bom andamento e desempenho de qualquer organização. Os proponentes da abordagem das relações humanas alegavam que os administradores deveriam enfatizar o bem-estar, a motivação e a comunicação dos trabalhadores, acreditavam que as necessidades sociais tinham prioridade sobre as necessidades econômicas.

Conforme salienta Stoner e Freeman (1995), para Mayo estava latente a necessidade de um conceito de 'homem social' complementando o antigo conceito de 'homem racional'. Mayo não parte do pressuposto da motivação exclusiva para atender as necessidades econômicas mas sim, da motivação que almeja relacionamentos recompensadores no ambiente de trabalho que servem de estímulo para a satisfação de suas necessidades sociais. Além de estar mais voltados à procura de resposta aos desafios do grupo do que ao controle administrativo.

Aktouf (1996) comenta que as teorias oriundas deste período, incluindo-se a taylorista, têm sua origem em concepções de seres humanos e de relações de trabalho que são procedentes de experiências negativas que produziram resultados desfavoráveis no desempenho empresarial e na produtividade dos empregados. No entanto, enfatiza-se a necessidade de continuar-se estudando

essas teorias para um melhor entendimento, pois as organizações e seus trabalhadores, ainda hoje, agem conforme seus preceitos.

Um resumo do desenvolvimento das relações de trabalho ao longo da história brasileira é apresentado no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – O desenvolvimento das relações de trabalho no Brasil

Modelo	Padrão Internacional	Enfoque
Patriarcalismo	Escravista	O homem coisa
Paternalismo	Empirismo totalitário de cunho emocional	O homem infantil
Taylorismo	Mecanismo autoritário de cunho darwinista	O homem de metal
Relações Humanas	A mistificação institucionalizada	O homem 'importante'
Organizacionismo	Normativo – burocratizante	O homem de papel

Fonte: Souza (1994, p. 34).

O retrospecto do desenvolvimento das relações de trabalho, bem como dos pressupostos que originaram o pensamento administrativo moderno têm extrema importância no desenvolvimento deste trabalho. Compreendendo o caminho que se percorreu para chegar às atuais concepções de motivação, valorização, comprometimento e remuneração, pode-se verificar os principais reflexos dessas nas novas formas de gestão de pessoal.

Ao longo da história das suas relações, o trabalhador sempre ocupou um local desclassificado na pirâmide social. O homem viveu séculos e séculos sem a fábrica ao passo que a fábrica não viveu um dia sem o homem. Constata-se que, a partir da década de 50, desencadeiam-se mudanças que provocam alterações no ambiente empresarial que afetaram toda a estrutura administrativa.

2.2 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Com base na literatura, pode-se observar que, a adoção das mais diversas formas de remuneração variável está crescendo, em todo o mundo, em um ritmo bastante acelerado. No Brasil, estas ferramentas de gestão parecem ser consideradas pelas organizações como inovadoras e desafiadoras. Provavelmente, porque a inovação e os desafios pressupõem, nas organizações, um relacionamento de comprometimento com os seus trabalhadores, como requisito fundamental à motivação e manutenção dos seus talentos humanos.

No que se refere à motivação, Chaves (1992) a conceitua como sendo um estado interno que impulsiona e orienta o comportamento. Para o autor, as respostas relativas aos questionamentos do *porquê* e *para quê* de determinada ação estão ligadas às estruturas motivacionais, ou seja, às condições e processos físicos e psíquicos do ser humano.

Sendo assim, conforme Vey (2000), a motivação está relacionada com a personalidade da pessoa e seu desenvolvimento mental, profissional e social. E é, através dessa força interna, que o indivíduo obterá estímulos para buscar satisfazer suas necessidades e metas estabelecidas. A motivação faz parte do ser humano, transformado-se a todo instante, durante o contínuo ciclo da vida. Por isso, ela é considerada um dos principais fatores para a melhoria do desempenho pessoal e organizacional.

O conhecimento das transformações que o perfil profissional exigido pelas organizações passou, nas últimas décadas, serve para uma melhor compreensão da importância da manutenção dos seus talentos, conforme pode ser observado no Quadro 2, a seguir:

Quadro 2 – O perfil profissional ao longo dos tempos.

Anterior à década de 70	Entre as décadas de 70 e 90	Ontem	1995
A experiência é o requisito fundamental.	O grau de escolaridade é o requisito fundamental.	O resultado apresentado é o requisito fundamental.	A realização da sua equipe é o requisito fundamental.
Acomodado.	Confiante.	Curioso.	Tem visão global da empresa e dos negócios.
Dependente das decisões superiores.	Político.	Independente.	Entende e trabalha em função da estratégia da empresa.
Carreirista.	Criativo.	Cooperador, não é preso às funções exclusivas de seu cargo.	Facilitador
Resistente às mudanças.	Procura ajustar-se às mudanças de seu tempo.	Procura gerar mudanças.	Lidera mudança.
Conhecimento adquirido sua vivência profissional.	Conhecimento calcado no aprendizado acadêmico.	Conhecimento é obtido no aprendizado acadêmico e experiência profissional.	Conhecimento calcado no aprendizado contínuo.
O salário é determinado pela empresa.	O salário é negociado com a empresa. O desempenho é mensurado pelas suas realizações individuais.	A remuneração é determinada pela importância de seu trabalho.	A remuneração é determinada pelas suas realizações e, principalmente, pela da sua equipe de trabalho e dos resultados da empresa.

Fonte: Pontes (1995, p. 33).

Observa-se no Quadro 2, que existe uma tendência nas organizações a disputarem os profissionais mais qualificados, considerados como talentos indispensáveis para o seu sucesso. Por esse motivo, em quase todas as bibliografias, deste final de milênio, encontra-se uma certa exaltação à importância dos talentos humanos para as organizações. O que provoca a utilização de diferentes alternativas para atrair e manter os profissionais mais qualificados, ultrapassando os benefícios tradicionais, que apresentavam uma ‘roupagem’ de favores prestados pela direção.

Com certeza existem inúmeras alternativas para auxiliar na resolução desse dilema, mas a maioria passa pelas melhorias no ambiente de trabalho até a criação de benefícios que possibilitem uma vida melhor fora do local do emprego. As organizações estão compreendendo que a implementação de propostas que sobrepujem as normas legais do contrato trabalhista proporciona ao trabalhador uma maior satisfação e motivação no trabalho. No entanto, cada organização precisa identificar as necessidades dos seus trabalhadores, para oferecer-lhes os benefícios que as satisfaçam, caso contrário o esforço terá sido em vão.

Destaca-se que, dentre o conjunto de benefícios implementados, os programas de remuneração variável que, para Garrido (1999), somente tornam-se variáveis à medida que interfere diminuindo ou aumentando os índices dos resultados alcançados. Além disso, esses programas estão conseguindo obter um lugar de destaque, como fator motivacional e aumento do comprometimento dos trabalhadores com os resultados organizacionais.

Segundo Coopers e Lybrand (1996), as empresas estão adotando a remuneração variável com o objetivo de estabelecer um vínculo transparente de recompensa pelo esforço a mais colocado no alcance dos resultados preestabelecidos. Mas também, para estimular o indivíduo e o grupo a buscarem a melhoria contínua, enfatizando a responsabilidade conjunta pelos bons e maus resultados e a transformação de custos fixos em variáveis.

Exemplificando, Pontes(1995) comenta que no Japão 30% da remuneração dos trabalhadores corresponde a uma parcela móvel e outros 70% ao salário. A parte fixa é composta conforme a definição das estruturas salariais e a móvel, advém de fatores, como por exemplo: desempenho individual e em equipe de trabalho, qualidade, produtividade e outros.

De acordo com Coopers e Lybrand (1996), os sistemas de remuneração

variáveis precisam ser elaborados levando em consideração três componentes essenciais. O primeiro, os **fatores determinantes** que englobam as condições de gestão sistêmica, comportamento organizacional, metas e objetivos, os quais expressam os resultados pretendidos pela organização.

O segundo, os **indicadores de desempenho** que através dos índices quantitativos e/ou qualitativos (subjetivos ou comportamentais) estipulados pela organização propiciam aos envolvidos manterem-se informados a respeito de como seu desempenho está refletindo no resultado global da empresa. Os indicadores de desempenho através do planejamento e desenvolvimento de novos padrões de produtividade e qualidade, possibilitam uma mensuração do desempenho individual ou por equipe para o pagamento do benefício. É de fundamental importância que tais padrões de desempenho sejam factíveis e convergentes com as diretrizes e os objetivos estratégicos da organização.

As formas de recompensa que correspondem ao terceiro componente. Estas são as diferentes opções criadas para remunerar os trabalhadores pelo alcance das metas e resultados organizacionais obtidos num determinado período.

Segundo Garrido (1999), a remuneração variável pretende sustentar a cultura participativa reforçando os processos de qualidade total e estabelecendo um vínculo direto entre a remuneração e os resultados esperados. Vínculo este conseguido com o estabelecimento da 'variabilidade' nos valores recebidos pelos trabalhadores: melhores resultados, maiores ganhos. Além de motivar o 'sentimento' dos trabalhadores a reconhecerem-se como 'donos do negócio', através da interligação dos seus valores com os da organização.

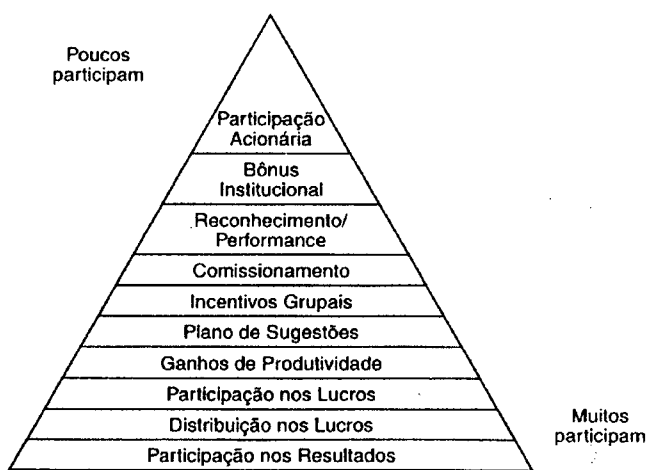
Dentre as vantagens da remuneração variável apresentadas por Coopers e Lybrand (1996), destaca-se o fato de propiciar uma visão mais ampla do negócio e dos sistemas, reduzindo a resistência à mudança e incentivando a participação

de todos, com a finalidade de inovar os produtos, diminuir custos e melhorar a qualidade.

Existem diversos modelos de remuneração variável que correspondem apenas a uma parcela dos ingredientes que proporcionam a motivação humana nas organizações, mas esta parcela não é menos importante em todo o conjunto. Essa diversidade pode ser observada na Figura 1, onde Xavier *et al.* (1999) apresenta os principais modelos de remuneração variável, também verifica-se que quanto mais no ápice da pirâmide o modelo esteja menos participação das pessoas propicia.

Por esse motivo, é importante que a organização obtenha o máximo de informações a respeito desses modelos, para implementar o que mais condiz com o nível de participação pretendida, evitando-se assim, frustrações de ambas as partes com os resultados obtidos.

Figura 1 – Principais modelos de remuneração variável



Fonte: Xavier *et al.* (1999, p. 28).

Pontes (1995) simplifica a figura definindo três modelos principais de estipular o ganho variável dos trabalhadores: a participação através de sugestões, a participação acionária e a participação nos resultados.

Os programas de sugestões partem do princípio da participação dos trabalhadores na melhoria dos processos que influenciam, diretamente, como por exemplo: seu trabalho, custos e aumento de produtividade. Segundo o autor, neste tipo de participação, o trabalhador recebe, em média, 20% da redução de custos, obtida com sua colaboração. No entanto, a participação através de sugestões somente terá êxito se existir algum tipo de premiação, caso não haja, dificilmente serão obtidos resultados positivos.

Outro fator para o sucesso dessa metodologia está na valorização da participação do trabalhador, seja ela individual ou do grupo, simples ou sofisticada, o retorno quanto à utilização ou não da idéia deve ser realizado sempre, para não prejudicar a credibilidade do programa.

Pontes (1995) cita três exemplos de programas de sugestões reforçando as vantagens de sua implementação. A STHIL, uma fábrica de motosserras, incentiva as pessoas a refletirem sobre os processos da empresa apresentando sugestões de melhoria. No final de cada ano, em plenária, com todos os funcionários e diretoria, os autores das sugestões as apresentam e aquelas consideradas as melhores são premiadas com viagens técnicas a outras empresas, em qualquer lugar do Brasil, que postulem com os preceitos da qualidade, onde o investimento total é da empresa.

A fábrica da VOLKSWAGEM de Taubaté economizou 1,8 milhão de dólares com as sugestões implementadas. Premiou 210, das 2030 sugestões recebidas no período de 1984 e 1994. A TAM, outro bom exemplo de que a valorização das sugestões dos trabalhadores é um bom negócio para diminuir os custos. Com seu programa de sugestões a empresa conseguiu através do bilhete eletrônico diminuir o tempo e reduziu o custo de US\$ 0,60 para US\$ 0,30.

Para Flannery *et al.* (1997) a participação como acionistas é a forma de remuneração variável mais complexa, pela dificuldade de operacionalizá-la por causa das implicações trabalhistas e a regulamentação do mercado financeiro.

A participação como acionista permite o acesso de todos os funcionários ao capital da empresa. Assim, os funcionários sendo sócios são co-proprietários, donos da organização em que trabalham, focando uma relação de longo prazo.

Coopers e Lybrand (1996) destacam como principais formas de participação acionária, as seguintes: distribuição de ações, venda de ações opção de compra e ações virtuais. A **distribuição de ações** embora seja a forma mais tradicional de participação acionária, geralmente é utilizada para o nível institucional. A **venda de ações** ocorre quando a empresa disponibiliza um lote limitado de ações para seus trabalhadores. Com frequência, as empresas estipulam um prazo mínimo de dois anos para a venda das ações adquiridas. **Opção de compra**, este tipo de participação acionária é um direito que a empresa concede ao seu trabalhador, garantindo-lhes a possibilidade de compra de ações com valor pré-fixado numa data futura de uns cinco a dez anos. **Ações virtuais**, este tipo de participação acionária é muito utilizado quando existe a perspectiva de crescimento da empresa pela expansão ou criação de novos negócios. No Brasil, ainda é pouco conhecida. Nesse programa, a empresa concede aos seus trabalhadores o direito a ações ainda não-existentes e não-disponíveis.

Para os autores, as principais vantagens da participação acionária estão no aumento do comprometimento por meio da co-propriedade; o incentivo às ações individuais direcionadas para o incremento do valor do negócio; e o estímulo à colaboração de todos.

Coopers e Lybrand (1996) destacam como desvantagens: o foco em um único grupo da empresa pode gerar conflitos; as constantes modificações na legislação financeira e trabalhista e a supervalorização das ações podem

descaracterizar o programa como de recompensa, à medida que torna inviável a aquisição de ações por parte dos seus trabalhadores.

A terceira maneira de participação apresentada por Pontes (1995) é a participação nos resultados que muitas empresas estão adotando e será, posteriormente, melhor descrita.

Cabe ressaltar que, cada organização tem a responsabilidade de definição clara das estratégias de remuneração variável que irá adotar, precisando ser bem avaliadas e direcionadas às reais necessidades do trabalhador e, logicamente, às condições da organização. Para Costa (1987), este é o foco central das empresas, em termos de estratégia de remuneração.

2.3 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS

O pensamento de transformar a relação de trabalho, através de formas diferentes de remuneração do trabalhador, vem sendo ao longo dos tempos, objeto de estudo de administradores, empresários, sindicalistas e juristas. Todos esses profissionais empenham-se em criar princípios e programas, a partir de suas convicções, que inovem e sirvam de modelo para muitas outras organizações. A participação nos resultados vem sendo introduzida nas relações de trabalho, partindo de pressupostos de ordem social e política.

João (1998), dentre outros autores, destaca a primeira iniciativa de implementação de programas de participação nos lucros ou resultados atribuída ao francês, Edmé-Jean Leclair. Em 1843, Leclair era dono de uma fábrica de pinturas e vidro, no final do balanço analisou seus lucros e reuniu seus

trabalhadores, entregando-lhes parte desses, o que na época correspondia a aproximadamente, 12 mil francos em ouro.

O autor ressalta que mesmo antes de Leclair, Napoleão Bonaparte já tinha realizado uma iniciativa, de forma oficial e legal. Em 15 de outubro de 1812, regulamentou a participação dos atores da *Comédie Française* nos lucros líquidos das atividades do teatro francês, no final de cada ano. A participação era dividida em quotas, num total de 24, sendo uma destinada para um fundo de reserva, meia para embelezamento e restauração do teatro e as outras 22, eram divididas entre os atores associados.

No entanto, salienta-se que as manifestações ocorridas foram fruto do incentivo e iniciativa dos donos das organizações. Esses acreditavam que o novo sistema de remuneração poderia ser uma fonte de motivação e comprometimento, ocasionando um aumento de qualidade e produtividade dos seus produtos ou serviços. Por esse motivo, naquela época, esse sistema de remuneração obteve êxito, sendo adotado em outros países e regiões da França.

Segundo Chiavenato (1998), Frederick Winslow Taylor que viveu de 1856 a 1915, dedicou-se a estudar a execução de cada tarefa nas fábricas através dos tempos e movimentos, naquele tempo propôs um sistema de incentivo e remuneração que tinha por finalidade aumentar a produtividade daquelas organizações.

Para o autor, Henry Ford, praticamente no mesmo período, também acreditava que o operário deveria ser melhor remunerado se sua produtividade fosse melhor. Entretanto, o pagamento por peça produzida não era utilizado de forma uniforme nos grupos gerando conflitos internos, desgaste nas relações entre os grupos e suas lideranças, além de reforçar a cultura individualista.

Conforme Wood e Picarelli (1999), nos anos 30, a indústria de equipamentos elétricos Lincoln Electric Company, de Ohio, nos Estados Unidos,

passou a ser símbolo de sucesso empresarial quando implementou uma política de participação nos resultados semelhante à utilizada atualmente.

As estratégias de remuneração variável adotadas pela Lincoln Electric iniciavam com o pagamento de um bônus aos trabalhadores pelo aumento da produtividade, passavam pelos incentivos à baixa rotatividade, e finalizavam com a participação acionária. Com um sucesso tão significativo, o modelo de remuneração variável adotado pela Lincoln Electric Company transformou-se em objeto de estudo de caso da escola de administração da Universidade de Harvard.

Xavier *et al.* (1999) complementam o fato, enfatizando que o resultado operacional obtido pela Lincoln Electric Company foi de três vezes a produtividade média das empresas do setor. A indústria passou 60 anos sem prejuízo e 30 anos sem nenhuma demissão de trabalhador.

Um dos primeiros países a oficializar a participação nos lucros em sua Constituição foi o México, em 1917, tornando-a obrigatória para as organizações agrícolas industriais, comerciais e de mineração, conforme o estabelecido no artigo 123, VI e IX:

o salário mínimo, do qual deverá desfrutar o trabalhador será aquele que se considerar suficiente, conforme as condições de cada região, para a satisfação das necessidades, normais da vida do operário, à sua educação e ao descanso e lazer convenientes, considerando-o como pai de família. Em toda empresa agrícola, comercial, manufatureira ou mineira, os trabalhadores terão direito a uma participação nos lucros, a qual será regulada como é indicado no § IX (Constituição Federal do México de 1997 *apud* João, 1998).

Para João (1998), dois fatos marcaram o início das mudanças no Brasil, no que se refere a formas diferentes de remuneração. O primeiro fato aconteceu com a inclusão do artigo 457, parágrafo 1º, da Consolidação das Leis do Trabalho. O único lapso nesse artigo foi o de utilizar a expressão percentagem ao invés de participação.

Já o segundo, diz respeito à apresentação de um projeto de lei encaminhado pelo Governo Provisório à Assembléia Nacional Constituinte, no dia 16 de fevereiro de 1933. O projeto de lei dispunha sobre a criação de um fundo de reserva do trabalho que assegurava a operários e empregados um valor proporcional ao ordenado ou salário anual, caso viesse a empresa desaparecer.

No entanto, o que tornou obrigatória a participação nos lucros ou resultados, no Brasil, foi a Constituição Federal de 18 de setembro de 1946, que estabelecia em seu art. 157, inciso IV: “a participação direta do trabalhador nos lucros da empresa, nos termos e pela forma que a lei determinar”.

João (1998) comenta, ainda que, este artigo apresentava muitas falhas, principalmente, porque não admitia a participação indireta, oriunda de atividades em grupo ou mista ou mesmo combinada com outras atividades da organização, somente era possível a participação de todos os trabalhadores.

Com o passar dos anos e pela necessidade de aprimoramento do que versava o art. 157, vários projetos de lei foram encaminhados, sendo o mais destacável o do Deputado Federal Paulo Sarasate, de nº. 1.038 que, após emendas, teve aprovado seu substitutivo da Comissão Especial, em 3 de novembro de 1952.

Segundo Silva (1998), embora esse projeto de lei, na ocasião, tivesse sido o mais reconhecido e famoso dentre todos os projetos apresentados, versando sobre o assunto, no seu artigo 28, excluía a integração ao salário. O artigo 28 considerava que as importâncias recebidas com a participação nos lucros não compreenderiam a remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, inclusive os de previdência social. Ao ser enviado ao Senado, não foi tratado com a devida importância e sua promulgação ocorreu, somente, com a Constituição Federal de 1967.

Após as sucessivas e frustradas tentativas de regulamentação, a Constituição Federal de 1967 manteve o princípio introduzido pela Constituição Federal de 1946. Além disso, a Constituição Federal de 1967 assegurou a participação não conseguida através do art. 157 e ampliando o princípio para a gestão da empresa, com o inciso V: "integração na vida e no desenvolvimento da empresa com participação nos lucros e, excepcionalmente, na gestão, nos casos e condições que forem estabelecidos". Em 17 de outubro de 1969, através da Emenda Constitucional nº 1, em seu art. 165, inciso V, acrescentou que estas condições serão aquelas estabelecidas por lei.

Para Pinto (1995), embora muito se tenha percorrido e incentivado para conseguir a regulamentação do princípio constitucional, com o objetivo de atribuir aos trabalhadores a efetiva participação nos lucros ou resultados, todas as iniciativas esbarravam em dificuldades oriundas da legislação trabalhista vigente no País.

Na Constituição Federal de 5 de outubro de 1988, ocorreu a inclusão da participação nos lucros ou resultados das empresas, dentre os direitos assegurados para os trabalhadores rurais e urbanos, através do art. 7º, inciso XI.

São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem a melhoria de sua condição social: "... XI – participação nos lucros ou resultados, desvinculada da remuneração e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definidos em lei" (Curso de Direito do Trabalho, 1991, p. 274).

A disposição constitucional, desde 28 de agosto de 1998, data em a participação nos lucros ou resultados foi oficialmente apresentada sob forma de Medida Provisória nº 1.698-48/98, está tendo seu conteúdo básico reeditado a cada 30 dias, aguardando o momento de ser submetida à votação pelo Congresso Nacional, como pode ser observado no Anexo 1.

2.4 PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS

As organizações sempre puderam contar com a participação de seus trabalhadores, mesmo de forma sutil. Conforme salienta Bordenave (1995), o desenvolvimento do pleno potencial humano somente ocorrerá numa sociedade que permita e facilite a participação de todos.

A participação nos resultados é uma ferramenta de gestão de pessoal que vem sendo utilizada pelas organizações na busca de uma maior parceria entre o capital e o trabalho. Por esse motivo, a inclusão dos trabalhadores na divisão dos resultados, oriundos do esforço coletivo, em um determinado período, pode ser um passo importante para a administração participativa. Mas, salienta-se que, essa divisão termina o processo de maior participação, ou seja, iniciar pela divisão de resultados é começar pelo fim, pode ser um retrocesso, ou melhor, um retorno ao período colonialista, onde era aplicada a teoria X.

Para Costa (1987), a participação nos resultados “é um método de remuneração complementar do empregado, com a qual lhe é garantida uma parcela do lucro ou resultado auferido pela empresa em que trabalha”.

Chiavenato (1992) compreende a participação nos resultados como uma participação pré-definida, em uma parcela dos resultados alcançados pela empresa, ao final de um período determinado, onde os resultados contábeis e financeiros estejam completos e disponíveis.

Segundo Xavier *et al.* (1999), a participação nos resultados é, portanto, um tipo de remuneração variável vinculada ao desempenho pessoal ou grupal no alcance das metas e resultados acordados entre empregado e empregador, num determinado período de tempo.

Esses autores consideram que, na prática, as maiores dificuldades da implementação dos programas de participação nos resultados estão na pouca

transparência das organizações brasileiras, na não-obrigatoriedade de divulgação pública dos balanços patrimoniais das organizações que não são S/A, na falta de familiaridade do trabalhador sobre as informações contábeis e nas possibilidades de manipulação dos valores contábeis.

Contudo, para Garrido (1999), tais programas vêm influenciando, positivamente, as formas de remuneração das organizações. As alterações nos acordos sindicais (data-base), talvez sejam as mais fortes dessas influências. A troca total ou parcial de benefícios por incrementos nos valores distribuídos na participação nos resultados foi fator determinante para a mudança de postura dos sindicatos e os trabalhadores.

Essas alterações ocorreram, possivelmente, porque ambos, sindicatos e trabalhadores, começaram a compreender que aumentos reais não condizem mais com a realidade econômica e financeira das organizações do País e passaram a perceber que a participação nos resultados poderia ser uma alternativa de manter o poder aquisitivo.

Por outro lado, provavelmente, a principal influência para as organizações dos programas de participação nos resultados foi a redução no valor da folha de pagamento obtida com a maior flexibilidade da massa salarial, através do pagamento semestral desse benefício, em troca dos aumentos por mérito total ou parcial. Conseqüentemente, esta redução do valor da folha de pagamento também, diminuiu o risco de demissões, principalmente, daquelas demissões para substituição dos trabalhadores com salário muito altos.

Salienta-se que qualquer tipo de demissão influencia na estabilidade psicológica dos trabalhadores e, por conseqüência, reflete nos índices de produtividade. No caso mais específico, das demissões para redução de salário, provavelmente, a organização estará também, perdendo seus talentos humanos.

Pelo exposto, a participação nos resultados parece incentivar os trabalhadores ao aprimoramento das suas habilidades, com o objetivo de melhorar o seu desempenho. Por esse motivo, a organização consegue melhorar sua eficiência, qualidade, reduzir custos e desperdícios, decorrendo em uma maior satisfação do cliente.

A implementação dos programas está sendo regulada pela Medida Provisória 1.698-48/98 que dispõe sobre participação nos lucros ou resultados. Essa Medida tem força de lei. Apesar de ser necessária uma revisão ou exclusão de alguns itens, esta é suficientemente genérica para não bitolar a criatividade e peculiaridades das organizações no momento da elaboração dos seus programas de participação nos resultados.

No entanto, ressalta-se que, o sucesso da implementação de um programa de participação nos resultados está intimamente ligado à vontade dos executivos da organização. A direção da organização precisa estar certa e convicta de que este programa poderá atender às suas necessidades, caso contrário, não se recomenda à sua implementação.

Por outro lado, essa decisão é bastante conflituosa porque a maioria dos executivos, ao mesmo tempo em que vislumbra o programa como uma oportunidade estratégica de reconhecimento do seu trabalho, também fica temerosa caso os resultados não ocorram como o planejado, podendo ter seu trabalho desprestigiado. Corrêa (1999), corrobora essa situação quando aborda que a maioria dos empresários não entendeu ou não quer entender os objetivos da medida provisória, alegando que possuem poucas informações a respeito do programa.

Xavier *et al.* (1999) ainda destaca que além dos temores dos executivos, existem os custos que são inerentes à implementação de um programa de participação nos resultados os quais, muitas vezes, influenciam a adoção ou não

do programa. O autor destaca como principais custos: diagnóstico da empresa, estudo do programa, preparação, implementação e administração do plano, comunicação e divulgação interna, treinamento e desenvolvimento das pessoas e, por último, um custo psicológico, oriundo do stress provocado pela mudança.

Dentre as principais determinações da Medida Provisória 1.698-46/98, está a obrigatoriedade de existir uma negociação entre a empresa e seus empregados, pois a participação dos colaboradores nunca deve ser imposta. Com isso, ambos constroem um programa mais adequado às suas necessidades. Além dos representantes serem legítimos, porque são eleitos pelos colegas de trabalho. E, outro representante ser indicado pelo sindicato.

Outro aspecto relevante deve-se ao fato de que o programa é sempre realizado em equipe, nunca de forma individual ou unilateral, existindo indicadores da equipe e da empresa para evitar a formação de feudos. Um programa como este parece propiciar e fomentar o trabalho em equipe e aumentar a conscientização quanto à necessidade de uma manutenção coletiva.

Para Pontes (1995), os principais indicadores dos programas de participação nos resultados estipulados referem-se à produtividade, qualidade e lucro. No entanto, precisam ser de fácil compreensão a todos, garantindo a transparência e a confiabilidade do programa. O autor ressalta que, algumas organizações encontram dificuldades na hora de definir tais indicadores, mas sem eles não é possível conhecer as perdas e ganhos, nem incentivar a busca de melhorias, muito menos, identificar o real desempenho individual ou em equipe.

Essas determinações oriundas da Medida Provisória parecem ser estimuladoras na decisão de muitas organizações na implementação do programa, por solucionar dificuldades antigas e presentes no seu dia-a-dia, referentes à obtenção dos dados da produtividade individual ou por equipe.

A decisão de desenvolvimento de um programa próprio ou de buscar ajuda externa, em empresas de consultoria especializadas no assunto, também é um fator importante a ser levado em consideração pela organização. Novamente, cabe à Direção essa decisão. Todavia, em qualquer situação, a efetivação do programa está a cargo da organização, através dos responsáveis pela sua execução.

Provavelmente, conforme comenta Garrido (1999), uma análise crítica das oportunidades e ameaças da implementação de um programa de participação nos lucros ou resultados seja a peça fundamental na definição e decisão do modelo mais adequado à realidade da organização.

Com relação à participação dos trabalhadores, muitas vezes, são encontradas algumas dificuldades para implementação do programa, provavelmente porque durante muitos anos foram instruídos e preparados para somente prestarem serviços, percebendo uma remuneração fixa, sem nenhuma preocupação com os resultados das organizações.

Corrêa (1999) enfatiza a necessidade de dispensar um esforço intenso de marketing e comunicação interna para que a programa de participação nos resultados seja aceito, compreendido e assimilado por todos. Os trabalhadores precisam ser convencidos de que o programa poderá aumentar a remuneração, mas também, trará junto, o aumento de suas responsabilidades, exigindo por parte de cada um mais empenho e comprometimento com a organização.

O autor salienta que os problemas ocorrem quando a participação não é autêntica, ou seja, nem a organização e nem os empregados conseguiram internalizar os preceitos básicos do programa de participação nos resultados e mantêm uma visão imediatista e utilitarista, prejudicando o alcance dos resultados acordados e, por conseqüência, os valores a serem distribuídos.

Para evitar esses problemas, Corrêa (1999) sugere que o processo de implementação seja transparente, com informações claras e precisas sobre o programa. Dessa forma, a organização conseguirá que os empregados sintam-se motivados e comprometidos com o programa de participação nos resultados.

É importante lembrar que a motivação e o comprometimento dos trabalhadores são considerados, no momento atual, vantagens competitivas frente às exigências impostas pelo ambiente em que as organizações atuam.

2.5 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Bastos e Brandão (1996) comentam que uma das características individuais mais estudadas, a partir dos anos 70, tem sido o comprometimento organizacional enfatizando, principalmente, a sua influência no desempenho da organização. Dentre as principais pesquisas destaca-se as realizadas por Mowday, Porter e Steers.

Mowday *et al.* (1982) conceituam comprometimento organizacional como uma força relacionada com a identificação e o envolvimento das pessoas com uma organização específica. Para Bastos (1994) comprometer-se tem haver com uma propensão para ação, comportando-se de determinada forma. Quando se afirma que alguém é comprometido com seus deveres supõe-se que ele fez ou faz os mesmos, ou inúmeras outras coisas ligadas a eles de uma ou de outra forma.

Já, dentro das organizações o comprometimento é considerado como um laço psicológico entre o indivíduo e a organização na qual trabalha. Podendo o comprometimento deste indivíduo ser influenciado, pela socialização das suas experiências anteriores, diversidade e complexidade das atividades desempenhadas e pela existência de uma estrutura organizacional desejada.

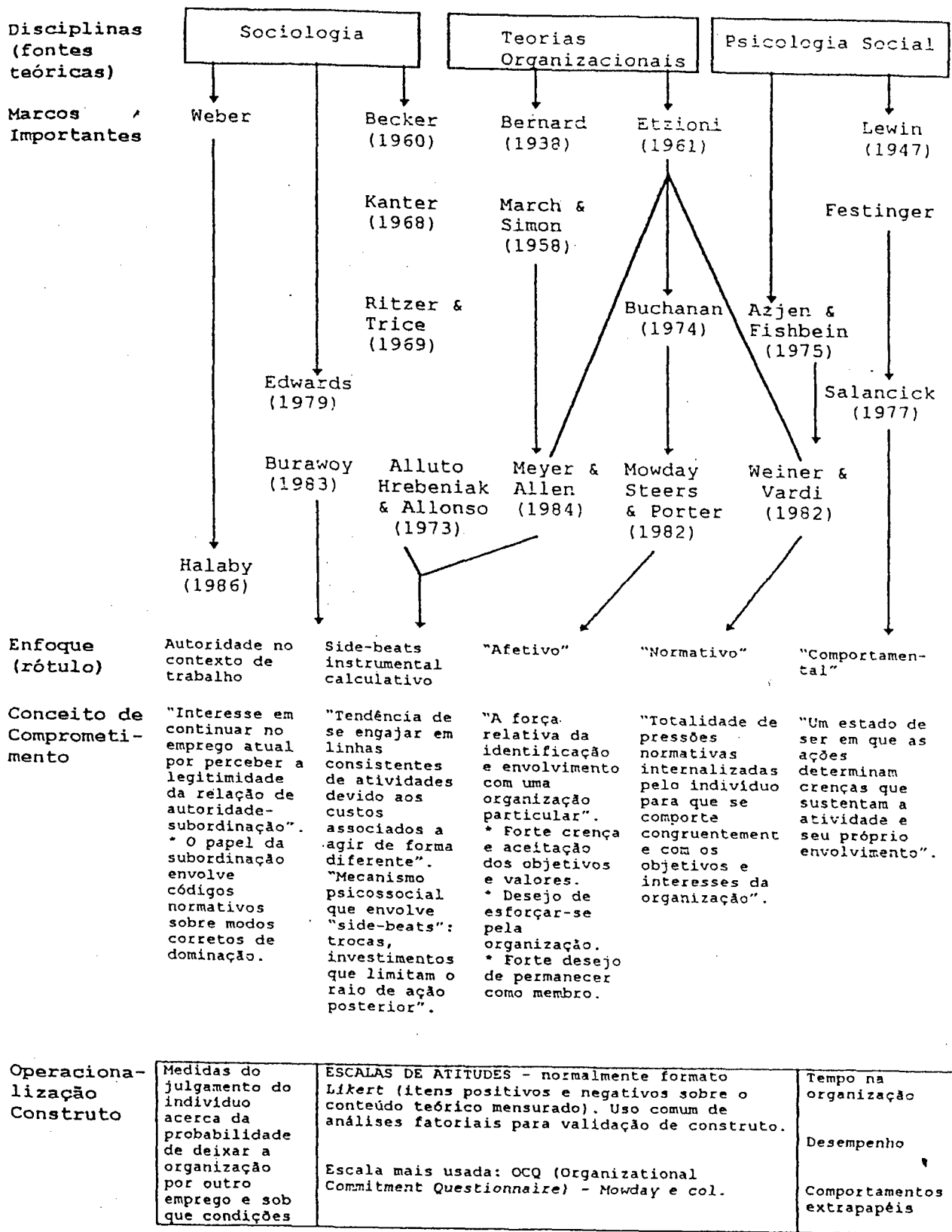
No entanto, com o passar dos anos, a cada estudo, os pesquisadores das várias áreas do conhecimento científico, ajustam os conceitos de comprometimento organizacional a sua linha de pesquisa, desenvolvendo novos significados para o construto. Na linguagem popular, o comprometimento pode assumir tanto o significado de ações que impedem ou dificultam o alcance de um determinado objetivo ou meta, como também expressar idéia de engajamento, envolvimento, adesão ou vinculação.

Mesmo sendo muitas as definições e os modelos teóricos com relação ao comprometimento organizacional, constatou-se, na literatura, elos em comum que unem os indivíduos a diversos aspectos ou partes do seu ambiente de trabalho, manifestados através da manutenção de uma linha de ação. Essas linhas de ação, na realidade, são comportamentos pró-ativos demonstrados pelo indivíduo com o objetivo de contribuir na realização de algo, influenciado pela vontade de manter um vínculo ou pela vontade de demonstrar emoções positivas em relação ao ambiente que o cerca.

Esta diversidade de conceituações faz com que a origem dos estudos sobre o comprometimento organizacional tenha raízes em múltiplas vertentes teórico/conceituais oriundas, principalmente, das áreas da Sociologia, Psicologia e Teorias organizacionais.

Investigando o caminho percorrido por estas pesquisas, Bastos (1993) amparado na literatura sobre o tema, identifica algumas das diversas abordagens conceituais e respectivas origens teóricas na investigação do comprometimento organizacional, conforme observado na Figura 2.

Figura 2 – Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional



FONTE: BASTOS (1993, p. 55)

Verifica-se, na Figura 2, a definição de cinco abordagens que podem distinguir a maioria das pesquisas na área de estudo do comprometimento organizacional, são elas: autoridade no contexto de trabalho, instrumental calculativo, afetivo, normativo e comportamental.

No entanto, duas dessas abordagens têm dominado a literatura. A abordagem do comprometimento **instrumental calculativo** fundamentada nos estudos de Becker e do comprometimento **afetivo** ou como também é denominado **atitudinal**.

Para Becker (1960), o comprometimento **instrumental calculativo** é enfocado como uma tendência de permanecer na organização, com uma 'linha contínua de atividades', em função de custos e dos investimentos (*side-bets*) associados ao fato de pertencer à organização. Para o autor, uma linha contínua de atividades significa não aceitar possíveis opções de troca de trabalho, optando por permanecer na organização atual. Enquanto que, *side-bets* são os investimentos realizados pelos indivíduos para desempenhar melhor suas funções, tais como: esforço, novas habilidades específicas, entre outros.

Exemplificando o exposto no parágrafo anterior, se uma pessoa trabalha em uma organização há 15 anos, precisou aprender informática; buscou ampliar suas habilidades, fez cursos técnicos utilizando seu tempo livre, tudo para melhorar seu desempenho. Se por ventura, surgisse uma oferta de trabalho, que lhe propiciasse melhor salário ou benefícios mais atrativos, mesmo assim, esta recusaria a oferta da outra organização (linha contínua de atividade), por considerar que perderia os seus investimentos anteriores (*side-bets*).

Segundo Mathieu e Zatac (1990), as escalas de Ritzer e Trice e Hrebiniak e Alutto são as mais utilizadas para medir o comprometimento Instrumental calculativo. Os estudos de Hrebiniak e Alutto (1972), corroboram a teoria do *side-bets* de Becker, já Ritzer e Trice (1969) rejeitam a teoria de Becker. Meyer e

Allen (1984), em suas pesquisas ao testar a teoria de Becker constataram que existia pouca sustentação na mesma. Contudo, os autores indagaram a possibilidade de que esta constatação pudesse ter ocorrido porque o instrumento utilizado não mensurava o conceito de comprometimento criado por Becker, ou ainda, a estratégia adotada fosse inadequada, por conseguinte, sugeriram a realização de novos testes.

Segundo Mowday *et al.* (1982), o comprometimento afetivo/atitudinal expressa a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Com base em suas pesquisas, afirmam que o comprometimento organizacional expressa-se em três dimensões: na crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; no desejo de esforçar-se em favor da organização e na vontade de permanecer membro da organização.

Para Bastos (1993), a abordagem atitudinal do comprometimento tem ligação com as tradições da Teoria das Organizações, principalmente, de Etzioni e Buchanam. Esta ligação é percebida quando se relacionam os métodos utilizados pela organização para conseguir a submissão do trabalhador, apelando para o lado moral e sentimental de sua ligação com os valores organizacionais internalizados pelo trabalhador.

Os autores desenvolveram um instrumento para mensurar o comprometimento organizacional, fundamentado na abordagem atitudinal, que provavelmente seja o mais empregado na busca de informações sobre o tema. É considerada uma das poucas escalas discriminante e preditiva, com aceitáveis propriedades psicométricas, além de obter índices elevados de confiabilidade e validade convergente. O questionário é composto por 15 itens que focalizam as três dimensões mencionadas anteriormente, mensuradas através de uma escala tipo likert.

Brandão (1991) salienta que tanto o comprometimento atitudinal quanto o instrumental calculativo não constituem conceitos distintos e que sua medição contém elementos do outro. Porém, enfatizam, são suficientemente distintos, possibilitando confrontações entre suas relações com outras variáveis de interesse.

Provavelmente, a principal diferença entre as duas abordagens está no fato de que os trabalhadores que manifestam um forte comprometimento atitudinal continuam na organização porque eles querem, enquanto que, no comprometimento instrumental calculativo, porque precisam.

Para Mottaz (1988), ainda existe pouco consenso sobre as principais determinantes do comprometimento organizacional, provavelmente, pela existência de diferentes modelos teóricos que resultam em um conjunto diversificado de antecedentes. Contudo, Bastos e Brandão (1993) afirmam que apesar dos diversos estudos a respeito do comprometimento organizacional, a maioria dos autores, o relaciona como influenciador do absenteísmo, da rotatividade e do desempenho.

Para Mowday *et al.*(1982), o comprometimento organizacional abrange muito mais do que estas três variáveis. Esses autores definem um leque abrangente de variáveis que são reunidas da seguinte forma: variáveis pessoais, características do trabalho (ocupacionais); experiências no trabalho e características organizacionais. Cada uma dessas variáveis pode, por sua vez, ser subdividida em outras tantas, porque para um indivíduo num determinado momento organizacional, alguns fatores são considerados relativamente mais significativos do que outros.

Perante os referenciais, verifica-se que a extensão e a força do comprometimento influenciam-no com conseqüências positivas e negativas sobre

os empregados, grupos de trabalhos, organizações e sociedade em geral. O que não significa a obrigatoriedade de enfatizar os elos positivos e evitar os negativos.

Após ter realizado uma revisão dos principais estudos sobre comprometimento, Schneider (1985) definiu como elos positivos: altruísmo, aquiescência generalizada, cooperação e satisfação no trabalho. Dentre os efeitos negativos, aparecem a rotatividade e o absenteísmo que aumentam quando o comprometimento é menor, conforme Mowday *et al.* (1982).

Com o intuito de complementar, ainda, esses autores incluem algumas variáveis que atuam como principais determinantes do comprometimento organizacional, são elas: **comprometimento inicial, comprometimento durante o período de experiência e o comprometimento a longo prazo.**

O **comprometimento inicial** envolve as características pessoais, expectativas sobre o trabalho e características da escolha do trabalho. O **comprometimento durante o período de experiência** que considera as influências oriundas do pré-emprego, experiências iniciais de trabalho, tarefas, supervisão de grupo de trabalho, salário, características da organização, nível de responsabilidade assumida, disponibilidade de outros empregos. O **comprometimento a longo prazo** que relaciona com tempo de serviço, investimentos, envolvimento sociais, mobilidade no trabalho e sacrifícios (renúncias a outras metas, interesses, objetivos).

Dornstein e Matalon (1989) acrescentam fatores extra-organizacionais como oportunidades de emprego e grupos de referência externos à organização como sendo também, influenciadores do comprometimento. Ressalta-se que na literatura ainda existem poucos estudos sobre esses fatores que podem interferir no desempenho organizacional como um todo. Por esse motivo, realizar pesquisas que forneçam informações a respeito das suas influências são fundamentais para que possam ser definidas estratégias que auxiliem a amenizá-las.

Borges-Andrade *et al.* (1990) sugerem outro conjunto de variáveis, conforme Figura 3, a serem utilizadas para análise das determinantes do comprometimento organizacional. O autor reforça a idéia de que é preciso verificar-se a necessidade de se identificar dentre as variáveis pessoais, de papéis organizacionais, de grupo de trabalho da organização e do ambiente externo, quais são as preditoras de comprometimento, ou quanto elas explicam e como podem ser trabalhadas para fortalecer o comprometimento dos trabalhadores com a organização.

Essa identificação precisa levar em conta os aspectos culturais da organização, fazendo com que a definição das variáveis seja mais coerente e mensure com maior fidedignidade o comprometimento organizacional. Além disso, observa-se, também, que o modelo procura atender ao pressuposto de que para se compreender o comportamento humano são necessários diferentes níveis de análise.

Com o passar dos anos, outro estudioso Cohen, em 1995, ao pesquisar sobre os diversos focos do comprometimento, também concluiu que, para uma verdadeira avaliação deste, o indivíduo precisa ser analisado utilizando-se de variáveis externas ao seu ambiente de trabalho e não somente as variáveis que o afetam dentro da organização. Esses trabalhos, mais recentes, contribuem e corroboram o modelo proposto por Borges e Andrade *et al.*, em 1990. Servindo, ainda como um marco para que os estudos posteriores sobre o comprometimento levem em consideração os processos de mudança social contemporânea, que afetam os indivíduos, os grupos sociais e a sociedade que os cercam.

Figura 3 – Modelo que sumariza as variáveis antecedentes que podem estar relacionadas ao comprometimento



Fonte: Borges-Andrade *et al.* (1990, p. 32).

Infer-se que, a realização de mais estudos a respeito das interligações das variáveis pessoais e organizacionais seria de grande valia para uma melhor compreensão sobre o comprometimento, o qual passa a ter um papel primordial na melhoria dos resultados organizacionais.

3 METODOLOGIA

A elaboração desta metodologia permite compreender os passos dos métodos e técnicas que foram empregados na realização da pesquisa, a fim de contemplar os objetivos propostos pelo estudo.

Oliveira (1997) conceitua método como sendo um conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos. Por esse motivo, a definição clara do método utilizado é de fundamental importância para a credibilidade de qualquer tipo de estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se como de natureza quantitativa, que pode ser definida como sendo.

...o tipo de pesquisa que, como o próprio termo indica, quantifica opiniões, dados, na forma de coleta de informações, assim como também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas desde as mais simples, como percentagem, média, moda, mediana e desvio padrão, até as de uso mais complexo como coeficiente de correlação, análise de correlação, normalmente, utilizados nas defesas de tese (Oliveira, 1997, p. 115).

O principal método de investigação adotado foi o estudo de caso. Visto que, este estudo pretende descrever uma realidade específica, com o objetivo de analisá-la no contexto em que está inserida. De acordo com Godoy (1995), o estudo de caso é um tipo de pesquisa cujo objeto de estudo é uma unidade, analisada de forma completa e profunda visando diagnosticar uma situação

específica. Neste trabalho, o objeto de estudo foi uma indústria gaúcha do ramo moveleiro.

Além de ser um estudo exploratório é, também, descritivo. É de caráter exploratório porque objetiva proporcionar ao pesquisador uma visão geral do fenômeno investigado, ajudando-o na sua compreensão e abrindo espaço para novos estudos, Gil (1994).

É descritivo porque pretende detalhar com a maior exatidão possível os fatos e fenômenos da situação em estudo, no caso, as influências do programa de participação nos resultados sobre o comprometimento organizacional. E, também, porque é a metodologia mais utilizada por pesquisas quantitativas que procuram relacionar fenômenos de causa e efeito ou de relação entre variáveis.

3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

Considerando-se o objetivo deste trabalho, que é identificar as principais influências do programa de participação nos resultados no comprometimento organizacional dos colaboradores da empresa Alfa e o referencial teórico empírico consultado, as perguntas que nortearam a pesquisa foram as seguintes:

- * Quais são as influências do programa de participação nos resultados no comprometimento dos colaboradores da empresa Alfa?

- * Existe associação entre o programa de participação nos resultados e o comprometimento dos colaboradores da empresa Alfa?

* Existe relação entre os atributos dos colaboradores da empresa Alfa (sexo, idade, escolaridade, tempo de serviço e nível salarial) e os fatores do comprometimento estudados?

3.3 DEFINIÇÃO DE TERMOS RELEVANTES

Comprometimento Organizacional

“É visto como um conceito multidimensional abarcando o desejo do funcionário em permanecer numa organização, a disposição para exercer um esforço considerável em benefício da organização e a crença e aceitação dos valores e objetivos da organização” (Morrow, 1983, p. 487).

Organização

“Entidade que faz com que seja possível aos integrantes de um grupo ou equipe trabalharem juntos em busca de objetivos, com mais eficácia do que se estivessem sozinhos” (Montana e Charnov, 1998, p. 153).

Lucro

“É o saldo remanescente da atividade produtiva depois de pagos pelo empresário os fatores de produção (natureza, capital e trabalho). Participar em lucros significa, pois, ter parte na atividade econômica” (João, 1995, p. 41).

Participação nos lucros ou resultados

“É um método de remuneração complementar do empregado, com o qual lhe é garantida uma parcela do lucro ou resultado auferido pela empresa em que trabalha” (Costa, 1987, p. 38).

Remuneração

“É constituída pelo salário-base (incluindo adicionais), benefícios e salário variável” (Garrido, 1999, p. 26).

Remuneração Variável

“É um sistema de remuneração do resultado cuja premissa básica para reconhecimento e recompensa é o alcance dos objetivos desejados” (Xavier *et al.* 1999, p. 35).

Resultado

“Na acepção contábil podemos dizer que se trata da conclusão a que se chegou no final do exercício da empresa. Assim, o resultado pode ser positivo ou negativo, ou seja, a empresa pode ter tanto lucro, como prejuízo” (João, 1998, p. 56).

3.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A empresa pesquisada é uma organização privada, do ramo moveleiro, com 380 funcionários. Essa organização é gaúcha, atua em nível nacional e internacional no segmento industrial de móveis e implementou há quatro anos o programa de participação nos resultados.

Para a autorização do estudo foi entregue na empresa uma solicitação por escrito, que explicava os objetivos da realização do mesmo, conforme pode ser observado no Anexo 2. A empresa não autorizou a sua identificação, adotando-se o nome *Alfa*.

A população desta pesquisa foi constituída por todos os colaboradores da empresa Alfa que estivessem trabalhando, no mínimo, desde o início do programa de participação nos resultados, em 1997, perfazendo um total de 220 colaboradores, sendo 18 mulheres e 202 homens.

Optou-se por esses colaboradores, pelo fato de que acompanharam a evolução do programa, no decorrer de cada ano. Desse modo, parece que tais colaboradores apresentam melhores condições de analisar se o programa influenciou ou não o seu comprometimento em relação à organização.

Em virtude do exposto, o Setor de Recursos Humanos da empresa Alfa elaborou uma relação com o nome de todos os participantes por turno, setor e tempo de serviço. Assim, conseguiu-se identificar toda a população e entregou-se um convite (Anexo 3) para cada um dos participantes. No referido convite, solicitava-se a presença do colaborador no auditório da empresa com o objetivo de participar de uma pesquisa sobre o programa de participação nos resultados, 35 minutos antes do retorno ao trabalho do seu turno.

A decisão de fazer a pesquisa através de censo deve-se, basicamente, há dois motivos. O primeiro motivo foi porque no período definido para aplicação do questionário a empresa encontrava-se em um ritmo de produção intenso, evitando-se ao máximo, paradas de máquinas, setores, turnos ou colaboradores. O segundo motivo foi que a empresa conta com um número certo de colaboradores, em cada turno de trabalho, o que inviabilizou a retirada durante o expediente dos colaboradores participantes da pesquisa. Por esses motivos, não foi possível a utilização da técnica de amostragem.

Da população de 220 colaboradores que estavam aptos a participar da pesquisa compareceram 152, sendo que outros 13 estavam afastados da empresa em viagem, férias ou atestado, quando da aplicação do questionário. Embora não tenha sido possível aplicar o questionário com todos os 220 colaboradores,

tenha sido possível aplicar o questionário com todos os 220 colaboradores, considerou-se o número de participantes significativo, levando-se em conta que os mesmos responderam ao questionário fora de seu horário de trabalho.

3.5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para Cervo e Bervian (1996, p. 134), a coleta de dados “envolve diversos passos, como a determinação da população a ser estudada, a elaboração do instrumento de coleta, a programação da coleta e também os dados e a própria coleta”.

No que se refere à coleta de dados, esta foi realizada utilizando-se uma combinação de questionário e de análise documental. Sendo assim, coletou-se dados primários e dados secundários. Os dados primários foram aqueles coletados pela primeira vez e obtidos através da aplicação de um questionário. Os dados secundários foram conseguidos através da análise de documentos que continham a história da organização a respeito do programa de participação nos resultados e seus indicadores históricos.

Ressalta-se que, para obtenção dos dados secundários foram feitas, também, entrevistas iniciais livres com os dirigentes, responsáveis pelo setor de recursos humanos e funcionários. Com as informações conseguidas nestas entrevistas pode-se fazer algumas inferências e confrontações a respeito dos dados obtidos com a aplicação do questionário. Outro aspecto importante a ser destacado com relação às entrevistas livres deve-se ao fato desta terem propiciado esclarecimentos e informações importantes a respeito do programa de participação nos resultados dirimindo algumas dúvidas existente quanto à metodologia de implementação do mesmo.

Richardson *et al.* (1985) salienta que geralmente os questionários cumprem, pelo menos, duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social.

Com o objetivo de verificar quais são as influências do programa de participação nos resultados no comprometimento organizacional dos colaboradores da empresa Alfa, elaborou-se um questionário (Anexo 4) adaptado do modelo proposto por Mowday *et al.* (1982) para medir comprometimento.

O questionário possui questões que abrangem as três dimensões da conceituação de comprometimento definidas pelo autor, são elas: esforço, identificação e lealdade, sendo os três fatores relacionados com o programa de participação nos resultados. A segunda parte do questionário aplicado os itens 1, 8, 13, 14 e 15 referem-se ao fator esforço; os itens 2, 5, 6, 10 e 12, ao fator identificação; os itens 3, 4, 7, 9 e 11, ao fator lealdade. Utilizou-se da escala tipo Likert, que segundo Gil (1994) objetiva mensurar a intensidade das opiniões e atitudes de forma precisa e mensurável.

Antes da realização do instrumento de coleta de dados definitivo, aplicou-se o mesmo em uma amostra piloto, com 8 colaboradores da população escolhida, com a finalidade de verificar se o instrumento apresentava problemas ou dificuldades de interpretação e, também, para mensurar o tempo necessário para respondê-lo completamente.

Com este piloto, constatou-se que a utilização do questionário de comprometimento, em sua versão original, que contém questões negativas não seria o mais indicado em função da baixa escolaridade. Dessa forma, optou-se em transformar as questões negativas em positivas. Outro aspecto importante verificado foi o de que a utilização do termo organização não era muito peculiar aos pesquisados sendo então, substituí-se por empresa. No que se refere ao tempo

previsto, 35 minutos seriam suficientes, visto que os participantes responderam a todo questionário numa média de 25 minutos.

A partir das alterações, passou-se à aplicação do questionário definitivo, estruturado em três partes. A primeira, composta pelos dados individuais de cada colaborador em estudo (setor, idade, sexo, tempo de serviço, escolaridade e nível de renda).

A segunda parte do questionário contém as 15 afirmativas a respeito do programa de participação nos resultados relacionadas com o comprometimento organizacional. Para cada afirmativa sobre um determinado fator em estudo o colaborador assinalava:

- 1 – discorda fortemente;
- 2 – discorda;
- 3 – indiferente;
- 4 – concorda;
- 5 – concorda fortemente.

Na terceira e última parte, os colaboradores responderam a uma única questão sobre o seu estado atual de comprometimento vinculado ao programa de participação nos resultados. Nesta parte, o participante assinalava uma alternativa da escala abaixo:

- 1 – descomprometido;
- 2 – pouco comprometido;
- 3 – indiferente;
- 4 – comprometido;
- 5 – comprometido fortemente.

Os dados oriundos da aplicação do questionário foram analisados, no computador, através do software STATISTICA, utilizando-se os seguintes instrumentos: tabulação eletrônica dos dados; tabelas de distribuição de

freqüência, teste de confiabilidade do instrumento de coleta de dados, análise fatorial das variáveis, análise de correspondência múltipla, associação de variáveis, gráficos e histograma, análise de variância e análise das médias e medianas.

Segundo Oliveira (1997), após os procedimentos estatísticos realizados com as variáveis e todas as suas relações possíveis, a etapa seguinte é a interpretação dos dados onde foram associadas as informações com os conhecimentos teóricos, com o objetivo de obter resultados finais. Observou-se, neste momento, a relevância da teoria para o estabelecimento das generalizações empíricas, relações e proposições.

O autor salienta que, na análise e interpretação dos dados, dois aspectos devem ser levados em consideração, são eles: o planejamento bem elaborado da pesquisa e a complexidade ou simplicidade das hipóteses ou dos problemas que requerem níveis diferenciados de tempo e esforço, por conseqüência podem propiciar mais facilidade ou dificuldade de verificação. A atenção, nesta fase, do trabalho é fundamental, pois mesmo com dados confiáveis, é através da eficácia da análise e interpretação que se corrobora os resultados da pesquisa.

Destaca-se, também, que as informações obtidas com a análise estatística foram, conjuntamente, interpretadas com as obtidas na análise documental e entrevistas livres para que pudessem ser feitas as devidas conclusões.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No presente capítulo realiza-se a apresentação e análise dos dados que foi obtida a partir da tabulação estatística dos dados da pesquisa, entrevistas livres e da análise documental. Num primeiro momento, é apresentado um breve perfil da empresa pesquisada, bem como, a descrição do programa de participação nos resultados implementado pela empresa Alfa.

Na seqüência, serão descritas as informações referentes aos dados pessoais obtidos na primeira parte do questionário. Após, abordar-se-ão a confiabilidade e validade do instrumento de coleta de dados, a análise fatorial das variáveis na escala de valorização, análise de correspondência múltipla, análise de associação das variáveis e o estado de comprometimento dos colaboradores da empresa Alfa, a partir do programa de participação nos resultados.

Também, será feita uma comparação entre o comprometimento anterior à implementação e o atual, levando-se em consideração os dados históricos baseados no absentismo da empresa no período de 1995 até 2000. Por último, os resultados frente aos objetivos geral e específicos da pesquisa.

4.1 A EMPRESA ALFA

A empresa Alfa originou-se de uma indústria organizada na década de 70 para a fabricação de móveis de madeira para dormitórios. Localizada na região central do Rio Grande do Sul iniciou suas atividades em um pavilhão de alvenaria e três galpões de madeira com área total de operação de, aproximadamente, 2.000 metros quadrados.

Inicialmente, enfrentou certa dificuldade de capital de giro, tendo em vista que, praticamente, todo o capital inicial foi empregado na aquisição de maquinaria e instalações. Sendo a pioneira na fabricação de móveis de madeira compensada com revestimento de fibra de madeira prensada (duratex colorida).

Cerca de três anos após o início das atividades, a boa aceitação dos produtos pelo mercado consumidor fez com que a empresa Alfa, preocupada com a grande procura pelos seus móveis, triplicasse sua área de produção, passando para 6.000 metros quadrados. Através do investimento em mais maquinários e reorganização dos espaços para o armazenamento de matéria-prima, preparo, montagem e expedição dos produtos, essas ações possibilitaram um grande impulso, aumentando o faturamento e divulgando o nome da indústria a outros estados do país.

O início dos anos 80 foi marcado pela compra de diversas máquinas modernas que viabilizaram o uso de chapas de aglomerados para a fabricação dos móveis, bem como pela instalação de um sistema de exaustão para a captação de resíduos oriundos do trabalho com a madeira (serragem e maravalhas).

Com esses investimentos, a empresa Alfa passou de 3 simples prensas de madeira e uma de ferro, para 4 prensas de ferro de grande capacidade de produção e mais uma prensa elétrica, além de duas máquinas de colagem de bordas e lixamento, uma seccionadora de grande porte, diversas máquinas furadeiras múltiplas, serras circulares pêndulas, tupias.

Em meados de 1982, a empresa começava a produzir móveis com chapas de aglomerados, utilizando intensivamente os equipamentos adquiridos no início do ano. A aquisição da matéria-prima, na sua totalidade, era feita em outros estados, principalmente, São Paulo e Paraná.

A produção da indústria permaneceu estabilizada no período de 1983 a

1991, operando, muitas vezes, aquém de sua real capacidade produtiva. Credita-se esta situação às diversas políticas econômicas que o Governo Federal adotou, visto que elas afetaram negativamente o poder aquisitivo dos consumidores.

Em 1991, a empresa Alfa definiu novas estratégias para o seu negócio, com o objetivo de reverter a situação e atingir outros mercados, focalizando o da Argentina, o que provocou um pequeno aumento na produção. No entanto, tais estratégias não conseguiam tirar a empresa da situação difícil em que se encontrava. A concorrência dominava o mercado e não se tinha mais competitividade, a produção permanecia estável com grande tendência de queda.

No período de 1994 a 1998, a Diretoria decidiu, para superar a crise, iniciar um período de modernização com investimentos em tecnologia e treinamento de pessoal. Em 1995, a aquisição de máquinas modernas, algumas da Itália e Espanha (sem similar no mercado interno) fez com que o quadro de funcionário que, em 1994, era de 70 passou, em 1995, para um total de 170, graças ao aumento da capacidade produtiva da empresa.

Atualmente, a empresa Alfa tem um faturamento anual de, aproximadamente, 65 milhões de reais. A empresa conseguiu este faturamento reconquistando o mercado perdido e, ampliando-o para todos os estados brasileiros, além de exportar para os Países do Mercosul: Argentina, Paraguai, Uruguai, México, e Chile, Países Árabes e Estados Unidos. Dentre os produtos que fabrica destacam-se: os dormitórios de casal e solteiro, roupeiros, cômodas, sapateiras, quartos para bebê e outros.

Torna-se conveniente destacar que, nesses quatro anos, deu-se início a um processo de reestruturação da indústria com o objetivo de otimizar o fluxo produtivo, com a contratação de uma empresa de consultoria, em 1996, que fixou

seu trabalho na organização e estruturação do Departamento Comercial.

No primeiro semestre de 1996, foi instalada mais uma linha de máquinas de procedência italiana, a qual executa as atividades de colagem e esquadrejamento de chapas. Estas máquinas fazem parte da reestruturação da produção e suas instalações possibilitaram um significativo aumento na produção. Com isto a empresa conseguiu obter um melhor aproveitamento das máquinas seccionadoras existentes que tinham sua capacidade produtiva diminuída por falta de uma melhor absorção das peças cortadas pelo setor de coladeiras.

Ainda em 1996, com a admissão de um profissional da área de administração, iniciou-se uma série de mudanças internas no tocante ao quadro pessoal, com o estabelecimento de níveis de direção e responsabilidade, após a fixação de um novo organograma.

É importante salientar que nesta reorganização administrativa desenvolveu-se, conjuntamente, a reestruturação do lay-out dos departamentos, o que proporcionou uma distribuição mais adequada do mesmo e um melhor fluxo de relações e informações entre a administração e a produção.

De 1997 a 1999, a empresa Alfa continuou investindo em tecnologia, comprando mais máquinas e equipamentos que lhe possibilitaram um aumento de 25% na sua produtividade. Com isto, o seu número de funcionários que era de 170 em 1995, passou atualmente para 372.

Paralelas, a estes investimentos em tecnologias modernas que propiciaram o crescimento da empresa, foram realizadas ações que visavam qualificar e motivar os colaboradores. Os colaboradores passaram a participar de programas de treinamento e desenvolvimento, com cursos e atividades de diferentes enfoques, de acordo com a necessidade da empresa e do profissional. Esses programas tinham como objetivo melhorar a motivação e a qualificação pessoal e profissional.

Na parte de incentivos aos colaboradores, eram e continuam sendo distribuídos brindes, no final de cada ano, como por exemplo: terrenos, eletrodomésticos, entre outros. Mas, esses incentivos estão somente ligados ao desempenho financeiro da empresa, isto é, se um valor "X" de lucro for atingindo ocorrem as premiações.

No entanto, a Direção da empresa Alfa pretendia muito mais do que incrementar o resultado financeiro. Estabelecendo como objetivo o de gerar espaço para o aumento da participação das pessoas e das equipes, premiando-as, exclusivamente, por seus méritos na busca do aperfeiçoamento e de melhores resultados. Com esse objetivo fixado, em 1997, a empresa contratou os serviços de uma consultoria especializada em implementar programas de participação nos lucros ou resultados.

4.2 PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS DA EMPRESA ALFA

Após as orientações recebidas da consultoria, a Direção da empresa Alfa, juntamente com o Departamento de Pessoal, elaborou uma proposta do programa de participação nos resultados. Esta proposta foi apresentada a uma comissão de colaboradores, eleita pelos próprios funcionários, para negociação e sugestões. Posteriormente, divulgou-se a proposta a todos os funcionários, através de reuniões com o objetivo de informar, esclarecer e dirimir dúvidas sobre o significado, os objetivos e a metodologia do programa.

O programa sugerido pela empresa contemplava direitos, deveres, valores a serem compartilhados, metodologia de pagamento e indicadores de qualidade e

produtividade. Esse programa de participação nos resultados implementado em 1997 tinha como objetivo que permanece até o hoje, incentivar as melhorias dos níveis de qualidade e produtividade, através do comprometimento dos funcionários com os objetivos da empresa.

Com base nesse objetivo, a empresa Alfa acredita conseguir ir além do resultado financeiro. Basicamente, pretende gerar espaço para que cada indivíduo tenha claro qual a direção a seguir, e possa colaborar e enriquecer este caminho com a sua participação, procurando valorizar as pessoas e as equipes premiando-as, exclusivamente, por seus méritos na busca do aperfeiçoamento.

Salienta-se que a forma de distribuição dos valores aos funcionários apresentava uma sistemática de pagamento diferenciada pelo percentual que representa o salário do colaborador na folha de pagamento. A empresa adotou a seguinte sistemática para cálculo do valor a ser distribuído no ano de 1997: 70% proporcionais ao salário e 30% do total seriam distribuídos de forma linear, ou seja, dividindo-se o valor referente aos 30% pelo número de colaboradores.

O primeiro ano do programa de participação nos resultados na empresa Alfa foi considerado satisfatório pela Administração e colaboradores. Por esse motivo, em 1998, a empresa de posse de um *know how* sobre esse tipo de programa decide mantê-lo, com poucas alterações em sua metodologia. Destaca-se, dentre as alterações, a subdivisão dos indicadores em globais e setoriais.

Os indicadores globais representavam 80% do prêmio a ser alcançado e foram subdivididos em 2 itens: produtividade (40%) e qualidade (40%). Cada qual com critérios bem definidos e vinculados ao resultado alcançado. Os indicadores setoriais representavam 20% do prêmio a ser alcançado e estavam vinculados aos índices obtidos no sistema 5S. É importante salientar que, neste indicador, a distribuição de seus valores ocorreria de forma igualitária entre os colaboradores.

No entanto, a experiência da vinculação do programa ao desempenho setorial, não prosseguiu até o final do período de 1998 por dificuldades internas para medir o desempenho de cada setor. Dessa forma, foi feita uma nova negociação com os representantes dos empregados e da empresa e o indicador foi extinto sendo seu valor de 20% transferido, proporcionalmente, para os indicadores globais.

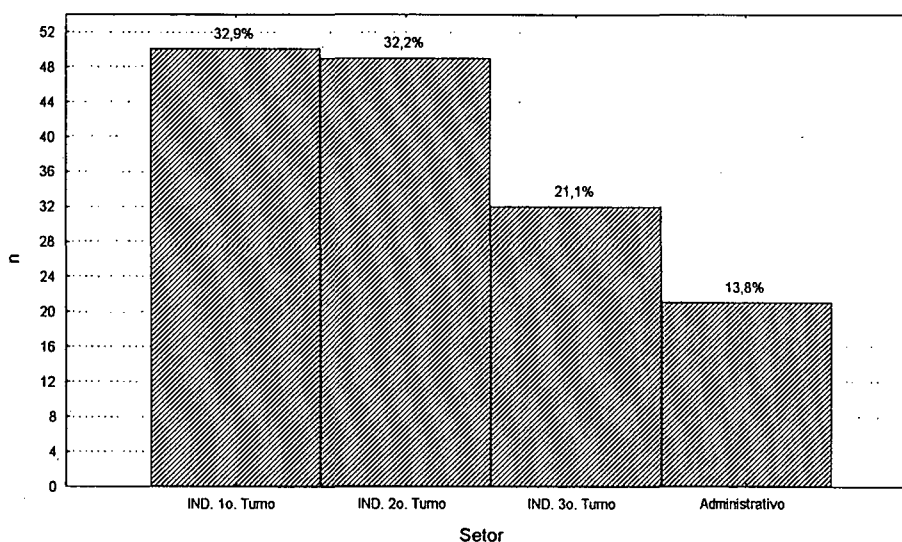
Mesmo com as dificuldades internas, oriundas do indicador setorial, a empresa considerou que o programa conseguiu cumprir com os objetivos a que se propunha. Nos anos de 1999 e 2000, as versões do programa apresentadas para os seus colaboradores foram praticamente as mesmas bem como, as estratégias de divulgação, análise e discussão bem como, os direitos, deveres e forma de pagamento também, permanecer as mesmas. Ocorrendo somente algumas mudanças nos subitens dos indicadores, ou seja, com inclusões, exclusões e alterações de seus percentuais.

A empresa Alfa acredita que o sucesso do programa, até o presente momento está alicerçado em sua transparência e credibilidade junto aos colaboradores, que acompanham a evolução mensal dos resultados alcançados.

4.3 PERFIL DOS COLABORADORES DA EMPRESA ALFA ESTUDADOS

As Figuras 4 a 9 demonstram o perfil dos dados pessoais significativos, extraídos dos colaboradores da empresa Alfa, em estudo, por meio das respostas obtidas na primeira parte do questionário aplicado.

Figura 4 – Distribuição da freqüência por setor dos colaboradores da empresa Alfa em estudo.

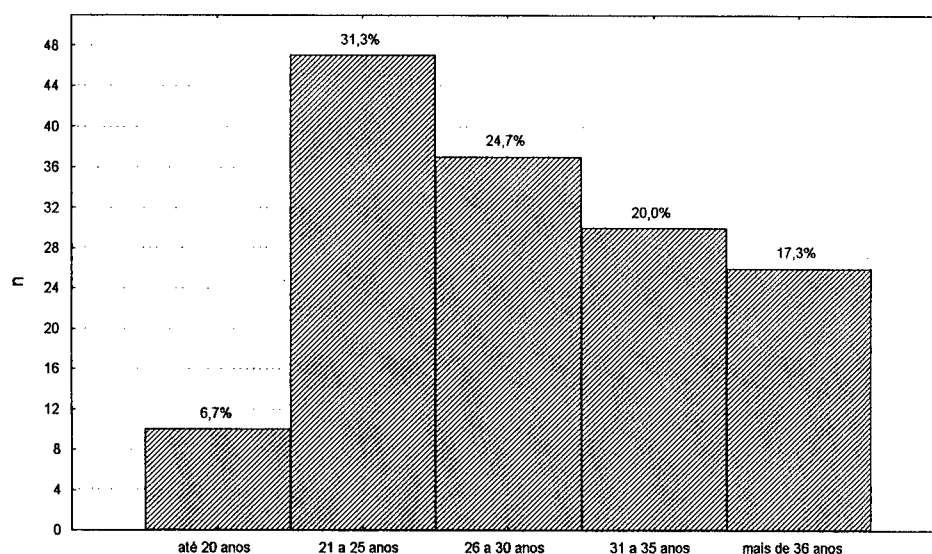


Primeiramente, salienta-se que em função da empresa estar subdividida em 16 setores, optou-se por agrupá-los em 4 grandes grupos: Industrial 1º turno, Industrial 2º turno, Industrial 3º turno e Administrativo, compostos da seguinte maneira:

- Industrial 1º Turno: corte, colagem, furação, pintura, embalagem, materiais, expedição, manutenção e 2 encarregados.
- Industrial 2º Turno: corte, colagem, furação, pintura, embalagem, materiais, expedição e 1 encarregado.
- Industrial 3º Turno: corte, colagem, furação, pintura, embalagem, materiais, expedição e 1 encarregado.
- Administrativo: Recursos Humanos, Planejamento e Controle da Produção, Compras, Centro de Processamento de Dados, Financeiro e Contábil, Comercial, Assistência Técnica e Gerência/Assessoria.

Na Figura 4, visualiza-se a distribuição dos colaboradores da empresa Alfa, em estudo, quanto ao setor em que trabalham. Verifica-se que dos 152 entrevistados, 99 (65,1%) estão distribuídos nos setores Industrial 1° e 2° turnos, praticamente a metade em cada um; 32 (21,1%) estão no setor Industrial 3° turno; 21 (13,8%) estão no setor Administrativo. Consta-se, dessa forma, uma preponderância dos participantes dos setores Industrial 1°, 2° e 3° turnos, com 127 (83,6%) colaboradores da empresa Alfa.

Figura 5 – Distribuição da frequência quanto à faixa etária dos colaboradores da empresa Alfa em estudo

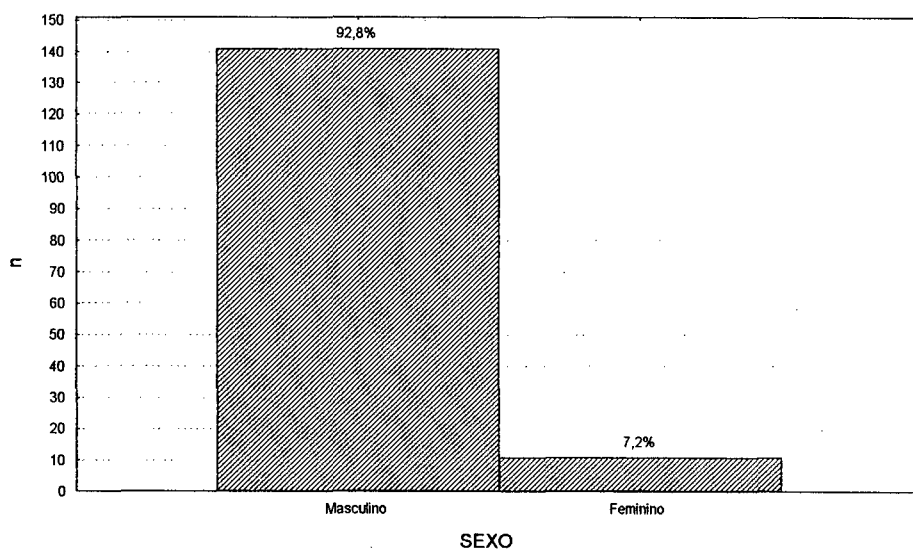


Observa-se, na Figura 5, que 10 (6,7%), dos 152 colaboradores da empresa Alfa, em estudo, têm até 20 anos de idade; 47 (31,3%) têm entre 21 e 25 anos de idade; 37 (24,7%) têm entre 26 e 30 anos de idade; 30 (20,0%) têm entre os 31 e 35 anos de idade e 28 (17,3%) têm mais de 36 anos de idade.

Pode-se afirmar que, os participantes são relativamente jovens, com idade

preponderante entre 21 e 30 anos, perfazendo um total de 84 (56%) dos 152 pesquisados.

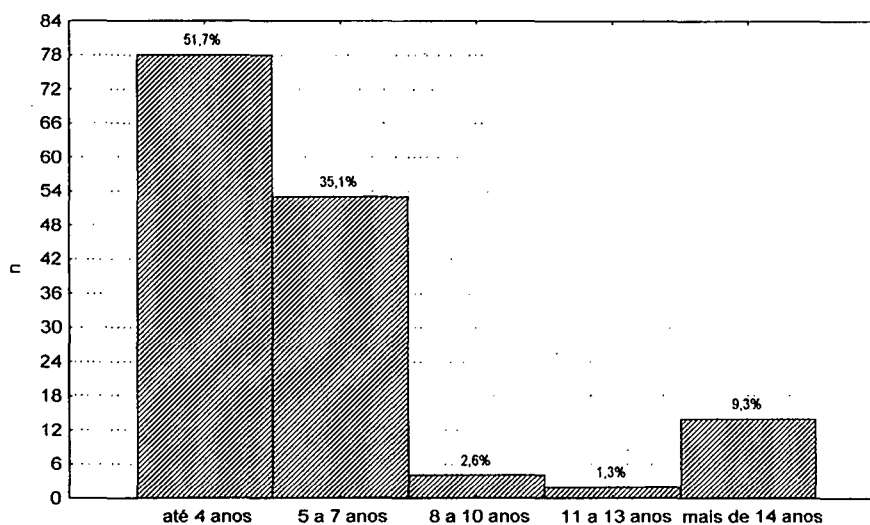
Figura 6 – Distribuição da freqüência quanto ao sexo dos colaboradores da empresa Alfa em estudo.



Na Figura 6, percebe-se que dos 152 participantes, 141 (92,8%) dos colaboradores da empresa Alfa, em estudo, são do sexo masculino e 11 (7,2%) são do sexo feminino, existindo uma predominância de homens.

A Figura 7 demonstra que dos 152 entrevistados, 79 (51,7%) trabalham na empresa há pelo menos 4 anos; 53 (35,1%) trabalham na empresa entre 5 e 7 anos; 4 (2,6%) trabalham na empresa entre 8 e 10 anos; 2 (1,3%) trabalham na empresa entre 11 e 13 anos e 14 (9,3%) trabalham na empresa há mais de 14 anos. Constata-se que, a maioria dos participantes, 132 (86,8%) está na fase inicial de carreira, de 4 e 7 anos de trabalho na empresa.

Figura 7 – Distribuição da freqüência quanto ao tempo de serviço dos colaboradores da empresa Alfa em estudo.



Verifica-se, na Figura 8, que dos 152 participantes, 89 (59,1%) têm o primeiro grau incompleto; 27 (16,8%) têm o 1º grau completo; 13 (8,7%) têm o 2º grau incompleto; 16 (10,7%) têm o 2º grau completo; 6 (4,0%) têm o superior incompleto e 1 (0,7%) têm pós-graduação. Dessa forma, pode-se afirmar que o nível de escolaridade dos colaboradores da empresa Alfa, em estudo, é baixo, pois 89 (59,1%) dos entrevistados não têm o 1º grau completo.

Figura 8 – Distribuição da freqüência quanto ao nível de escolaridade dos colaboradores da empresa Alfa em estudo.

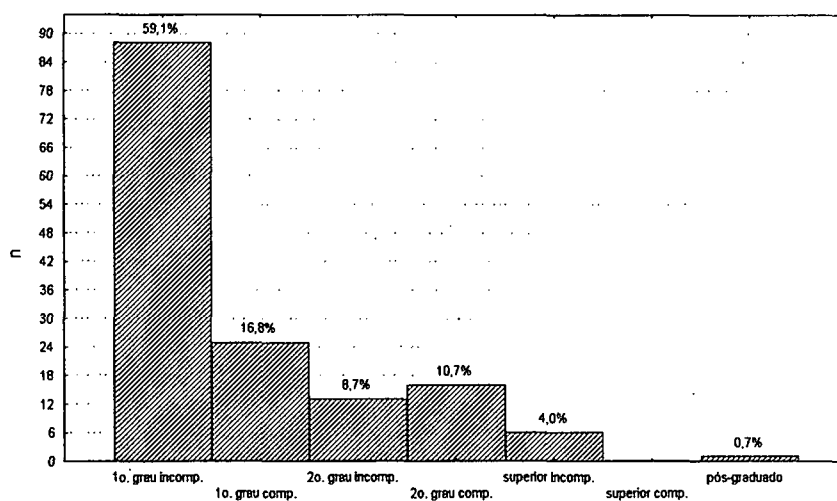
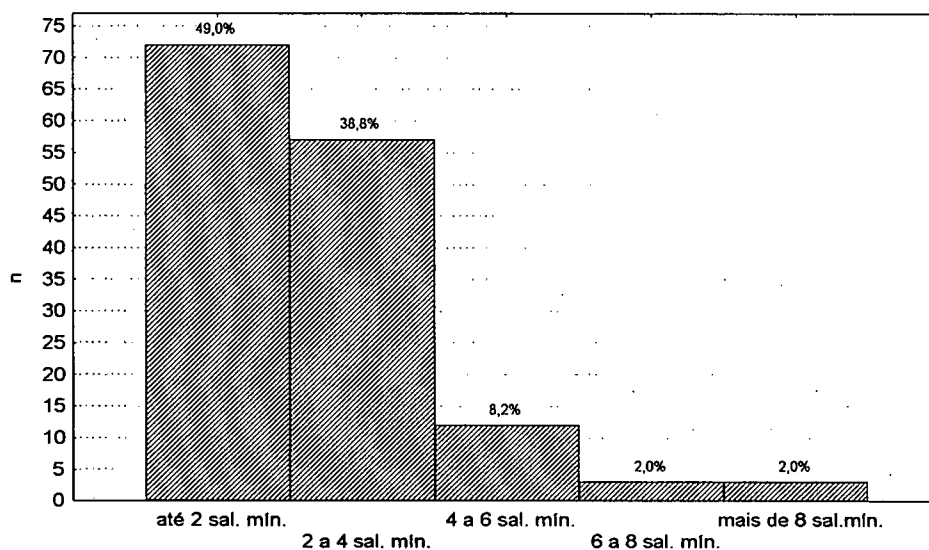


Figura 9 – Distribuição da frequência quanto ao nível de renda dos colaboradores da empresa Alfa em estudo.



Constata-se, na Figura 9, que dos 152 participantes, 72 (49,0%) recebem até 2 salários mínimos por mês; 59 (38,8%) recebem entre 2 e 4 salários mínimos; 15 (8,2%) recebem entre 4 e 6 salários mínimos; 3 (2,0%) recebem entre 6 e 8 salários mínimos e 3 (2,0%) recebem acima de 8 salários mínimos.

Resumidamente, pode-se definir o perfil dos colaboradores da empresa Alfa, em estudo, como sendo preponderantemente masculino, com, no máximo 7, anos de trabalhos na empresa, a maioria dos setores Industriais 1º, 2º e 3º turnos, relativamente jovens, entre 20 e 30 anos, nível de escolaridade baixo, primeiro grau incompleto e com um nível de renda de 2 a 4 salários mínimos.

4.4 CONFIABILIDADE E VALIDADE DO QUESTIONÁRIO

Para verificar a confiabilidade do instrumento de coleta de dados, esse foi avaliado através da consistência interna dos seus itens, utilizando-se o coeficiente α de Cronbach. Segundo Pasquali (1997), quanto mais próximo a 1 for esse coeficiente menor é a probabilidade de se ter cometido um erro na utilização do teste.

A confiabilidade de consistência interna medida por Mowday *et al.* (1982) para o seu questionário original sobre comprometimento organizacional, em quatro períodos de tempos, apresentou uma variação do coeficiente α de Cronbach de 0,82 a 0,93.

Para Tyree (1996) todos os estudos que adotaram esta escala continuaram com uma confiabilidade alta. Corroboram a afirmação do autor, os estudos feitos no Brasil por Borges-Andrade (1990) e Bastos (1993), que encontraram um coeficiente α de confiabilidade de 0,82.

Como nesta pesquisa o questionário foi aplicado uma única vez, testaram-se todas as 15 afirmativas relacionadas com o programa de participação nos resultados e o comprometimento organizacional constantes na sua segunda parte. Dessa forma, utilizou-se o coeficiente de α Cronbach com o objetivo de verificar a fidedignidade dos dados coletados.

O coeficiente α de Cronbach encontrado foi de 0,87962 para o instrumento de coleta de dados desta pesquisa, com pode ser observado na Tabela 1. Em vista desse índice, o questionário possui confiabilidade por consistência interna.

O teste representa, também, a legitimidade dos construtos pesquisados através do questionário. Destaca-se que, quando o coeficiente α de Cronbach se aproxima de 1, de acordo com Pasquali (1997), pode-se inferir que o teste possui um coeficiente de precisão significativo.

Tabela 1 – Teste de análise interna dos itens do questionário, segundo o coeficiente α de Cronbach.

	Média	Variância	Desvio Padrão	Correlação	Coefficiente Alfa
Q.1	53,1282	69,37673	8,329269	0,47720993	0,87468743
Q.2	53,15385	68,54044	8,278915	0,54456782	0,87226123
Q.3	53,34188	69,72928	8,350406	0,35941392	0,87956399
Q.4	53,97436	64,28139	8,017568	0,56937575	0,87081718
Q.5	53,5641	69,06641	8,31062	0,45531067	0,87541902
Q.6	53,17949	67,10455	8,191736	0,62313801	0,86900032
Q.7	54,35043	65,32165	8,082181	0,48591644	0,87569159
Q.8	53,23077	66,62196	8,162228	0,61726356	0,86885452
Q.9	53,93163	66,14917	8,133214	0,53756428	0,87203658
Q.10	53,41026	68,3958	8,270175	0,4896335	0,87406445
Q.11	53,48718	65,42932	8,08884	0,6076014	0,86871952
Q.12	53,96581	67,87918	8,238882	0,41992179	0,87770349
Q.13	53,17094	66,99641	8,185134	0,58590573	0,87012553
Q.14	53,62393	62,49105	7,905128	0,70109284	0,86360055
Q.15	53,51282	65,00197	8,06238	0,62297517	0,86793888

4.5 ANÁLISE DA FREQUÊNCIA DAS RESPOSTAS DOS COLABORADORES DA EMPRESA ALFA, EM ESTUDO, NA SEGUNDA PARTE DO QUESTIONÁRIO

Este item refere-se à apresentação e análise dos dados envolvendo a segunda parte do questionário, composta por 15 afirmativas que tinham por objetivo identificar as influências do programa de participação nos resultados com base nos três fatores do comprometimento organizacional, esforço, lealdade e identificação.

A partir da tabulação dos dados, observou-se que o grau de valorização das três variáveis dentro da escala tipo Likert ocorreram entre os valores 4 e 5, ou seja, de concorda para concorda fortemente.

Após a análise da média e da mediana de cada fator do comprometimento relacionado ao programa de participação nos resultados, dividiu-se o fator em dois grupos, o grupo 1 (G.CO.1) é o que considera que o programa teve uma menor influência sobre o fator do comprometimento em estudo, resposta na escala com variação entre o grau 1 e 3 e o grupo 2 (G.CO.2) é o que considera que o programa teve uma maior influência sobre o fator do comprometimento analisado, com respostas entre o grau 4 e 5, da escala proposta.

Tabela 2 – Média dos fatores do comprometimento organizacional relacionado ao programa de participação nos resultados.

Fatores	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Esforço	20,11	20	9	25	3,38
Identificação	19,32	20	7	25	3,07
Lealdade	17,68	18	9	25	3,51

A Tabela 2 permite visualizar melhor as médias, desvio padrão, mínimo e máximo, bem como a ordem de influência das respostas nos fatores do

comprometimento relacionados ao programa de participação nos resultados, através das respostas dos colaboradores da empresa Alfa em estudo.

4.6 ANÁLISE FATORIAL

A análise fatorial compreende uma técnica estatística que visa demonstrar as intercorrelações e covariância entre as variáveis. Pasquali (1997) parte da pressuposição de que os itens se relacionam entre si, devido ao fato de possuírem algo em comum que produz tal associação.

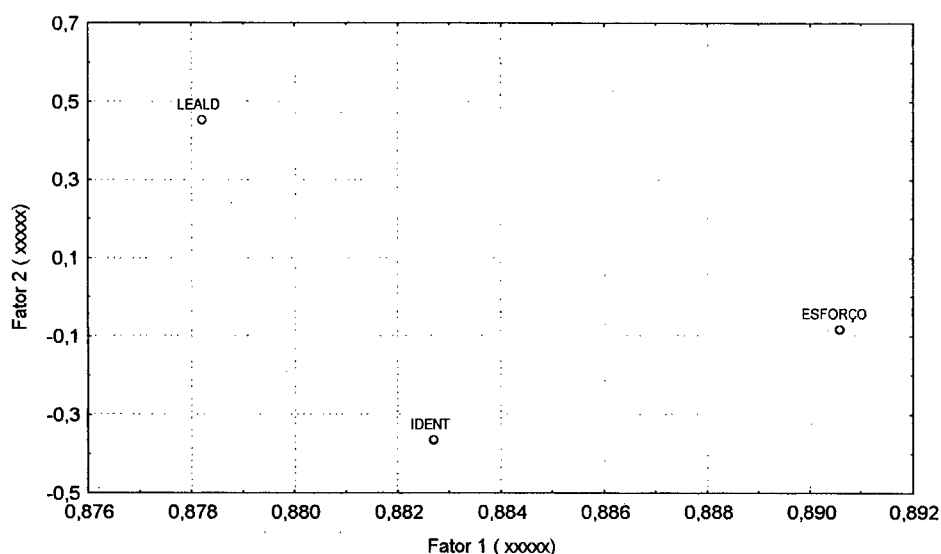
Com esta técnica, procurou-se visualizar os fatores que possuem pontos de atração, ou a força dos itens que possuem uma percepção comum a respeito das influências do programa de participação nos resultados no comprometimento dos colaboradores da empresa Alfa em estudo.

Além disso, o autor comenta, também, que é uma técnica fundamental no âmbito da psicometria, para auxiliar nos problemas de validação de instrumentos psicológicos, como é o caso do presente estudo.

Nesta pesquisa, a aplicação da análise fatorial tem por objetivo demonstrar o comportamento da percepção dos colaboradores da empresa Alfa em estudo com relação às influências do programa de participação nos resultados no seu comprometimento organizacional.

Através dessa análise, buscou-se identificar a existência de agrupamentos de fatores de tal forma que possa constatar possíveis características relevantes para o diagnóstico da percepção dos participantes.

Figura 10 – Distribuição dos fatores do comprometimento organizacional com relação ao programa de participação nos resultados.



A Figura 10 expressa a distribuição geral dos fatores do comprometimento organizacional relacionados ao programa de participação nos resultados de acordo com a percepção dos colaboradores da empresa Alfa em estudo. Observa-se, na figura, que o fator estatístico 1 possui 34,35% da variabilidade dos dados é explicada por este fator, e o fator estatístico 2 possui 34,48%.

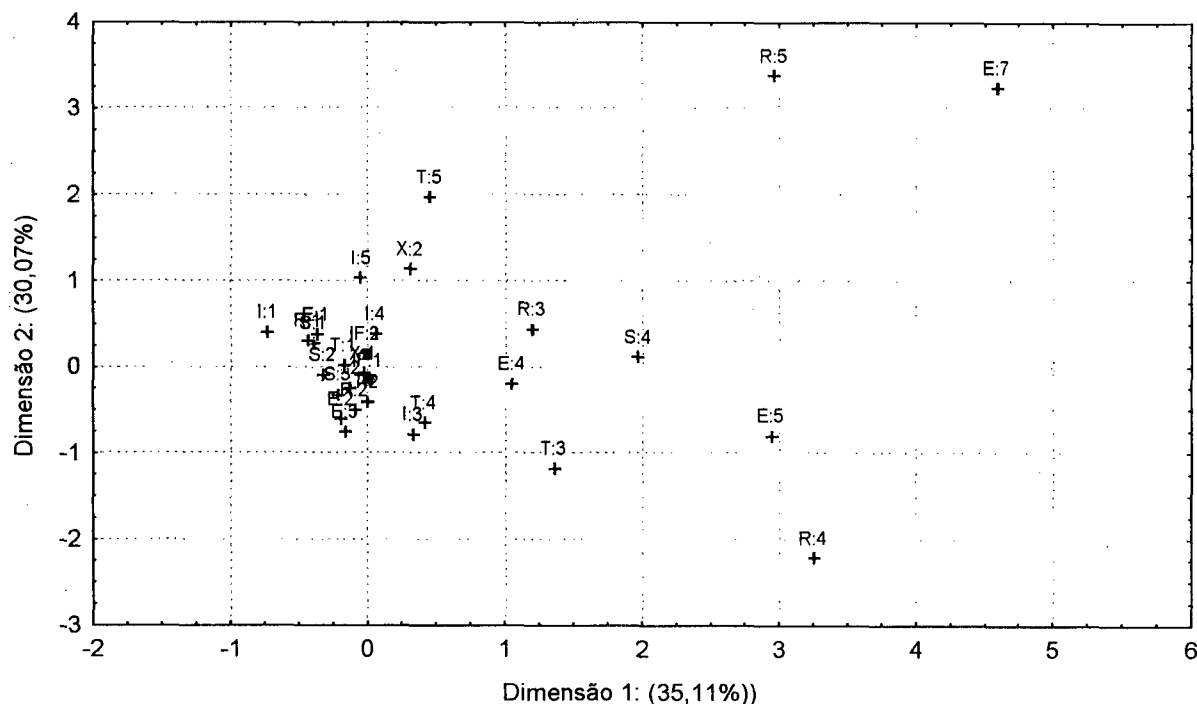
Constata-se na Figura 10, que no quadrante superior esquerdo encontra-se o fator leadade, o fator esforço está localizado no quadrante inferior direito e o fator identificação está localizado mais abaixo e ao centro. Pela distribuição observa-se que a influência dos fatores do comprometimento organizacional para os colaboradores não apresenta pontos em comum.

4.7 ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA MÚLTIPLA

A análise de correspondência múltipla é uma análise entre variáveis qualitativas que procura compreender como ocorre a distribuição dos fatores do

comprometimento organizacional, em estudo, com as outras variáveis atributos dos colaboradores da empresa Alfa em estudo (setor, idade, sexo, tempo de serviço, escolaridade e nível de renda).

Figura 11 – Análise do fator esforço com os atributos dos colaboradores da empresa Alfa em estudo.



Na Figura 11, observa-se a distribuição geral das variáveis atributos dos colaboradores da empresa Alfa em estudo, em torno do fator esforço do comprometimento relacionado ao programa de participação nos resultados, obtida através da análise de correspondência múltipla aplicada aos dados. A dimensão 1 e 2 apresentaram uma variabilidade de 35,11% e 30,07%, respectivamente.

A distribuição das variáveis atributos dos colaboradores da empresa Alfa, em estudo, com relação aos fatores analisados do comprometimento organizacional relacionados com o programa de participação nos resultados demonstra 3 grupos distintos.

O primeiro grupo, localizado na parte superior direita da Figura 11, é formado pelos participantes com renda salarial acima de 8 salários mínimos e com pós-graduação. O segundo grupo localizado na parte inferior esquerda é formado pelos colaboradores do setor Administrativo que trabalham entre 8 e 10 anos na empresa, com curso superior incompleto e com renda entre 6 e 8 salários mínimos. O terceiro grupo, localizado no canto central esquerdo é formado pelos setor Industrial 1°, 2° e 3° turnos, com, no máximo, o 2° grau incompleto com uma renda salarial de 2 a 4 salários mínimos.

Salienta-se que a análise de correspondência múltipla foi aplicada em todos os fatores do comprometimento organizacional relacionados com o programa de participação nos resultados estudados, confrontando-os com os atributos dos participantes da pesquisa, verificando-se em todas as análises uma distribuição semelhante à da Figura 11.

4.8 ANÁLISE DE ASSOCIAÇÃO DE VARIÁVEIS

Neste tópico, serão apresentados os resultados significativos obtidos com a aplicação dos testes estatísticos, visando detectar a possibilidade de associação entre as variáveis atributos e os fatores: esforço, lealdade e identificação do comprometimento organizacional relacionados ao programa de participação nos resultados.

Por esse motivo, análise e associação das variáveis foi realizada com a finalidade de verificar a associação existente entre os fatores do comprometimento organizacional e as variáveis atributos dos colaboradores da empresa Alfa, em estudo. Todas as associações encontradas entre as variáveis

atributos dos colaboradores da empresa Alfa, em estudo, e os fatores do comprometimento estão relacionadas, individualmente, nos subitens abaixo.

4.8.1 Fator esforço

Tabela 3 – Distribuição do nível escolar e o fator esforço dos colaboradores da empresa Alfa em estudo.

ESFORÇO: influência			
NÍVEL ESCOLAR	G.CO.1	G.CO.2	Total
	(menor)	(maior)	%
1º Grau Incompleto			
n	19	70	89
total %	21,35%	78,65%	
1º Grau Completo			
n	13	14	27
total %	48,15%	51,85%	
2º Grau Incompleto			
n	9	4	13
total %	69,23%	30,77%	
2º Grau Completo			
n	4	12	16
total %	25,00%	75,00%	
Superior Incompleto			
n	3	3	6
total %	50,00%	50,00%	
Pós-Graduação			
n	0	1	1
total %	0%	100,00%	
TOTAL n	48	104	152
TOTAL %	31,58%	68,42%	100,00%

A Tabela 3 demonstra que dos 89 colaboradores da empresa Alfa

que têm o 1º. grau incompleto 70 (78,65%), 12 (75,00%) dos 16 que têm o 2º. grau completo e 1 (100%) com pós-graduação verificaram um maior esforço próprio a partir do programa de participação nos resultados. No entanto, observa-se uma certa similaridade dos colaboradores com 1º. grau completo e com superior incompleto quanto a estarem dispensando um maior ou menor esforço na realização de suas atividades influenciados pelo programa de participação nos resultados.

Tabela 4 – Distribuição do tempo de serviço e fator esforço dos colaboradores da empresa Alfa em estudo.

ESFORÇO: influência			
TEMPO DE SERVIÇO	G.CO.1	G.CO.2	Total
	(menor)	(maior)	%
até 4 anos			
n	27	52	79
total %	34,18%	65,82%	
5 a 7 anos			
n	20	33	53
total %	37,74%	62,26%	
8 a 10 anos			
n	0	4	4
total %	0%	100,00%	
11 a 13 anos			
n	0	2	2
total %	0%	100,00%	
mais de 14 anos			
n	1	13	14
total %	7,14%	92,86%	
TOTAL n	48	104	152
TOTAL %	31,58%	68,42%	100,00%

Na Tabela 4, verifica-se que na associação entre o tempo de serviço e o

fator esforço há uma certa tendência dos colaboradores da empresa Alfa, em estudo, considerarem que o programa de participação nos resultados teve uma maior influência no aumento do seu esforço para com a empresa.

Tabela 5 – Distribuição da renda salarial e o fator esforço dos colaboradores da empresa Alfa em estudo.

ESFORÇO: influência			
RENDA SALARIAL	G.CO.1	G.CO.2	Total
	(menor)	(maior)	%
até 2 salários mínimos			
n	15	57	72
total %	20,83%	79,17%	
de 2 a 4 salários mínimos			
n	26	33	59
total %	44,07%	55,93%	
de 4 a 6 salários mínimos			
n	5	10	15
total %	33,33%	66,67%	
6 a 8 salários mínimos			
n	2	1	3
total %	66,67%	33,33%	
mais de 8 salários mínimos			
n	0	3	3
total %	0%	100%	
TOTAL n	48	104	152
TOTAL %	31,58%	68,42%	100,00%

Verifica-se, na Tabela 5, que dos 72 colaboradores da empresa Alfa, em estudo, 57 (79,17%) recebem até 2 salários mínimos, 10 (66,67%) dos 15 que

recebem entre 4 e 6 salários mínimos e os 3 (100%) que recebem acima de 8 salários mínimos apresentam um maior nível de influência do programa no aumento do seu esforço. Pode-se afirmar que, independentemente do nível de renda, o programa está estimulando a um maior esforço na realização de suas atividades por parte dos colaboradores da empresa Alfa em estudo.

Resumidamente, pode-se inferir sobre o fator esforço analisado que os colaboradores estudados consideram que o programa de participação nos resultados teve uma maior influência para o aumento do seu esforço em relação à empresa. Esta tendência pode ser melhor observada através dos percentuais obtidos nos totais por grupo, ou seja, menor esforço (G.CO1) 31,58% e maior esforço (G.CO2) 68,48%.

No entanto, destaca-se que os colaboradores estudados com 1º. grau completo e 2º. grau incompleto, tempo de serviço entre 5 e 10 anos e renda salarial entre 2 e 8 salários mínimos tendem a considerar que o programa de participação no resultados teve uma menor influência sobre o seu esforço.

Ressalta-se que, esta tendência precisa ser pesquisada pela empresa, com o objetivo de identificar quais são os principais motivos que estão influenciando nesta percepção destes colaboradores. Dessa forma, a empresa conseguirá obter subsídios para que possa definir estratégias e ações que visem melhorar a influência do programa de participação nos resultados sobre o fator esforço. Cabe lembrar que o programa de participação nos resultados tem seu sucesso alicerçado no esforço conjunto de toda empresa.

4.8.2 Fator lealdade

Tabela 6 – Distribuição do tipo setor e o fator lealdade dos colaboradores da empresa Alfa em estudo.

LEALDADE: influência			
SETOR	G.CO.1	G.CO.2	Total
	(menor)	(maior)	%
Ind. 1º. Turno			
n	19	31	50
total %	38,00%	62,00%	
Ind. 2º. Turno			
n	29	20	49
total %	59,18%	40,82%	
Ind. 3o. Turno			
n	13	19	32
total %	40,63%	59,38%	
Administrativo			
n	11	10	21
total %	52,38%	47,62%	
TOTAL n	72	80	152
TOTAL %	47,37%	52,63%	100,00%

Pode-se constatar, na Tabela 6, que dos 50 participantes do setor Industrial 1º. turno 31 (62,00%) e 19 (59,38%) dos 32 participantes do setor Industrial 3º. turno consideraram que o programa propiciou uma maior influência no aumento de sua lealdade para com a empresa. Nos setores Industrial 2º. turno e Administrativo, percebe-se uma certa tendência a uma divisão da percepção dos entrevistados quanto a uma maior ou menor influência do programa no aumento de sua lealdade para com a empresa.

Tabela 7 – Distribuição da faixa etária e fator lealdade dos colaboradores da empresa Alfa em estudo.

LEALDADE: influência			
FAIXA ETÁRIA	G.CO.1	G.CO.2	Total
	(menor)	(maior)	%
até 20 anos			
n	3	7	10
total %	30,00%	70,00%	
21 a 25 anos			
n	25	22	47
total %	53,19%	46,81%	
26 s 30 anos			
n	21	16	37
total %	56,76%	43,24%	
31 a 35 anos			
n	9	21	30
total %	30,00%	70,00%	
mais de 36 anos			
n	14	14	28
total %	50,00%	50,00%	
TOTAL n	72	80	152
TOTAL %	47,37%	52,63%	100,00%

Verifica-se, na Tabela 7, que 7 (70%) dos 10 colaboradores da empresa Alfa, em estudo, têm idade até 20 anos e 21 (70%), de 30 colaboradores estudados, têm idade entre 31 e 35 anos consideram que o programa de participação nos resultados influenciou mais na sua lealdade para com a empresa.

Pode-se observar, também, que, com relação à faixa etária os demais grupos apresentam uma certa tendência a uma divisão igualitária na percepção dos participantes, no que se refere a uma maior ou menor influência sobre sua lealdade vinculada ao programa de participação nos resultados.

Tabela 8 – Distribuição do tempo de serviço e o fator lealdade dos colaboradores da empresa Alfa em estudo.

LEALDADE: influência			
TEMPO DE SERVIÇO	G.CO.1	G.CO.2	Total
	(menor)	(maior)	%
até 4 anos			
N	39	40	79
total %	49,37%	50,63%	
5 a 7 anos			
n	28	25	53
total %	52,83%	47,17%	
8 a 10 anos			
n	0	4	4
total %	0%	100,00%	
11 a 13 anos			
n	0	2	2
total %	0%	100,00%	
mais de 14 anos			
n	5	9	14
total %	35,71%	64,29%	
TOTAL n	72	80	152
TOTAL %	47,37%	52,63%	100,00%

Verifica-se, na Tabela 8, que, 40 (50,63%) dos 79 colaboradores da empresa Alfa, em estudo, que têm até 4 anos de tempo de serviço, 4 (100%) que têm 8 a 10 anos de tempo de serviço, 2 (100%) que têm 11 a 13 anos de tempo de serviço e 9 (64,29%) dos 14 colaboradores da empresa Alfa que têm mais de 14 anos de tempo de serviço consideram que sua lealdade sofreu uma maior influência a partir do programa de participação nos resultados. Somente no grupo entre 5 e 7 anos de tempo de serviço que 28 (52,83%) dos 53 participantes consideram que o programa teve uma menor influência na sua lealdade.

Tabela 9 – Distribuição do nível escolar e o fator lealdade dos colaboradores da empresa Alfa em estudo.

NÍVEL ESCOLAR	LEALDADE: influência		
	G.CO.1	G.CO.2	Total
	(menor)	(maior)	%
1º Grau Incompleto			
n	37	52	89
total %	41,57%	58,43%	
1º Grau Completo			
n	16	11	27
total %	59,26%	40,74%	
2º Grau Incompleto			
n	10	3	13
total %	76,92%	23,08%	
2º Grau Completo			
n	5	11	16
total %	31,25%	68,75%	
Superior Incompleto			
n	4	2	6
total %	66,67%	33,33%	
Pós-Graduação			
n	0	1	1
total %	0%	100,00%	
TOTAL n	72	80	152
TOTAL %	47,37%	52,63%	100,00%

Visualiza-se, na Tabela 9, que 52 (58,43%) dos 89 participantes com o 1º grau incompleto, 11 (68,75%) dos 16 participantes que têm 2º grau completo e 1 (100%) com pós-graduação acreditam que o programa de participação nos resultados incentivou para maior aumento de sua lealdade para com a empresa.

No entanto, nota-se que 16 (59,26%) dos 27 colaboradores da empresa Alfa em estudos que têm o 1º grau completo, 10 (76,92%) dos 13 participantes

com 2º grau incompleto e 4 (66,67%) dos 6 participantes com Superior incompleto consideraram que sua lealdade sofreu uma menor influência a partir do programa de participação nos resultados.

Tabela 10– Distribuição do nível de renda e o fator lealdade dos colaboradores da empresa Alfa em estudo.

RENDA SALARIAL	LEALDADE: influência		
	G.CO.1 (menor)	G.CO.2 (maior)	Total %
até 2 salários mínimos			
n	28	44	72
total %	38,89%	61,11%	
de 2 a 4 salários mínimos			
n	33	26	59
total %	55,93%	44,07%	
de 4 a 6 salários mínimos			
n	9	6	15
total %	60,00%	40,00%	
6 a 8 salários mínimos			
n	2	1	3
total %	66,67%	33,33%	
mais de 8 salários mínimos			
n	0	3	3
total %	0%	100%	
TOTAL n	72	80	152
TOTAL %	47,37%	52,63%	100,00%

Na Tabela 10, verifica-se que existe uma certa tendência com relação à variável atributo renda salarial dos participantes considerarem que o programa não influenciou tanto a sua lealdade para com a empresa. Existindo dois grupos formados por: 44 (61,11%) dos 72 participantes com renda salarial até 2 salários

mínimos e os 3 (100%) que recebem mais de 8 salários mínimos que percebem uma maior influência em sua lealdade para com a empresa a partir do programa de participação nos resultados.

No fator lealdade observa-se que, existe uma tendência a divisão de opiniões dos colaboradores estudados, no que se refere a influência do programa de participação nos resultados no aumento ou na diminuição da sua lealdade para com a empresa. Percebe-se melhor esta divisão através dos percentuais totais de cada grupo, menor lealdade (G.CO.1) 47,37% e maior lealdade (G.CO.2) 52,63%.

Além disso, destaca-se que esta divisão apresenta-se mais entre os colaboradores dos setores Industrial 2º. turno e Administrativo, com, no máximo, 7 anos de tempo de serviço, faixa etária entre 21 e 30 anos, nível de escolaridade entre o 1º. Grau Incompleto e 2º. Grau Incompleto e renda entre 2 e 8 salários mínimos.

Esse é o fator analisado que apresentou uma divisão maior nas opiniões dos colaboradores estudados. Esta divisão parece demonstrar que o programa de participação nos resultados precisa traçar indicadores que propiciem um aumento em sua influência sobre a lealdade dos colaboradores da empresa Alfa. Devido à relevância desse fator para a empresa, torna-se necessário, que outros estudos sejam feitos com objetivo de identificar quais são os prováveis motivos desta divisão e buscar resolvê-los, através de ações que estejam interligadas ao programa de participação nos resultados.

4.8.3 Fator identificação

Tabela 11 – Distribuição do tempo de serviço e o fator identificação dos colaboradores da empresa Alfa em estudo.

IDENTIFICAÇÃO: influência			
TEMPO DE SERVIÇO	G.CO.1	G.CO.2	Total
	(menor)	(maior)	%
até 4 anos			
n	36	43	79
total %	45,57%	54,43%	
5 a 7 anos			
n	27	26	53
total %	50,94%	49,06%	
8 a 10 anos			
n	0	4	4
total %	0%	100,00%	
11 a 13 anos			
n	0	2	2
total %	0%	100,00%	
mais de 4 anos			
n	6	8	14
total %	42,86%	57,14%	
TOTAL n	69	83	152
TOTAL %	45,39%	54,61%	100,00%

Visualiza-se, na Tabela 11, que existe uma certa tendência a uma divisão quase que proporcional quanto a uma menor ou maior influência sobre a identificação dos participantes com relação à empresa, a partir do programa de participação nos resultados. Observa-se que, nos grupos de entrevistados com 8 a 10 anos e 11 a 13 anos de tempo de serviço, todos percebem que o programa fez com que tivessem uma maior identificação com a empresa.

Tabela 12 – Distribuição do nível de renda e o fator identificação dos colaboradores da empresa Alfa em estudo.

IDENTIFICAÇÃO: influência			
RENDA SALARIAL	G.CO.1	G.CO.2	Total
	(menor)	(maior)	%
até 2 salários mínimos			
n	26	46	72
total %	36,11%	63,89%	
de 2 a 4 salários mínimos			
n	34	25	59
total %	57,63%	42,37%	
de 4 a 6 salários mínimos			
n	7	8	15
total %	46,67%	53,33%	
6 a 8 salários mínimos			
n	2	1	3
total %	66,67%	33,33%	
mais de 8 salários mínimos			
n	0	3	3
total %	0%	100%	
TOTAL n	69	83	152
TOTAL %	45,39%	54,61%	100,00%

Na Tabela 12, observa-se que dos 72 entrevistados com renda salarial até 2 salários mínimos 46 (63.89%) apresentam uma maior identificação com a empresa a partir do programa de participação nos resultados, incluindo-se nesta mesma condição 8 (53,33%) dos 15 entrevistados com renda salarial entre 4 e 6 salários mínimos e os 3 (100%) entrevistados com mais de 8 salários mínimos.

Mas, destaca-se também, que 34 dos 59 entrevistas com renda salarial de 2 a 4 salários mínimos e 2 (66,67%) dos 3 com renda entre 4 e 8 salários mínimos

consideram que o programa teve uma menor influência sobre a sua identificação com a empresa.

No fator identificação observa-se, como no fator lealdade, uma divisão das opiniões dos colaboradores estudados, evidenciada através dos percentuais do total geral de cada grupo. O grupo 1 (G.CO1), considerado o de menor influência do programa de participação nos resultados sobre a identificação dos funcionários em relação à empresa, apresentou um percentual de 45,39% e o grupo 2 (G.CO.2), considerado o de maior influência apresentou um percentual de 54,61%.

Destaca-se que os colaboradores estudados, com até 7 anos de tempo de serviço e renda salarial entre 2 e 8 salários mínimos são os que demonstraram estar mais divididos quanto a uma menor ou maior influência do programa de participação nos resultados sobre a sua identificação com a empresa.

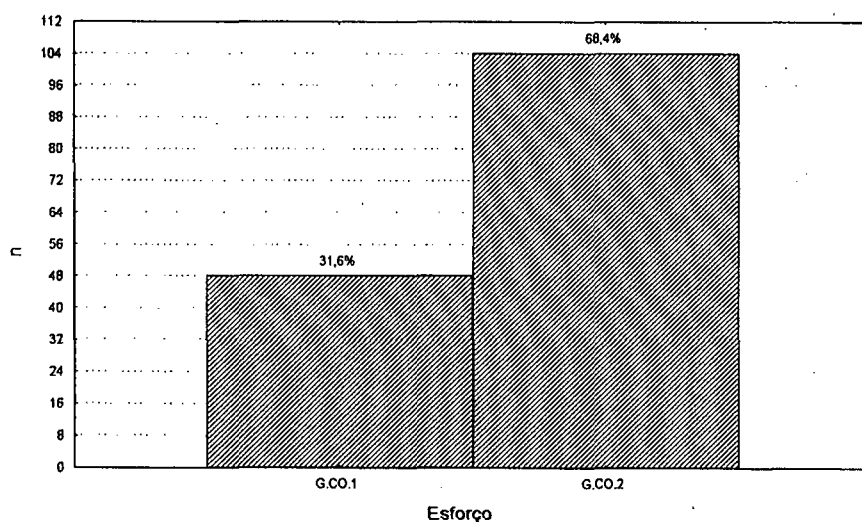
Com esta divisão visualiza-se a necessidade da empresa através do programa de participação nos resultados utilizar-se de indicadores amenizem esta divisão e que estejam cada vez mais atrelados aos vínculos afetivos dos colaboradores para com a empresa.

4.9 ANÁLISE INDIVIDUAL DOS FATORES DO COMPROMETIMENTO

Visualiza-se na Figura 12 que, dos 152 colaboradores da empresa Alfa em estudo 104 (68,42%) consideram que o programa influenciou para um maior esforço com a empresa e 48 (31,58%) consideram que o programa teve uma menor influência no seu esforço para com a empresa. Pode-se inferir que, existe

uma certa tendência por parte dos colaboradores da empresa Alfa, em estudos, considerarem que o programa influenciou para um aumento do seu esforço em relação a empresa.

Figura 12 – Distribuição dos colaboradores da empresa Alfa, em estudo, quanto ao fator esforço.



Na Figura 13, verifica-se que dos 152 colaboradores da empresa Alfa, em estudo, 80 (52,63%) consideram que o programa influenciou para uma maior lealdade com a empresa e 72 (47,37%) consideram que o programa teve uma menor influência na sua lealdade com a empresa. Dessa forma constata-se também que, os colaboradores estão tendendo a uma divisão quanto à influência do programa para uma maior ou menor lealdade de sua parte com relação à empresa.

Figura 13 – Distribuição dos colaboradores da empresa Alfa, em estudo, quanto ao fator lealdade .

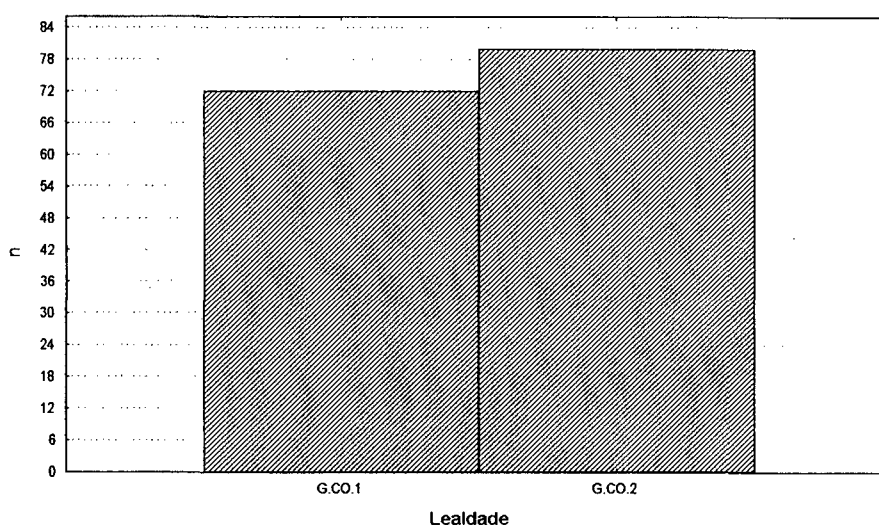
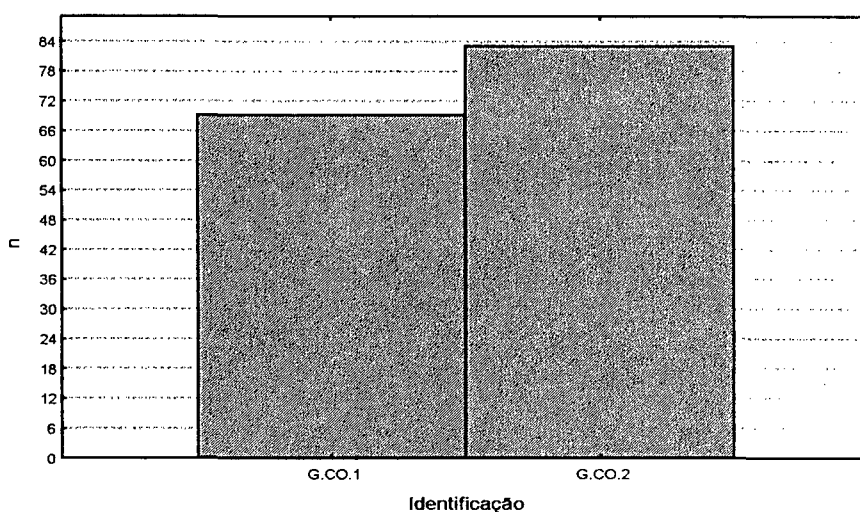


Figura 14 – Distribuição dos colaboradores da empresa Alfa, em estudo, quanto ao fator identificação .



Na Figura 14, observa-se que dos 152 colaboradores da empresa Alfa, em estudo, 83 (54,61%%) consideram que o programa influenciou para maior identificação com a empresa e 69 (45,39%) consideram que o programa teve uma

menor influência na sua identificação com a empresa. Constata-se que há uma certa tendência à divisão por parte dos colaboradores da empresa Alfa, em estudo, quanto à influência do programa para uma maior ou menor identificação com a empresa.

4.10 COMPROMETIMENTO

Este tópico do trabalho equivale à terceira parte do questionário aplicado composta por duas questões. Nesta parte, procurou-se avaliar o estado de comprometimento percebido pelos colaboradores da empresa Alfa, a partir do programa de participação nos resultados, bem como, buscar outras informações a respeito do programa de participação nos resultados e o comprometimento dos colaboradores que pudessem contribuir para o enriquecimento deste trabalho.

A questão 1 formulada foi a seguinte:

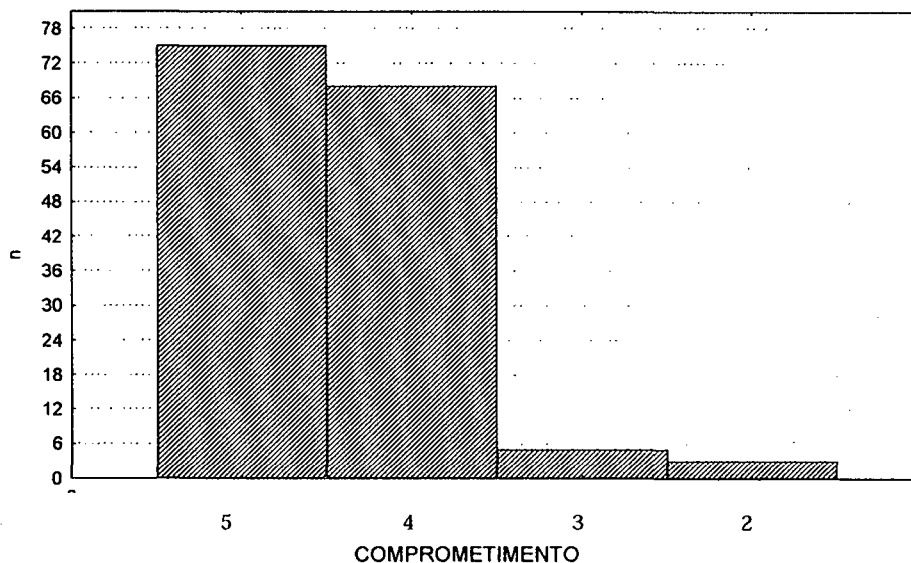
Se lhe fosse pedido para expressar sua opinião com relação ao seu atual estado de comprometimento para com esta empresa, a partir do programa de participação nos resultados, em qual das situações apresentadas na escala abaixo você se posicionaria?

Esta questão apresentava as seguintes alternativas:

1. descomprometido
2. comprometido
3. indiferente
4. comprometido
5. comprometido fortemente

Após as análises estatísticas das respostas dos participantes da pesquisa, obteve-se o resultado apresentado na Figura 15, a seguir.

Figura 15 – Distribuição do comprometimento organizacional dos colaboradores da empresa Alfa em estudo.



Observa-se, na Figura 15, que dos 152 colaboradores da empresa Alfa, em estudo, 76 (50%) consideram-se estar comprometidos fortemente com a empresa, a partir do programa de participação nos resultados, 68 (44,74%) consideram-se estar comprometidos com a empresa, a partir do programa de participação nos resultados, 5 (3,29%) consideram-se que o a partir do programa de participação nos resultados seu comprometimento não sofreu nenhuma modificação e 3 (1,97%) consideram-se pouco comprometimentos com a empresa, a partir do programa de participação nos resultados.

Dessa forma, pode-se afirmar que, que o programa vem influenciando para um maior comprometimento dos colaboradores da empresa Alfa, pois dos 152 colaboradores em estudo 144 (94,74%) consideram-se entre comprometidos fortemente e comprometidos com a empresa.

4.11 ANÁLISE DA QUESTÃO ABERTA DO QUESTIONÁRIO

Na questão 2 (aberta), os colaboradores da empresa Alfa, em estudo, poderiam expressar sua opinião a respeito das influências do programa de participação nos resultados no seu comprometimento com relação a empresa, sem qualquer tipo de restrição. Dos 152 participantes da pesquisa, 46 (30,26%) escreveram algum tipo de comentário na questão aberta. Verificou-se uma certa semelhança nesses comentários, apresentados na Tabela 19, que possibilitaram agrupá-los para uma análise estatística quântica.

Observa-se, na Tabela 19, que dos 46 colaboradores que responderam esta questão, 11 (24%) fizeram comentários a respeito da influência do programa de participação nos resultados como um fator de motivação e comprometimento. Dos 46, 10 (21%) solicitaram que o valor a ser distribuído no programa ocorra de forma igualitária e 9 (20%) consideram o programa como uma forma de valorização pessoal e do grupo.

Tabela 13 – Distribuição da questão aberta do questionário aplicado.

Opiniões	Frequência	
	n	%
1. Favorece o crescimento pessoal	2	4%
2. Fator de motivação e de comprometimento	11	24%
3. Maior Valorização pessoal e do grupo	3	7%
4. Necessidade de rever salários	3	7%
5. Trabalho conjunto da empresa e funcionários	9	20%
6. Distribuir valor a ser pago de 3 em 3 meses	4	8%
7. Acredita-se mais na empresa e no programa	1	2%
8. Solicitação de distribuição igual para todos	10	21%
9. Ajuda a melhorar a renda familiar	3	7%
Totais	46	100%

Os comentários feitos pelos colaboradores, em estudo, nesta questão 2, na sua maioria, foram positivos e ligados ao vínculo afetivo/atitudinal do comprometimento influenciado pelo programa de participação nos resultados implementado pela empresa.

4.12 ANÁLISE DO COMPROMETIMENTO COM BASE NA ROTATIVIDADE

Como já foi comentado anteriormente, alguns autores analisam a questão do comprometimento organizacional levando em consideração indicadores de rotatividade e absenteísmo. Cabe lembrar que para esses autores o comprometimento é menor à medida que tais indicadores aumentam e, por conseguinte, maior à medida que diminuem.

Neste tópico, somente será analisado o indicador rotatividade devido ao fato de a empresa não possuir dados históricos a respeito do absenteísmo no período anterior ao programa. Por esse motivo, pretende-se, com base nos dados históricos da rotatividade de funcionários da empresa Alfa, fazer uma análise comparativa das informações de como se comportou o comprometimento período de 1995 a 1996, que é anterior à implementação do programa, com o período do programa de participação nos resultados, ou seja, de 1997 a 2000.

Na Tabela 20 visualiza-se que, no período que antecede ao programa, os índices de rotatividade apresentavam-se maiores, sendo, respectivamente, 45% em 1995 e 36% em 1996. Em 1997, o primeiro ano do programa, o índice manteve-se estável, podendo ser considerado um aspecto positivo em virtude das dificuldades oriundas da implementação de um programa como este. Nos dois anos consecutivos 1998 e 1999, os índices foram os mesmos 22%, mas houve

uma redução de, aproximadamente, 40% em relação a 1997. Para 2000, a tendência é de uma redução no mesmo valor, 40%, tendo como base 1999.

Tabela 14 – Rotatividade anual da empresa Alfa no período de 1995 a 2000.

ROTATIVIDADE ANUAL DE FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA ALFA NO PERÍODO DE 1995 –2000					
ANO	MÉDIA DE FUNC.	DEMITIDOS	PEDIDOS DE DEMISSÃO	TOTAL DEMISSÃO	PERC. FUNC.
1995	186	51	32	83	45%
1996	281	53	48	101	36%
1997	319	61	54	115	36%
1998	353	39	38	77	22%
1999	354	50	29	79	22%
*2000	367	20	11	31	8%

* Obs.: Os dados correspondem ao período de janeiro a junho de 2000.

Constata-se com estes dados que os índices de rotatividade vem reduzindo-se, nos últimos 5 anos, o que segundo alguns autores, é ocasionado pelo aumento do comprometimento dos seus colaboradores. Observa-se que esta redução intensificou-se a partir da implementação do programa de participação nos resultados. Dessa forma, parece pertinente inferir que o programa vem auxiliando na redução da rotatividade e, por conseqüência, no aumento do comprometimento dos colaboradores da empresa Alfa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo visa descrever as principais conclusões deste estudo a partir dos dados analisados e apresentar algumas recomendações. Cabe salientar, que as conclusões do presente estudo são representativas, exclusivamente, para o caso da empresa Alfa, e mesmo que existam outras empresas com condições ambientais históricas similares no País, não se pode fazer generalizações para as mesmas.

Cabe lembrar que o objetivo principal deste estudo foi o de identificar as principais influências do programa de participação nos resultados no comprometimento dos colaboradores da empresa Alfa.

5.1 CONCLUSÕES

A pesquisa permitiu conhecer o programa de participação nos resultados implementado pela empresa Alfa e alguns dos principais modelos de estudo do comprometimento organizacional oriundos da literatura. E, dessa forma, fazer uma inter-relação para buscar alcançar os objetivos propostos.

A análise dos dados primeiramente permitiu concluir que, em termos gerais, o programa de participação nos resultados, implementado pela empresa Alfa, vem conseguindo influenciar o comprometimento organizacional dos colaboradores estudados, visto que, o programa tem conseguido atingir resultados positivos no decorrer de cada ano. Considera-se como principal fator desses resultados positivos a maneira como o programa foi e continua sendo implementado.

Por esse motivo, conclui-se que a empresa Alfa está fazendo uma divulgação adequada, clara e transparente através das reuniões, cartilhas, folhetos, murais, informativos internos que conseguem esclarecer o método adotado, bem como os objetivos da empresa com relação ao programa. Cabe ressaltar que, para Costa (1987), a relação clara e transparente entre causa e efeito é conseguida por meio de critérios de fácil visualização, que além de exaustivamente divulgados e explicados, devem ser aceitos e compreendidos por todos os envolvidos.

No que se refere às influências do programa de participação nos resultados, concluiu-se que o mesmo está influenciando os colaboradores estudados a sentirem-se mais comprometidos com a organização. Tal fato pode ser comprovado quando se observa as análises individuais dos fatores do comprometimento organizacional associadas ao programa de participação nos resultados. Os colaboradores em estudo, na sua maioria, tendem a considerar que o programa teve uma maior influência no aumento do seu esforço, lealdade e identificação com relação à empresa Alfa.

No fator esforço do comprometimento, verificou-se a existência de associação com as variáveis atributos dos colaboradores pesquisados, tempo de serviço, nível de renda e nível escolar. Pode-se afirmar que, levando-se em consideração as três associações encontradas para este fator do comprometimento organizacional analisado, a maioria dos colaboradores, em estudo, constatou uma maior influência do programa de participação nos resultados no aumento do seu esforço para com a empresa.

No fator lealdade, foram encontradas associações com as variáveis atributos setor, renda salarial, faixa etária, nível escolar e tempo de serviço. No entanto, observa-se que nas associações com o tempo de serviço, faixa etária e setor os colaboradores apresentam uma certa divisão quanto a uma maior ou

menor influência do programa em relação a sua lealdade. No caso da renda salarial e nível escolar, constatou-se que os colaboradores tendem a considerar que o programa teve uma menor influência sobre a sua lealdade para com a empresa. Dessa forma, pode-se concluir que embora os colaboradores em estudo considerem que o programa teve uma influência de baixa para média, devido ao fato de as respostas estarem na escala tipo Likert entre 1 e 3, observa-se que as influências do programa, neste fator, são menos expressivas que no fator esforço.

No fator identificação, verificou-se duas associações com as variáveis atributos dos colaboradores, com tempo de serviço e renda salarial. Com relação ao tempo de serviço, pode-se concluir que os colaboradores, em estudo apresentaram uma tendência a divisão, mas a predominância foi para uma maior influência do programa no aumento da identificação dos colaboradores para com a empresa. Já, na variável atributo renda salarial, dos colaboradores observou-se que a maioria considera que o programa influenciou para uma maior identificação com a empresa em que trabalha.

Quanto ao comprometimento dos colaboradores da empresa Alfa, em estudo, pode-se inferir que os mesmos encontram-se entre comprometidos fortemente e comprometidos com a empresa, a partir da implementação do programa. Este é um aspecto positivo, visto que o programa tem por objetivo incentivar as melhorias dos níveis de qualidade e produtividade, através do comprometimento dos funcionários com os objetivos da empresa.

Através da análise histórica da rotatividade, verificou-se que esses índices eram mais elevados no período anterior ao programa, assim pode-se concluir que o programa de participação pode ter influenciado na redução dos índices e por consequência, no aumento do comprometimento dos seus colaboradores.

5.2 RECOMENDAÇÕES

A partir das conclusões obtidas na pesquisa, bem como as observações do pesquisador, podem ser apontadas algumas recomendações finais:

- Apesar das limitações provenientes da medida provisória, seria conveniente uma reavaliação da forma de pagamento e valores distribuídos pela empresa Alfa;

- A utilização de indicadores que estejam mais direcionados para os fatores estudados: esforço, lealdade e identificação.

- A retomada dos indicadores setoriais e a criação de indicadores individuais pela empresa Alfa, para que se possa assim, focalizar o desempenho de cada setor e individual;

- A publicação do programa de participação nos resultados da empresa Alfa em periódicos com o objetivo de divulgar sua experiência;

- A realização de pesquisas qualitativas com os colaboradores da empresa Alfa no intuito de identificar outras influências do programa no comprometimento dos mesmos.

5.3 LIMITAÇÕES

Em função de o presente estudo ter sido desenvolvido como um estudo de caso, há dificuldade ou, até mesmo, impossibilidade de generalização dos resultados aqui apresentados. Porém, estes mesmos resultados, somados a outros de estudos já realizados sobre o tema, parecem contribuir no sentido de constituir-se em mais uma referência para futuros estudos e para pesquisadores

interessados na compreensão das influências de um programa de participação nos resultados no comprometimento organizacional.

Outro aspecto limitante desta pesquisa é seu caráter quantitativo o que abre espaço para estudos de natureza qualitativa. Ressalta-se ainda com relação ao período de coleta dos dados que em estudos futuros os resultados obtidos podem sofrer alterações.

Além destes aspectos, destaca-se também, que a empresa Alfa implementou, simultaneamente, outros programas de gestão administrativa que podem ter refletido no comprometimento de seus colaboradores. Mas buscou-se durante todo o período de aplicação do instrumento acompanhar e enfatizar que as respostas deveriam estar relacionadas com o programa de participação nos resultados.

Finalizando, cabe ressaltar que esta pesquisa não teve a pretensão de esgotar as possibilidades de análise ou tirar conclusões ambiciosas de um tema tão complexo como as influências de um programa de participação nos resultados no comprometimento organizacional. Assim, outros estudos deverão suprir algumas das limitações deste, objetivando ampliar o nível de conhecimento que este assunto requer, tanto em nível teórico quanto prático.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, p. 52-64. São Paulo, maio/junho de 1993.
- 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) – Departamento de Psicologia, Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília.
- BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A. Comprometimento Organizacional: explorando este conceito entre servidores de instituições universitárias. *In*: **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, p. 289-309. Angra dos Reis, 1996.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **American Journal of Sociology**, v.66, p. 32-40, 1960.
- BOFF, L. H.; COX, B. Towards comprehensive model of the knowledge work process. *In*: **20º ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**. Angra dos Reis, 1992.
- BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é participação**. 8.ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- BORGES-ANDRADE, J. E. *et al.* Comprometimento organizacional em instituição de pesquisa diferença entre meio e fim. **Revista de Administração**, v. 24, n. 4, p. 29-43. São Paulo, outubro/dezembro de 1990.
- BRANDÃO, M. G. A. **Comprometimento Organizacional na Administração Pública**: um estudo de caso em uma instituição universitária. Dissertação de mestrado. Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia. Salvador, 1991.

- BRASIL. **Constituição do Brasil: de 1824, 1891, 1934, 1946 e 1967 e suas alterações.** Brasília: Senado Federal, 1986. 2.v.
- BRASIL, **Constituição Federal (1988).** São Paulo: Revista dos Tribunais, 1997. p. 237.
- CERVO, A. Z.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica.** 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHAVES, JOSÉ. **A compressão da pessoa: psicologia da personalidade.** São Paulo: Ágora, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa.** São Paulo: Makron Books, 1992.
- _____. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho.** São Paulo: Atlas, 1998.
- COHEN, A. Antecedents of organizational commitment across occupational groups: a meta-analysis. **Journal of Organizational Behavior**, 1995, v. 13, n. 6, p. 539-558.
- COOPERS; LYBRAND. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva.** São Paulo: 1996.
- CORRÊA, Waldir Evangelista. **Participação nos lucros ou resultados: uma metodologia inteligente aplicável a todas as empresas.** São Paulo: Atlas, 1999.
- COSTA, Sérgio Amad. **A prática das novas relações trabalhistas: por uma empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 1987.
- Curso de Direito do Trabalho.** 12.ed. Rio de Janeiro: Forense, 1991.
- DORNSETEIN, M.; MATALON, Y. A comprehensive analysis of the predictors of organizational commitment: a study of voluntary army personnel in Israel. **Journal of Vocational Behavior**, v. 34, p. 192-203, abril de 1989.
- FLANNERY, T. J. *et al.* **Pessoas, Desempenho e Salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas.** São Paulo: Futura, 1997.

- GARRIDO, Laercio M. **Participação nos lucros e resultados: manuais de instrução**. São Paulo: Nobel, 1999.
- GEHRINGER, Roberto. Novos caminhos da remuneração. **Revista Exame**. São Paulo, Ano 32, n. 6, 24 de março de 1999.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63. São Paulo: setembro/outubro de 1995.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados do amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HREBINIAK, L. G.; ALUTTO, J. A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, p. 555-573, junho de 1972.
- JOÃO, Paulo Sérgio. **Participação nos lucros ou resultados das empresas**. São Paulo: Dialética, 1998.
- JOHNSON, R. Wood. **Relações Humanas nas Empresas Modernas**. 2.ed. Rio de Janeiro: UnB, 1996.
- MARTIN-BARÓ, Ignácio. **Accion e ideologia: psicologia social desde centroamérica**. 2.ed. El Salvador: UCA Editores, 1985.
- MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A review and meta analysis of the antecedentes, correlates and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171-194, 1990.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N.J. Testing the "side-bets theory" of organizational commitment. **Journal of applied Psychology**, v.69, n. 3, p. 372-378, 1984.
- MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

- MOTTAZ, C. J. Determinants of organizational commitment. **Human Relations**, v. 41, n. 6, p. 467-82, 1988.
- MORROW, P. C. Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 3, p. 486-500, 1983.
- MOWDAY, R. T. *et al.* **Employee Organization Linkages: a psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press, 1982.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- PASQUALI, Luiz. **Psicometria: teoria e aplicações**. Brasília: UnB, 1997.
- PONTES, B. R. **A competitividade e a remuneração flexível**. São Paulo: LTr, 1995.
- PINTO, Almir Pazzianotto. **Participação nos lucros ou nos resultados: Trabalho e Processo**. São Paulo: Saraiva, 1995.
- RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1985.
- RITZER, G.; TRICE, H. M. An empirical study of Howard Becker's side-bets theory. **Social Forces**, v. 47, p. 475-479, 1969.
- RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise e no nível gerencial**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.
- SCHNEIDER, B. Organizational behavior. **Annual Review of Psychology**, v. 36, p. 573-611, 1985.
- SILVA, Floriano Correa Vaz. A participação nos lucros. **Revista do Direito do Trabalho**, n. 71, ano 13, p. 16, janeiro/fevereiro de 1998.
- SOUZA, Roberto de Mello. **Repensando RH**. São Paulo: Livraria 2 cidades, 1994.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5.ed., Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

TYREE Jr. A. K. Conceptualizing and measuring commitment to high school teaching. **Journal of Educational Research**, v. 89, p. 295, 1996.

VEY, Ivan Henrique. **Motivação no trabalho dos oficiais do Exército Brasileiro**: estudo de caso. Dissertação de mestrado, Centro Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

XAVIER, P. R. *et al.* **Remuneração Variável**: quando os resultados falam mais alto. São Paulo: Makron Books, 1999.

WOOD Jr., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração por habilidades e por competências**. São Paulo: Atlas, 1999.

7 ANEXOS

ANEXO 1 – MEDIDA PROVISÓRIA nº. 1698-48.

Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências.

O Presidente da Republica, no uso da atribuição que lhe oferece o art. 62 da Constituição, adota a seguinte Medida Provisória, com força de lei:

Art. 1º - Esta Medida Provisória regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade e melhoria na distribuição de renda, nos termos do art. 7º, inciso XI, da Constituição.

Art. 2º - A participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante um dos procedimentos a seguir descritos, escolhidos pelas partes de comum acordo:

I - comissão pelas partes, integrada, também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria, dentre os empregados da empresa.

II – convenção ou acordo coletivo.

§ 1º - Dos instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos substantivos da participação e das regras adjetivas, inclusive mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para revisão do acordo, podendo ser considerados, entre outros, os seguintes critérios e condições:

- a) índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa;
- b) programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

§ 2º - O instrumento de acordo celebrado será arquivado na entidade sindical dos trabalhadores.

§ 3º - Não se equipara a empresa, para os fins desta Medida Provisória:

I) a pessoa física;

II) a entidade sem fins lucrativos que, cumulativamente:

a) não distribua resultados, a qualquer título, ainda que indiretamente, a dirigentes, administradores ou empresas vinculadas;

b) aplique integralmente os seus recursos em sua atividade institucional e no País;

c) destine o seu patrimônio a entidade congênere ou ao poder público, em caso de encerramento de suas atividades;

d) mantenha escrituração contábil capaz de comprovar a observância dos demais requisitos desta alínea, e das normas fiscais, comerciais e de direito econômico que lhe sejam aplicáveis.

Art. 3º - A participação de que trata o art. 2º não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade.

§ 1º - Para efeito de apuração do lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como despesa operacional as participações atribuídas aos empregados nos lucros ou resultados, nos termos da presente lei, dentro do próprio exercício de sua constituição.

§ 2º - É vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa em periodicidade inferior a um semestre civil, ou mais de duas vezes no mesmo ano civil.

§ 3º - Todos os pagamentos efetuados em decorrência de planos de participação nos lucros ou resultados, mantidos espontaneamente pela empresas, poderão ser compensados com as obrigações decorrentes de acordos ou convenções coletivas de trabalho atinentes à participação nos lucros ou resultados.

§ 4º A periodicidade semestral mínima referida no parágrafo anterior poderá ser alterada pelo Poder Executivo, até 31 de dezembro de 1998, em função de eventuais impactos nas receitas tributárias.

§ 5º - As participações de que trata este artigo serão tributadas na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês, como antecipação do Imposto de Renda devido na declaração de rendimentos da pessoa física, competindo à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e pelo recolhimento do imposto.

Art. 4º - Caso a negociação visando à participação nos lucros ou resultados da empresa resulte em impasse, as partes poderão utilizar-se dos seguintes mecanismos de solução do litígio:

I - mediação

II - Arbitragem

§ 1º - Considera-se arbitragem de ofertas finais aquela em que o árbitro deve restringir-se a optar pela proposta apresentada, em caráter definitivo, por uma das partes.

§ 2º - O mediador ou arbitro será escolhido de comum acordo entre as partes.

§ 3º - Firmado o compromisso arbitral, não será admitida a desistência unilateral de qualquer das partes.

§ 4º - O laudo arbitral terá força normativa, independente de homologação judicial.

Art. 5º - A participação de que trata o art. 1º desta Medida Provisória, relativamente aos trabalhadores em empresas estatais, observará diretrizes específicas fixadas pelo Poder Executivo.

Parágrafo Único - Consideram-se empresas estatais as empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto.

Art. 6º - Ficam convalidados os atos praticados com base na Medida provisória nº 1.698-47, de 30 de julho de 1998.

Art. 7º - Esta Medida Provisória entra em vigor na data de sua publicação.

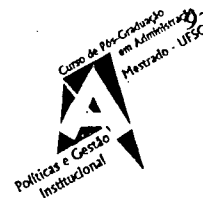
Brasília, 28 de agosto de 1998; 177º da Independência e 110º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO.
Edwardo Amadeo

ANEXO 2 – OFÍCIO DE SOLICITAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA



Universidade Federal de Santa Catarina
 Centro Sócio-Econômico
 Programa de Pós-Graduação em Administração
 Campus Universitário - Trindade - Caixa Postal 476
 CEP: 88040-900 - Florianópolis - SC - Brasil
 Fone: (048) 331-9365 - Fax (048) 331-9539 - e-mail: cpga@cse.ufsc.br



COORDENADORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - CPGA/UFSC

Florianópolis, maio de 2000.

Sr(a). Presidente

Pela presente dirigimo-nos a Vossa Senhoria para solicitar a participação desta empresa em uma pesquisa que servirá de base para elaboração da dissertação de mestrado, da Profa. Vânia Medianeira Flores Costa, com orientação da Profa. Dra. Angelise Valladares Monteiro.

Objetiva-se, através desse estudo de caso, diagnosticar os reflexos oriundos da implementação de um programa de participação nos lucros ou resultados no comprometimento organizacional. Acrescentar-se que a escolha dessa indústria deve-se, principalmente, pela seriedade e reconhecimento profissional e organizacional que a mesma apresenta no mercado em que atua, o que torna sua participação fundamental para que possamos atingir nossos objetivos.

Cabe salientar que, as informações para posterior elaboração da dissertação serão coletadas através da análise de documentos oficiais, algumas entrevistas e questionário, a ser definido posteriormente, com os colaboradores, do nível intermediário que estejam envolvidos desde o início do processo de implementação do programa de participação nos lucros ou resultados.

Colocamo-nos a sua disposição para eventuais dúvidas através do telefone: (0xx-48-3319365 ou 3319574).

Certo de podermos contar com sua desejada atenção, desde já agradecemos e comprometemo-nos a colocar o trabalho final ao seu inteiro dispor.

Atenciosamente

Profa. Vânia Medianeira Flores Costa
 Mestranda

Profa. Dra. Angelise Valladares Monteiro
 Orientadora

ANEXO 3 – CONVITE AOS COLABORADORES DA EMPRESA ALFA, EM ESTUDO, PARA PARTICIPAREM DA PESQUISA

20 de Julho de 2000.

Empresa Alfa

CONVITE

Sr.: José da Silva

Data: 24/07/2000

Local: Auditório da empresa.

Assunto:

“Participar de uma pesquisa sobre o programa de participação nos resultados – PPR, da empresa.”

Desde já, agradecemos, antecipadamente, à sua colaboração.

ANEXO 4 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – TURMA ESPECIAL UFSM
ORIENTADOR: PROF^a Dr^a ANGELISE VALLADARES MONTEIRO

Este questionário será utilizado com o objetivo de contribuir com a Ciência Administrativa e faz parte de um estudo de caso, aprovado por esta empresa. Têm por finalidade identificar quais são os principais reflexos no comprometimento organizacional a partir da implementação do programa de participação nos resultados / PPR, desde 1997, até o presente momento. Além, de procurar compreender como o colaborador se relaciona com vários aspectos da sua vida no trabalho.

Trata-se de uma pesquisa da mestrandia Vânia Medianeira Flores Costa, aluna do Mestrado Interinstitucional realizado entre as Universidades Federais de Santa Catarina e Santa Maria e não da empresa. Ressalta-se que, a empresa não terá acesso às informações individuais que você nos fornecer, porque seguirá o rigor ético de pesquisa de nível acadêmico, garantindo total sigilo das informações fornecidas.

A sua participação é importante, para consistência dos resultados obtidos. Por este motivo, gostaria de contar com a sua colaboração para responder o questionário de acordo com sua visão pessoal, sentindo-se absolutamente livre para expressar a sua real percepção sobre as declarações formuladas.

Agradecemos, antecipadamente, sua disponibilidade e colaboração.

INSTRUÇÕES

Este questionário está dividido em três partes. Na primeira parte serão solicitadas informações que visam identificar algumas de suas características individuais, não havendo necessidade de identificação pessoal (nome).

Na segunda parte do questionário você encontrará 15 declarações relacionadas a seus sentimentos sobre a organização para qual trabalha, indique o grau de sua concordância ou discordância com cada declaração, conforme a escala abaixo. Marque um “X” naquela que melhor definir a sua opinião em relação à declaração feita, por favor certifique-se de que não deixou afirmativa sem resposta.

1 – discorda fortemente; 2 – discordo; 3 – indiferente; 4 – concorda; 5 - concorda fortemente.

Observe que nesta escala o n° 5 significa que você **concorda fortemente** com a declaração feita, enquanto que o n° 1 indica o universo, ou seja que você **discorda fortemente**. Já o n° 4 significa que você simplesmente **concorda** com a declaração, e o n° 2 representa a simples **discordância**. Marcando o n° 3 você estará se mostrando **indiferente** em relação a declaração feita.

A terceira parte é composta de duas questões uma com relação o seu grau de comprometimento e a outra aberta onde você poderá expressar sua opinião quanto ao seu grau de comprometimento com a empresa a partir da implementação do PPR, desde 1997 até o presente momento.

CODIFICAÇÃO	
1	– discorda fortemente
2	– discordo
3	– indiferente
4	– concorda
5	– concorda fortemente

7. Acredito que após o PPR eu não trabalharia para uma outra empresa, mesmo que o tipo de trabalho fosse parecido.	1	2	3	4	5
8. Com o PPR esta empresa realmente me motiva a progredir no desempenho do meu trabalho.	1	2	3	4	5
9. A partir do PPR seria preciso uma grande mudança na minha atual situação, ou na minha vida como um todo, para fazer eu sair desta empresa.	1	2	3	4	5
10. Após o PPR eu estou extremamente satisfeito de ter escolhido esta empresa para trabalhar, comparando com outras empresas que avaliei na época da contratação.	1	2	3	4	5
11. Com o PPR noto que eu posso progredir muito mais, por isso existem muitas razões para me manter nesta empresa para sempre.	1	2	3	4	5
12. O PPR faz com que eu, freqüentemente, concorde com as políticas desta empresa, com relação a assuntos importantes relacionados ao meu trabalho.	1	2	3	4	5
13. O PPR faz com que eu realmente me interesse pelo destino desta empresa.	1	2	3	4	5
14. A partir do PPR para mim esta empresa é a melhor de todas para se trabalhar.	1	2	3	4	5
15. O PPR me fez perceber que a minha decisão em trabalhar para esta empresa foi um acerto definitivo de minha parte.	1	2	3	4	5

PARTE III: PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES QUANTO AO SEU GRAU DE COMPROMETIMENTO COM A EMPRESA.

Se lhe fosse pedido para expressar sua opinião com relação ao seu atual estado de comprometimento para com esta empresa, a partir do PPR, em qual das situações apresentadas na escala abaixo você se posicionaria?

- descomprometido
- pouco comprometido
- indiferente
- comprometido
- comprometido fortemente

Este espaço está destinado para que você possa colocar sua opinião pessoal com relação as influências do PPR no seu comprometimento com a empresa. (se for necessário utilize o verso da folha)