

A economia mundial esta passando por uma grande transformação, onde as empresas, para enfrentar esta nova realidade econômica e este mundo empresarial competitivo estão tendo que ajustar suas práticas de gestão nas quais a qualidade, competitividade e excelência estão presentes. Essas mudanças têm afetado os diversos mercados, gerando uma intensificação da competitividade empresarial e conseqüentemente mudanças econômicas e empresariais, proporcionando a formação de blocos econômicos, passando a encarar o mercado mundial como único e com poucas barreiras.

No aspecto organizacional, estas mudanças se manifestam através da internacionalização das empresas, provocando mudanças internas em diversos níveis. Diante desta competitividade, imposta por esta economia globalizada, as empresas têm buscado por meio do capital humano, criar diferenciais e aumentar sua vantagem competitiva. O comprometimento no trabalho assume papel importante nesse cenário, provocando o surgimento de múltiplos conceitos destinados a explicá-lo, gerando a necessidade de novas pesquisas voltadas ao entendimento de suas origens e formas de melhor utilizá-lo.

Este cenário econômico mundial tem imposto, constantemente às organizações, mudanças de comportamento, tanto no que tange aos aspectos de gerenciamento dos seus recursos humanos e materiais, como na condução de estratégias inovadoras que possam, de forma eficiente, buscar a eficácia organizacional, mantendo-as, desta maneira, num mercado extremamente competitivo.

Na visão moderna do gerenciamento da qualidade as pessoas começam a entender mais o verdadeiro papel de cada um dentro dos macros processos da empresa, adquirindo, dessa forma, uma visão sobre o impacto de suas atividades em seus clientes internos e externos, aumentando a vantagem competitiva da empresa.

O prêmio Nacional de Qualidade sugere a integração de práticas de treinamento, reconhecimento, progresso profissional e o alinhamento da gestão das pessoas nas organizações, daí pode-se concluir que a vantagem competitiva nas organizações depende de pessoas motivadas e de qualidade na gestão dessas pessoas. Entretanto, as empresas que querem se manter competitivas, não poderão se limitar a simples manutenção de um sistema da qualidade, uma ferramenta exigida pelos clientes, pela matriz, e até pelo governo, mas também terão que assimilar que a qualidade incorpora o conceito de justiça social e passa a ser instrumento de qualidade de vida.

Fink (1992) afirmou que o comprometimento do empregado no trabalho e com a organização se tornaria cada vez mais importante, porque mais e mais organizações estavam movendo seus processos decisórios para níveis mais baixos da hierarquia organizacional, fazendo com que o controle direto do desempenho dos trabalhadores se tornasse praticamente impossível para os gerentes. Por tanto, dentro desta perspectiva, pode-se observar a importância do tema comprometimento, na atualidade.

Um modelo utilizado pelos pesquisadores do comprometimento organizacional é o modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional desenvolvido pelos professores canadenses John P. Meyer e Natalie J. Allen. Este modelo reúne as três correntes que dominaram as abordagens teóricas e conceituais acerca do comprometimento: a afetiva, a instrumental e a normativa.

Bastos (1994) reuniu focos de comprometimento, tais como, organização, carreira e sindicato. Para Bastos (1994, p.169): “pode-se considerar os padrões como unidade de análise relevante por apreender a questão do comprometimento em um nível de maior complexidade, e, por conseguinte, mais próximo da situação real em que atua o trabalhador”.

Uma visão mais psicológica do comprometimento foi proposta por Maslow (1987), que tinha como principal objetivo analisar a natureza humana como um todo e não apenas as características humanas relacionadas ao trabalho. Em sua proposta Maslow apresentou a

teoria das necessidades, dividindo cinco classes de “necessidades básicas” que motivariam o homem.

A teoria das necessidades apresenta: necessidades fisiológicas, manter a vida do indivíduo e da espécie; necessidades de segurança, onde o indivíduo pode fazer algum tipo de planejamento do futuro; necessidades sociais são necessidades de pertencer a algum grupo; necessidades de estima, auto-respeito e necessidades de auto-realização, realização de todo o potencial humano.

Na década de 80, as pessoas se sentiam seguras em seus empregos porque sabiam que iriam permanecer na empresa até a aposentadoria. Os empregados eram leais às companhias e vice-versa. No começo dos anos 90, esse ambiente de dependência mútua foi devastado pela onda de “downsizing” e pelo avanço da tecnologia, que permitiu produzir mais com menos gente. Com isso, a fidelidade à organização passou a fazer parte do passado e a relação trabalhador versus empregador mudou para sempre. Tudo isso, somado principalmente ao advento da globalização, acabou gerando um novo padrão de gestão de pessoas, muito diferente daquele sistema paternalista e autoritário que estávamos acostumados a ver.

Uma atitude crucial dentro deste novo paradigma é o comprometimento organizacional, atitude esta que representa o engajamento do indivíduo com sua organização de trabalho e está intrinsecamente relacionada com a escala dos valores éticos individuais, que são fatores determinantes da sua conduta e da sua responsabilidade social com a função e a empresa.

Pode-se entender o comprometimento como alguma coisa mais duradoura, na medida em que dá idéia de vínculo mais forte do indivíduo em relação à organização. Sendo assim, a manutenção do comprometimento dos funcionários com suas organizações é uma condição sine qua non para que a organização permaneça como ator no palco econômico da história mundial.

A identificação das ferramentas adequadas e eficazes, capazes de manter e incrementar o comprometimento organizacional passa a ser um grande desafio. A proposta do presente trabalho é a de executar este desafio, buscando através da bibliografia referente ao assunto e principalmente através de pesquisas de campo e entrevistas, compilar as informações levantadas e apontar as ações a serem tomadas para o alcance deste objetivo principal que é o de que o comprometimento seja um comportamento sempre presente nas organizações.

## 2- REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1- ATITUDES ORGANIZACIONAIS

As atitudes são afirmações avaliadoras ou julgamentos que dizem respeito a objetos, pessoas ou eventos, refletem como um indivíduo se sente a respeito de alguma coisa. As atitudes não são as mesmas coisas que os valores, mas estão inter-relacionadas.

A atitude, ressalta Breckler (1984), é composta, basicamente, por três componentes, que são: o componente cognitivo, que é o segmento da atitude que se refere a uma opinião ou convicção; o componente afetivo, é o segmento da atitude que se refere ao sentimento e às emoções e o componente comportamental, que se refere a uma intenção de se comportar de uma determinada maneira em relação a alguém ou alguma coisa.

No ambiente organizacional, as atitudes tem uma importância fundamental, pois afetam o comportamento no trabalho. As atitudes organizacionais revelam avaliações positivas ou negativas que os trabalhadores têm em relação a diversos aspectos de seu ambiente de trabalho. Keller (1998) afirma que três tipos de atitudes são usualmente focalizadas nas pesquisas realizadas nos ambientes organizacionais:

i) Satisfação com o trabalho: O termo satisfação significa, “ato de satisfazer” / “sensação agradável que sentimos quando as coisas acontecem como desejamos” (dicionário Michaelis, 2001), já a satisfação com o trabalho se refere à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Um alto nível de satisfação com o trabalho leva o indivíduo a apresentar atitudes positivas em relação ao mesmo. Normalmente quando se fala de atitudes do trabalhador, estamos nos referindo a satisfação com o trabalho.

ii) Envolvimento com o trabalho: Este termo é uma adição mais recente a literatura sobre comportamento organizacional. Uma definição aceita é de que o envolvimento com o trabalho seria o grau em que uma pessoa se identifica psicologicamente com o seu trabalho e considera seu desempenho nele algo valioso para si. Os altos níveis de envolvimento com o trabalho mostram estar ligados a um menor absenteísmo e índices mais baixos de demissões voluntárias.

iii) Comprometimento Organizacional: É o grau em que um funcionário se identifica com uma determinada empresa e seus objetivos, desejando manter-se como parte da organização. Desta forma, enquanto o envolvimento com o trabalho significa a identificação com as tarefas realizadas, o comprometimento organizacional é referente à identificação com a organização na qual se trabalha. Da mesma forma que o envolvimento, o comprometimento tem uma relação negativa com os altos índices de rotatividade e absenteísmo.

O vínculo existente entre atitudes e comportamentos é explicado pela teoria da dissonância cognitiva proposta por Festinger (1957). A dissonância significa uma inconsistência, já a dissonância cognitiva se refere a qualquer incompatibilidade que um indivíduo percebe entre duas ou mais de suas atitudes, ou entre suas atitudes e seu comportamento. Festinger (1957) afirmava que qualquer forma de dissonância é desconfortável e que os indivíduos sempre tentam reduzir a dissonância e conseqüentemente o desconforto. Logo, as pessoas buscam um estado de estabilidade, no qual exista um mínimo possível de dissonância.

Festinger (1957) propõe que o desejo de reduzir a dissonância será determinado pela importância dos elementos que a criam, o grau de influência que a pessoa acredita ter sobre esses elementos e as recompensas que podem estar envolvidas na dissonância. Se os elementos que geram a ressonância forem relativamente de pouca importância, a pressão para enfrentá-la será pequena.

O grau de influência que os indivíduos acreditam ter sobre os elementos vai exercer um impacto em como vão reagir à dissonância. Assim, se o comportamento resultante da dissonância for exigido por uma ordem de pessoas, com cargos hierarquicamente superiores, a pressão para a redução da dissonância será menor do que se o comportamento fosse voluntário.

As dissonâncias também estão relacionadas com as recompensas, pois estas recompensas influenciam a amplitude com que as pessoas se motivam para reduzir a dissonância. Altas recompensas acompanhando a alta dissonância tendem a reduzir a tensão inerente à situação. As recompensas agem sobre essa redução, aumentando a coluna das consistências na folha de balanço do indivíduo. Sendo assim, se o indivíduo percebe que a dissonância é causada por uma imposição externa e incontrolável, ou se as recompensas são, suficientemente, significativas para superar a dissonância, o indivíduo não se encontrará sob grande tensão para reduzi-la.

As implicações organizacionais da teoria da dissonância são de ajudar na previsão da propensão às mudanças de atitude e de comportamento. Onde temos que quanto maior a dissonância, moderada pelos fatores de importância, escolha e recompensa, maior a pressão para sua redução.

## 2.2- COMPROMETIMENTO NO TRABALHO

O comprometimento com a organização é uma atitude amplamente discutida no campo do trabalho, ela está fortemente relacionada à satisfação no trabalho, mas é diferente

em sua concepção, de acordo com Mowday, Steers & Porter (1979), o comprometimento organizacional tem três componentes:

- 1- Uma forte crença e aceitação das metas e valores da organização;
- 2- À vontade de realizar um considerável esforço em prol da organização;
- 3- Um forte desejo de manter vínculo com a organização.

Apontado por Ferraz (2000), como o comprometimento dos funcionários ou trabalhadores, sendo uma atitude ou forma de agir ou se comportar e sentir das pessoas no contexto do trabalho. Referindo-se, portanto a pessoas em ambientes de trabalho, que podem ter diversos tipos de atitudes em relação aos elementos contextuais de seu trabalho (colega, empresa, setor, supervisor, tarefa, carreira etc).

Os primeiros estudos sobre comprometimento organizacional tinham como objetivo principal à busca de uma atitude que explicasse melhor o “turnover” nas empresas. Nos anos 50 e 60, diversos trabalhos, dentre eles os realizados por Herzberg et al. (1959), Vroom (1964) e Porter et al. (1974), apontavam uma relação entre uma maior satisfação no trabalho e a tendência da pessoa em permanecer na empresa (uma relação negativa com o “turnover”). Neste período era apenas definido como satisfação no trabalho.

Nos anos 70, a definição de comprometimento organizacional, surgiu dentre os trabalhos referentes a comportamento organizacional. O crescimento da importância do conceito de comprometimento foi explicado por Steers (1977), da seguinte forma:

- 1- Geralmente o comprometimento estava mais relacionado ao “turnover” que a satisfação no emprego;
- 2- Já havia evidência na época de que os trabalhadores mais comprometidos desempenhavam suas funções de forma melhor que os menos comprometidos;
- 3- Alguns pesquisadores (SCHEIN & STEERS, apud STEER, 1977), argumentavam que o comportamento seria útil para explicar a eficácia da organização.

Após isto, as pesquisas se multiplicaram e diversos conceitos para definir o comprometimento das pessoas em relação às organizações, foram formulados. Os trabalhos mais recentes tendem a apontar o comprometimento como um fenômeno multidimensional, Becker et al. (1996) e Ferraz (2000), cita vários autores, onde suas pesquisas mostram que os trabalhadores podem estar comprometidos com vários focos, tais como: profissão, organizações, ocupações, gerencia, supervisores, companheiros de trabalho e clientes.

Dentre estas concepções mais recentes de comprometimento multidimensional, uma das mais conhecidas é a desenvolvida por Meyer, Allen e Smith (1993), onde foram identificados três tipos de comprometimento, são eles:

- 1- Afetivo, baseado na harmonia entre os valores e objetivos individuais com os da organização;
- 2- Instrumental, baseado no empenho do indivíduo em resposta aos fatores econômicos (salário, benefícios etc);
- 3- Normativo, baseados em custos e relacionados à responsabilidade moral e obrigação.

Outro modelo multidimensional, sustentado por Fink (1992), coloca o comprometimento como uma atitude desenvolvida a partir de um processo denominado de “identificação”, onde a identificação seria o processo no qual o indivíduo vivencia alguma coisa, alguém, ou alguma idéia, como uma extensão de si mesmo. Fink (1992), considera que este comprometimento pode estar orientado por três diferentes focos:

- 1- a organização;
- 2- os companheiros de trabalho;
- 3- o trabalho em si.

Uma visão mais psicológica do comprometimento foi proposta por Maslow (1987), sua contribuição mais difundida foi a teoria da hierarquia das necessidades, dividindo cinco

classes de “necessidades básicas” que motivariam o homem. A teoria das necessidades apresenta:

- a) necessidade fisiológica: manter a vida do indivíduo e da espécie, incluindo a fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais;
- b) necessidade de segurança: onde o indivíduo pode fazer algum tipo de planejamento do futuro, incluindo a segurança e proteção contra danos físicos e emocionais;
- c) necessidade sociais: são necessidades de pertencer a algum grupo, incluindo a afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo;
- d) necessidade de estima: auto-respeito, incluindo fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia, e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção;
- e) necessidade de auto-realização: realização de todo o potencial humano, a intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser, incluindo o crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial.

Devido a sua importância dentro dos ambientes organizacionais, o comprometimento passou a ser avaliado dentro das organizações. O comprometimento organizacional é medido por meio de escalas auto-relatáveis, semelhantes às utilizadas para avaliar a satisfação no trabalho. A escala mais popular é a identificada por Mowday, Steers & Porter (1979), composta de um questionário de quatro itens:

- 1- Acredito que os meus valores e os da organização são muito parecidos;
- 2- Tenho orgulho de dizer aos outros que sou parte desta organização;
- 3-Eu poderia estar trabalhando para outra organização desde que o tipo de trabalho fosse o mesmo;
- 4-Esta organização realmente me inspira para que eu tenha o melhor desempenho possível.

Os componentes do comprometimento, na concepção de Meyer & Allen (1996), podem ser avaliados por meio de uma escala desenvolvida por eles, nesta escala tem-se dois itens para cada componente, como a seguir:

1- Comprometimento Afetivo

- a)Eu ficaria feliz em ficar pelo resto da minha carreira nesta organização;
- b)Eu realmente me sinto como se os problemas da organização fossem os meus próprios.

2- Comprometimento Instrumental

- a)Neste momento, permanecer nesta organização é uma questão de necessidade e vontade;
- b)Seria muito difícil deixar esta organização agora, mesmo que eu quisesse.

3- Comprometimento Normativo

- a)Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer com meu empregador atual;
- b)Mesmo que fosse vantajoso para mim, eu não acho que seria certo deixar a minha organização agora.

### 2.3- AS CORRELAÇÕES DO COMPROMETIMENTO COM OUTROS COMPORTAMENTOS E RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Existem diversos comportamentos gerados a partir do comprometimento ou relacionados diretamente a ele, muitos estudiosos se dedicaram a esclarecê-los e dentre estes estudos alguns tiveram particular relevância para o presente trabalho.

O trabalho de Clugston (2000), diferentemente dos estudos inicialmente feitos sobre a relação entre satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair do emprego (intenção de “turnover”), onde o foco era primariamente no comprometimento

afetivo como variável medidora, utilizou como variável mediadora às três componentes do comprometimento do paradigma multidimensional de Meyer & Allen (1996).

Esta pesquisa promovida por Clugston (2000) foi realizada em uma agencia governamental dos EUA, foi aplicada uma pesquisa de campo com 175 empregados voluntários.

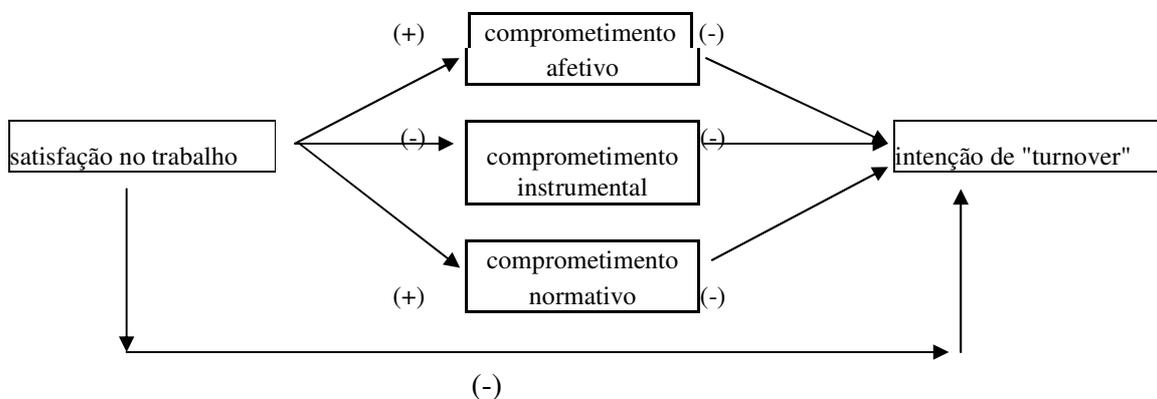


Figura 2.1: Representação gráfica do modelo da proposta de Clugston (2000)

O modelo proposto por Clugston (2000), propunha uma hipótese competitiva onde o comprometimento mediava de forma parcial a relação entre a satisfação no trabalho e a intenção de “turnover”. Este modelo é baseado na evidência empírica que mostra a satisfação no trabalho tendo um impacto direto na intenção de “turnover”. O trabalho de Whatley & Clugston (1997), Igarria & Guimarães (1993, apud, CLUGSTON, 2000) e Netemeyer, Burton e Johnson (1995, apud, CLUGSTON, 2000), apontaram que a satisfação no trabalho tem um impacto direto e negativo na intenção de “turnover”. Schaubroeck (1989) utilizou o modelo de equação estrutural para determinar que a satisfação no trabalho tenha um significativo efeito negativo na intenção de “turnover”.

Um estudo que propôs uma análise também do comprometimento organizacional, da satisfação no trabalho e dos índices de “turnover”, mas neste caso, focando a existência

de um conflito e tensão entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional, foi realizado por Shafer, Park e Liao (2001), um dos fatos que primariamente motivaram o estudo dos conflitos profissionais e organizacionais foi o fato destes conflitos estarem associados a certas disfunções quanto aos resultados e respostas provenientes do trabalho como baixos índices de comprometimento com a organização, satisfação no trabalho e altas taxas de “turnover”, conforme apontado por Aranya & Ferris (1984).

Aranya e Ferris (1984) assumiram que tanto o comprometimento organizacional quanto o comprometimento profissional são antecedentes do conflito profissional e organizacional e encontraram suporte para isto nos estudos de Norris & Neibuhr (1983) que apontaram o profissionalismo como um antecedente ao comprometimento organizacional e descobriram que o profissionalismo é responsável por uma parcela significativa da variação do comprometimento organizacional. O estudo de Klabers & Fogatry (1995), também reforçou a sustentação da afirmativa de que o profissionalismo é um antecedente ao comprometimento organizacional.

Advindo da definição de comprometimento de Mowday, Steers e Porter (1979), estudos recentes têm reconhecido a construção multidimensional, proposta por Meyer, Allen e Smith (1993), como a mais aceita e utilizada. Apesar disto à maioria dos estudos empíricos tem sido concentrados no comprometimento afetivo, aponta Eby (1999), o comprometimento afetivo corresponde aproximadamente à concepção de comprometimento proposta por Porter, Steers, Mowday e Boulain (1974), que foi uma grande influenciadora da literatura pertinente a este assunto.

Pesquisas recentes sobre comprometimento organizacional dão suporte à concepção de que o conflito profissional e organizacional, são um antecedente do comprometimento organizacional. Com particular relevância, têm-se os estudos, demonstrando que, um determinante significativo do comprometimento organizacional é a congruência e/ou compatibilidade das características pessoais, ou ao que é comumente referido como adequação pessoal à organização, apontado por Kristof (1996), desta forma o conflito

profissional/organizacional é um reflexo direto desta compatibilidade e/ou congruência entre o indivíduo e a organização.

Empregados que percebem conflito entre o comprometimento profissional e organizacional estão experimentando um forte desacordo entre seu comprometimento pessoal, dos valores de suas demandas profissionais e organizacionais, do comportamento que compromissam estes valores. Sendo assim, este conflito deve ser visto como um aspecto da adequação pessoal à organização e o relacionamento estreito entre os conceitos do conflito profissional e organizacional e a adequação pessoal à organização se tornam evidentes quando se considera que as medidas empíricas das duas ações são bastante similares.

Numerosos estudos sobre a adequação pessoal a organização, identificaram que há grande compatibilidade entre os valores individuais e organizacionais e isto resulta em altos níveis de comprometimento organizacional, Finegan (2000), Caldwell e O'Reilly (1990, apud, SHAFER, PARK E LIAO, 2001) e Posner (1985, apud, SHAFER, PARK E LIAO, 2001), esta afirmação juntamente com a congruência de valores, são agora largamente aceitas como determinantes entre o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho, Kristof (1996).

Sims e Kroeck (1994), levaram esta noção de compatibilidade a adequação da ética, ou entre a correspondência dos padrões éticos individuais e organizacionais. Suas descobertas indicaram que altos graus de adequação ética a organização, foram associados com maior comprometimento organizacional e baixas intenções de "turnover". A conexão existente entre o conflito e o comprometimento organizacional, também esta de acordo com as teorias da profissionalização propostas por Hall (1968, apud, SHAFER, PARK E LIAO, 2001).

Os estudos realizados por Aranya e Ferris (1984), Lansos (1997), Greenwood (1957, apud, SHAFER, PARK E LIAO, 2001) e Goode (1957, apud, SHAFER, PARK E LIAO, 2001), assumem que o comprometimento profissional começa a se desenvolver no início do processo de socialização a uma determinada profissão, como ocorre no processo

de educação profissional. De acordo com estes estudos, parte do comprometimento profissional propõe-se que seja anterior ao desenvolvimento do comprometimento a qualquer organização.

Se a organização ajuda ao empregado a preencher suas expectativas, ao prove-lo de um ambiente que de suporte aos seus valores profissionais, o profissional tende a ser mais comprometido à organização, por outro lado, se a organização cria demandas ao indivíduo que gere conflito com seus valores profissionais, o indivíduo tende a ser menos comprometido com a organização, Norris e Neibuhr (1983).

A correlação do comprometimento com a organização e a intenção de “turnover” é mais uma vez citada como tendo uma relação negativa, conforme apontado por Chang (1999), Cable e Judge (1996) e Whitener e Walz (1993). Grande suporte tem sido encontrado para a relação positiva entre a adequação profissional à organização e a satisfação no trabalho, apontado por Kristof (1996), onde altos níveis de conflito profissional e organizacional irão resultar em baixos níveis de satisfação no trabalho, estes tendo uma relação negativa com o “turnover”.

A conclusão chegada por Shafer, Park e Liao (2001) quanto aos conflitos profissionais e organizacionais, foi coerente ao embasamento teórico do assunto onde foi sustentado que altos níveis de conflito profissional e organizacional estão associados a baixos níveis de satisfação no trabalho e altas intenções de “turnover”.

Uma terceira vertente de estudos sobre a relação do comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e “turnover”, foi proposta por Joiner, Bartram e Garreffa (2004), onde estas ocorrências foram ligadas à atividade dos gestores em orientar diretamente, como mentores, um grupo de subordinados, os orientados. O estudo desta atividade pró-ativa tanto por parte dos gestores como por parte dos empregados teve suporte em estudos anteriores realizados por Kram (1985), Orpen (1997) e Higgins e Kram (2001).

O processo de orientar serve para enriquecer a carreira e as funções psico-sociais do empregado, neste processo de orientação, estão envolvidas: a responsabilidade, “coaching”, exposição, proteção e a própria transmissão de talento. Já as funções psico-sociais incluem: a aceitação, conselho, suporte emocional e o papel de modelo. A orientação diretiva do grupo de empregados também traz benefícios para a organização conforme mencionado por MacGregor (2000), os benéficos são o desenvolvimento de liderança e o aumento do comprometimento organizacional.

Alguns dos estudos referentes à orientação diretiva por parte dos gestores o relacionam com o comprometimento com a organização, o “turnover” e a satisfação no trabalho, Kleiman (2001) e Scandura e Viator (1994).

Outros benefícios foram apontados, além dos diretamente relacionados à organização, a orientação diretiva promoveu o sucesso na carreira como um benefício direto ao indivíduo orientado, segundo apontado pelos estudos de Fagenson (1989), Turhan e Dougherty (1994) e Arnold e Johnson (1997, apud, JOINER, BARTRAM E GARREFFA, 2004). Medições subjetivas indicaram o sucesso na carreira como um fenômeno percebido que pode ter grande relevância para os indivíduos orientados no que tange suas atitudes e ações.

Os primeiros estudos da orientação diretiva por parte dos gestores, tiveram foco no processo informal, onde o relacionamento surgiu naturalmente entre os orientadores e os orientados, conforme mencionado por Orpen (1997).

Uma relação que gera muito interesse por parte dos gestores é a existente entre, a orientação diretiva e o “turnover”, pois um dos maiores objetivos da gerencia de recursos humanos é a retenção dos empregado, já que um alto índice de “turnover” está diretamente associado a diversas conseqüências negativas, como altos custos financeiros gerados pela recolocação e a perda de conhecimento, habilidade e experiência que estão agregadas ao empregado, Chang (1999) e Johnson et al. (1993).

Teoricamente, tem-se discutido muito a respeito das principais funções da orientação diretiva, conforme citado anteriormente, são elas: o enriquecimento profissional do orientado e o suporte psico-social, ambas as funções promovem um clima de suporte no ambiente organizacional que provavelmente ira enriquecer os resultados organizacionais, refletindo diretamente em uma baixa intenção de “turnover”, Kram (1985). A função de enriquecimento da carreira fortalece a habilidade do empregado de desenvolver sua carreira, enquanto a função psico-social colabora no desenvolvimento de um senso de identidade com a organização, assim como, criando uma sensação de confiança e competência no trabalho, Rigsby (1998).

Suporte empírico a relação entre as orientações diretivas e o “turnover” estão presentes nos estudos de Viator & Scandura (1991) e Kleiman (2001), tais estudos revelaram que a orientação diretiva esta negativamente relacionada à intenção de “turnover”.

Estudos, examinando a relação entre a orientação diretiva e o comprometimento organizacional, encontraram duas razões principais que justificam esta relação: primeiro através de um envolvimento da componente afetiva do comprometimento, Allen, Meyer & Gellatly (1990) e o processo de orientação diretiva enriquece também a necessidade que o individuo orientado tem de afeto e de pertencer a uma organização e estar satisfeito com ela, como consequência há um fortalecimento do sentimento de ligação com a organização, conforme apontado por Meyer & Allen (1997), a segunda razão é que a relação satisfatória da orientação diretiva por parte dos gerentes pode tornar a organização mais atrativa e desta forma, aumentar o comprometimento organizacional. Os estudos conduzidos por Orpen & Kleinman (1998), oferecem suporte para a relação positiva entre a orientação diretiva e o comprometimento organizacional dos orientados.

No estudo do processo de orientação diretiva, tem-se uma relação presente também no que se refere o sucesso na carreira, citado por Dreher & Arh (1990), a orientação diretiva é capaz de contribuir para o sucesso na carreira através de dois processos principais. A

primeira delas é a exposição do indivíduo orientado a importantes “networkings” sociais e o constante acesso a informações valiosas. A participação do orientado no “network” colabora para aumentar sua visibilidade e a chance de demonstrar competência aos gerentes. A segunda forma é através do ato do gerente em modelar o funcionário, desta forma o orientado irá adquirir algumas habilidades dos gerentes e os gerentes por sua vez irão ter um aprendizado social.

Este sucesso na carreira é citado por Chang (1999) e Randale (1987), numa correlação com o comprometimento organizacional, que é definido por Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974) como a força da identificação individual com a organização e o envolvimento com esta particular organização. Segundo Randall (1987), os empregados com alto comprometimento à organização deverão ser recompensados através de promoções e compensações, Whytes (1956, apud, JOINER, BARTRAM & GARREFFA, 2004) afirmou: “seja leal à companhia e ela será leal a você”, Romzek (1989) sustenta um argumento similar e identificou um suporte empírico para uma relação positiva entre comprometimento e satisfação na carreira.

Chang (1999) também desenvolveu suporte empírico para uma relação positiva entre comprometimento e sucesso na carreira, porém seu argumento reforça que o sucesso na carreira é a peça influenciadora e antecessora no comprometimento do indivíduo com a organização.

Conforme já mencionado anteriormente, o comportamento organizacional tem sido normalmente associado ao “turnover”, apresentando um número expressivo de estudos, claramente a força do envolvimento do orientado com a organização e sua identificação com a mesma aumentam sua intenção em permanecer na empresa, de acordo com os estudos de Joiner, Bartram & Garreffa (2004), a orientação diretiva por parte dos gestores, é negativamente relacionada às intenções de “turnover” dos orientados, além de encontrarem também fortes relações negativas entre o sucesso na carreira e a intenção de “turnover”. Tais resultados sugerem que um programa de orientação diretiva de sucesso irá enriquecer a percepção do indivíduo orientado quanto ao seu sucesso na carreira,

intensificara o comprometimento organizacional e como consequência ira reduzir as intenções de “turnover”.

A atividade de orientação diretiva demonstrou ser também uma forma barata de pró ativamente influenciar as atitudes e percepções dos empregados em relação à organização, contribuindo na retenção dos talentos nas organizações.

Conforme apresentado, existem diversos estudos referentes às correlações do comprometimento com outros comportamentos e resultados organizacionais. Estes comportamentos e resultados correlatos ao comprometimento são alguns dos itens a serem focados, durante este trabalho, como ferramentas para a manutenção do comprometimento.