

A INFLUÊNCIA DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E NA SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS COLABORADORES DA LIVRARIA CULTURA



Paula de Rezende Martins (FGV)
paularezins@gmail.com
Gisela Demo Fiuza (UnB)
giselademo@gmail.com

O presente estudo teve por objetivo investigar a relação entre a percepção de políticas de gestão de pessoas, o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho, considerando o cenário global de crescente competitividade que provocou mudanças importantes no âmbito da psicologia do trabalho. A pesquisa foi realizada na Livraria Cultura, filial de Brasília-DF. O estudo é quantitativo e o modelo de pesquisa utilizado foi composto pela variável independente ou preditora “percepção de políticas de gestão de pessoas” e pelas variáveis dependentes “comprometimento organizacional” e “satisfação no trabalho”. Os resultados obtidos por regressões lineares mostraram que as políticas de GP são preditoras do comprometimento organizacional e mais ainda da satisfação no trabalho. A política de envolvimento foi a melhor preditora do comprometimento afetivo, da satisfação com a chefia e com a natureza do trabalho, enquanto que a política de recompensas foi a melhor preditora do comprometimento calculativo e normativo, da satisfação com o salário e com promoções. Em tese, esta pesquisa confirmou a influência da percepção das políticas de GP tanto no comprometimento organizacional quanto na satisfação no trabalho, ratificando a relevância da consideração desta variável, especialmente nas dimensões “envolvimento” e “recompensas” quando se pretende melhorar o comprometimento e a satisfação dos colaboradores nas organizações de trabalho.

Palavras-chaves: Gestão de Pessoas, Comprometimento organizacional, Satisfação no Trabalho

1. Introdução

Já é consensual entre os autores que a valorização dos colaboradores nas organizações assume relevância especial na atual era do conhecimento e em tempos de competitividade recrudescente. Ulrich (2001) já afirmara que o panorama competitivo está constantemente se alterando ao demandar novos modelos de competitividade que, por sua vez, requerem capacidades organizacionais que possibilitarão às organizações atenderem melhor a seus clientes e se diferenciarem de seus concorrentes. Nesse sentido, a Gestão de Pessoas (GP) nas organizações assume um papel especialmente relevante e estratégico na realidade competitiva atual já que suas políticas e práticas devem criar tais capacidades organizacionais que levam a uma competitividade maior.

Essa idéia é corroborada por Legge (1995) quando diz que as políticas de GP devem ser integradas ao planejamento empresarial estratégico e usadas para reforçar uma cultura organizacional apropriada, uma vez que os recursos humanos são valiosos e constituem uma fonte de vantagem competitiva. Algumas pesquisas também evidenciaram relações positivas entre políticas e práticas de GP e variáveis como produtividade, lucratividade, qualidade, dentre outras. Sobretudo, as políticas de GP precisam contribuir para um maior bem-estar, comprometimento e satisfação dos colaboradores. Conforme apontado por Siqueira (2008), novos estudos sinalizam a interdependência entre satisfação e comprometimento no trabalho e políticas e práticas gerenciais, como, por exemplo, políticas e práticas de GP.

Posto isso, o objetivo desta pesquisa foi investigar a relação entre a variável “percepção de políticas de gestão de pessoas” – variável independente (VI) - e as variáveis “comprometimento organizacional” e “satisfação no trabalho” – variáveis dependentes (VDs), identificando os melhores preditores das variáveis “comprometimento organizacional” e “satisfação no trabalho” e, ainda, confirmando os resultados de pesquisas científicas anteriores sobre o tema. A pesquisa foi realizada na Livraria Cultura – filial Brasília. Os dados foram analisados por meio de regressões múltiplas.

O artigo está assim estruturado: suporte teórico, procedimento metodológico, apresentação dos resultados coligidos e engendrados e uma lacônica discussão sobre eles e, por fim, enunciam-se as considerações finais da pesquisa, mormente no que tange a suas contribuições e às recomendações para estudos futuros.

2. Referencial teórico

Esta seção apresenta uma breve fundamentação teórica do trabalho, resultado da revisão de literatura das variáveis relevantes à consecução da pesquisa.

2.1 Políticas de gestão de pessoas

Em relação ao papel da GP nas organizações atualmente, vários autores o entendem como estratégico. Ulrich, Halbrook, Meder e Stuchlik (1991) argumentam que as organizações que se destacam são aquelas que adicionam valor a investidores, clientes e funcionários, entendidos como as 3 principais fontes de valor das organizações. Vergara e Branco (2001) entendem a empresa humanizada como aquela que, voltada para seus colaboradores e para o ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas. Os autores lembram que, nesse novo milênio, as empresas certamente serão julgadas por seus compromissos éticos, pelo foco nas pessoas e pelas relações responsáveis

com o ambiente natural. Ações humanizadas serão vistas, por conseguinte, como fonte de diferenciação em um ambiente de negócios muito competitivo.

Mathis e Jackson (2003) defendem que há um crescente reconhecimento do relacionamento entre as estratégias e metas globais das organizações e suas políticas de GP. Como decorrência, os autores definem a GP como a utilização organizacional dos colaboradores para conquistar e manter vantagem competitiva. Assim, as pessoas constituem pujante *core competence* ou competência essencial, definida como a capacidade organizacional que cria alto valor e que diferencia a organização de seus concorrentes.

Resumindo as visões de autores como Ulrich e Barney (1984), Guest (1987), Sisson (1994), Ulrich *et al.* (1991), Storey (1995) e Legge (1995), é possível observar que as pessoas de fato assumiram papel estratégico e relevante nas organizações e sua gestão, devidamente suportada por teorias coesas e consistentes e, ainda, alinhada ao planejamento e à estratégia organizacional, não deve ter papel tradicional de suporte, mas, sim, deve constituir competência essencial no alcance dos objetivos e resultados organizacionais e individuais. Assim, a GP, em sua versão mais atual, entende o colaborador como fundamental no processo de consecução de metas e tomada de decisões em busca de maior efetividade e competitividade organizacionais. Sobretudo, as políticas e práticas de gestão de pessoas precisam contribuir para um maior bem-estar dos membros organizacionais, permitindo-lhes uma maior realização pessoal e profissional. Na verdade, este deveria ser o primeiro objetivo de qualquer organização (DEMO, 2008a).

Percebe-se, assim, que as políticas de GP assumem conotação especial no desenvolvimento, valorização e fidelização dos colaboradores. Neste sentido, Legge (1995) discute que políticas adequadas de GP devem promover um comprometimento dos empregados e, como consequência, uma boa vontade neles de agir de maneira flexível e adaptativa rumo à busca das organizações por excelência. Uma estratégia empresarial que vise à produção e oferta de produtos e serviços de valor agregado deve concernir o desenvolvimento e a implantação de políticas de GP que produzam empregados de alta qualidade que, na verdade, constituem “a diferença que faz a diferença” (LEGGÉ, 1995, p.208).

Alguns autores relacionaram a efetividade das práticas de GP com resultados organizacionais importantes, realçando o papel estratégico da GP nas organizações. A teoria de GP proposta por Guest (1987), por exemplo, relaciona certas políticas de GP como sistema de recompensas e comunicação com resultados esperados de GP como comprometimento, satisfação, flexibilidade, integração estratégica e qualidade, e estes com resultados organizacionais desejados como alta efetividade operacional.

Tonelli, Caldas, Lacombe e Tinoco (2003) realizaram um levantamento da produção acadêmica em gestão de pessoas no período de 1999 a 2000, publicada nos principais periódicos científicos brasileiros da área de Administração. Os resultados revelaram que, embora a produção da área tenha aumentado significativamente em volume, o perfil acadêmico da GP no Brasil é preocupante. Os autores concluem que o panorama apresentado pela pesquisa não faz justiça ao espírito e às aspirações da área, não obstante, a contribuição é positiva: não existe crescimento se não há autoconsciência e percepção de limitações e dificuldades. A área de GP deve, por conseguinte, “engajar-se em um debate sério, abrangente e inclusivo sobre o que quer, como quer e até onde quer chegar. O desafio é imenso, mas não impossível, e possivelmente não maior do que a área”. (TONELLI *ET AL*, 2003, p.120)

Neste estudo, optou-se por utilizar o termo política de GP na acepção de habilidade no trato das relações humanas com vista à obtenção de resultados desejados, por ser o termo utilizado pela maioria dos autores clássicos da área supracitados e por parecer sintetizar bem o que se pretende investigar. E utilizar-se-á o termo práticas de GP, pela mesma razão, na acepção de hábito, rotina ou conjunto de ações ou atividades inseridas nas políticas. Assim, por exemplo, uma política de treinamento e desenvolvimento pode concernir práticas de treinamento para o trabalho, de desenvolvimento de carreira, de incentivo à formação, dentre outras.

Tendo em vista a grande quantidade de políticas de GP relacionadas na literatura e considerando a viabilização da pesquisa, foi adotada a proposta de Demo (2008). As políticas selecionadas estão elencadas na tabela 1.

Políticas de GP	Descrição
Envolvimento	Conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visam conhecer os colaboradores e melhorar a qualidade dos relacionamentos e de sua integração na organização; reconhecê-los melhor; incentivar sua participação na condução dos negócios; e incrementar a comunicação organizacional.
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	Conjunto de práticas que visam, principalmente, prover competências e estimular a aprendizagem dos colaboradores para se desenvolverem profissional e pessoalmente e, ainda, desempenharem bem suas funções rumo ao alcance das metas organizacionais.
Condições de Trabalho	Conjunto de práticas que visam prover aos colaboradores boas condições de trabalho e maior bem-estar em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.
Recompensas	Conjunto de práticas de remuneração e incentivos que visam recompensar as competências das pessoas e sua contribuição à organização.

Fonte: Adaptado de Demo (2008a)

Tabela 1 – Políticas de Gestão de Pessoas

2.2 Comprometimento organizacional

Dentro da disciplina “comportamento organizacional”, o comprometimento no trabalho ou ainda, lealdade organizacional, ocupacional e sindical, é proveniente da categoria “contratos psicológicos entre organização e empregados”. Na visão de Wetzel (2001), contrato psicológico é o contrato implícito, não formal, que ocorre segundo a percepção do empregado, entre a organização e o funcionário, referente às promessas de direitos e obrigações de cada uma das partes. O comprometimento no trabalho é um conceito atitudinal e como tal, de acordo com Tenbrunsel, Galvin, Neale e Bazerman (2002), trata-se de uma variável interveniente ou um elo não observável entre estímulos observáveis e uma resposta observável, incluindo tendências cognitivas e comportamentais. Em consonância com o direcionamento atual das pesquisas sobre atitudes, o comprometimento no trabalho possui pujante tradição de pesquisa dentro da disciplina “comportamento organizacional”.

Na década de 70, teve início a produção de estudos empíricos sobre o tema, principalmente nos EUA. O grande questionamento feito pelos pesquisadores da época era saber quais as

principais razões para o absenteísmo e para a rotatividade dentro das organizações, tendo como perspectiva os resultados organizacionais. Segundo Moraes, Marques e Correia (1998), as organizações buscam melhorar seus padrões de qualidade e produtividade e, por isso, devem garantir o compromisso daqueles que a integram. Quando o comprometimento do indivíduo é baixo, ele tende a atrasos, fraco desempenho e baixo esforço no trabalho. Por outro lado, o colaborador comprometido vivencia sentimentos positivos de segurança, eficácia e elevada auto-estima (MOWDAY, PORTER E STEERS, 1982).

Mowday *et al* (1982) definem comprometimento com uma organização como uma atitude composta por três partes: aceitação, motivação e intenção de ficar na empresa. Esta definição tem sido a mais adotada em estudos na qual o vínculo do trabalhador com a organização é construído por meio da internalização das normas, valores e regras da instituição. Outros pesquisadores utilizaram esta definição com outro foco da esfera de vida do trabalho, como é o caso do estudo de Meyer, Allen e Smith (1993), que propôs instrumentos de medida para avaliar o vínculo do trabalhador com a carreira e que ainda há trabalhos conspícuos realizados no início dos anos 80 que definiram mais um foco de comprometimento, a saber, com o sindicato. Destarte, observa-se que o comprometimento tem sido estudado sob três focos: com a organização, com a carreira e com o sindicato.

O domínio dos estudos coligidos sobre comprometimento no trabalho está distante de qualquer consenso quanto à própria definição do conceito e de como avaliá-lo. Não obstante, alguns pontos parecem obter crescente concordância entre os estudiosos da área, como, por exemplo, a natureza do comprometimento, entendida como multidimensional. Múltiplos processos psicológicos podem estar na base do desenvolvimento do vínculo de comprometimento. Além da característica de múltiplos focos, o conceito de comprometimento também é composto por múltiplas bases, entendendo-as como o tipo de vínculo do trabalhador com um determinado foco. Essas diferentes bases têm conduzido a tipologias de comprometimento, como mostram dos trabalhos de Meyer *et al* (1993) que apresentaram um modelo tridimensional de comprometimento organizacional: afetivo, instrumental e normativo.

NA mesma linha, no ano de 1979, Mowday *et al* desenvolveram um importante instrumento de medição de comprometimento organizacional, o OCQ (*Organizational Commitment Questionary*) ou em português, QCO (Questionário de Comprometimento Organizacional). Siqueira (1995, 2000) adaptou para a realidade brasileira este instrumento. Segundo a autora, as principais bases do comprometimento podem ser descritas conforme a tabela 2.

Bases do Comprometimento	Descrição
Afetivo	Processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Equivalente científico de “vestir a camisa da organização”.
Calculativo	Produto de recompensas e custos percebidos pelo colaborador na condição de integrante da organização.
Normativo	Conjunto de pressões de normas sociais que definem o vínculo do colaborador com a empresa.

Fonte: Adaptado de Siqueira (2008)

Tabela 2 – Bases do Comprometimento Organizacional

Demo (2003) em sua revisão sobre o tema concluiu que seu progresso científico é patente. Observa-se um crescimento não-linear, mas notável do número de artigos e trabalhos acadêmicos sobre o assunto. O principal foco dos estudos é o organizacional e a principal base investigada a afetiva tanto no Brasil quanto no exterior. Observou-se, ainda, uma presença massiva de estudos quantitativos e de corte transversal. Por conseguinte, recomenda-se fortemente a realização de estudos que integrem as múltiplas bases e focos do comprometimento e uma combinação de diferentes perspectivas metodológicas para se explorar e até reconstruir o conceito. Há promissor espaço, também, para estudos longitudinais que incluam a variável comprometimento em modelos e contextos mais complexos que, segundo Medeiros, Albuquerque, Siqueira e Marques (2002), englobem variáveis organizacionais e desempenho.

2.3 Satisfação no trabalho

Ao longo do último século, a satisfação foi compreendida e estudada de maneiras diferentes. Nas primeiras décadas do século XX, a satisfação estava intrinsecamente relacionada ao processo motivacional, e, portanto, diretamente ligada às teorias concernentes ao comportamento no trabalho: teoria da hierarquia das necessidades (Maslow), teoria X e teoria Y (McGregor), e teoria dos dois fatores (Herzberg). Defendia-se, então, a satisfação como causa de comportamentos de colaboradores no ambiente do trabalho - desempenho, produtividade, permanência na empresa e faltas.

A satisfação no trabalho tem inspirado vários estudos para melhor explicar as relações laborais e suas conseqüências atitudinais. Absenteísmo, rotatividade e desempenho foram comportamentos estudados diretamente relacionados à satisfação no trabalho. De acordo com Katz e Kahn (1978), até a década de 60, a satisfação no trabalho assumiu um papel peremptório de variável preditora de indicadores comportamentais para a efetividade de qualquer organização e, portanto, variável antecedente de “cidadania organizacional”.

A partir da década de 80, o conceito passou a ser entendido como uma atitude, ou seja, fator capaz de prever diferentes comportamentos no trabalho. No século XXI, a satisfação é vista como um dos múltiplos conceitos que abordam a afetividade no ambiente de trabalho. Entretanto, não há um consenso entre pesquisadores e Staw (1984) apresenta esta dificuldade na definição da satisfação no trabalho. O que existe é uma tendência em caracterizá-lo como de natureza afetiva (MARINHO, 1988), apesar de também ser caracterizado como traço disposicional. Tais dificuldades são acrescidas por discussões quanto à identidade do construto, tendo em vista dois outros, também de natureza atitudinal: envolvimento no trabalho e comprometimento afetivo. É necessário defini-los e distingui-los da satisfação no trabalho, pois é provável, segundo Siqueira (1995), que as 3 variáveis possam ser predictoras de critérios de desempenho no trabalho.

Assim, embora existam divergências quanto à definição e à natureza do construto, alguns estudos são referências no assunto. Segundo Kahn (1980), satisfação é o resultado das experiências pessoais vividas no ambiente organizacional que são projetadas para a vida social do indivíduo. Kabanoff (1980) complementa afirmando que tais resultados explicam uma relação próxima entre o trabalho e a vida familiar e, da mesma forma, Hazan e Shaver (1990) defendem tais conseqüências como influência entre o trabalho e os vínculos afetivos do colaborador. Para os fins desta pesquisa, adotar-se-á a definição de Siqueira (1995), que define satisfação no trabalho como uma variável atitudinal com enfoque pós-cognitivo. Dentro desse escopo, satisfação é “... um elo afetivo com o trabalho, que se desenvolve a partir de cognições elaboradas pelo empregado sobre sua relação de troca social com o

sistema...” (SIQUEIRA, 1995, p.160). Ou, ainda, “... como um resultado (*output*) do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador e é apontada como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho, ao lado de envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo” (SIQUEIRA, 2008, p. 266).

Siqueira também propôs as dimensões da satisfação no trabalho, conforme a tabela 3.

Fatores da Satisfação no Trabalho	Descrição
Satisfação com Salário	Contentamento com o que recebe como salário se comparando com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.
Satisfação com Colegas de trabalho	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.
Satisfação com Chefia	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o interesse pelo trabalho dos geridos e entendimento entre eles.
Satisfação com Promoções	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas, com a maneira de a empresa realizá-las e com o tempo de espera por eles.
Satisfação com Natureza do trabalho	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de absorverem o colaborador e com a variedade das mesmas.

Fonte: Adaptado de Siqueira (2008)

Tabela 3 – Fatores da Satisfação no Trabalho

Uma revisão realizada por Martins (2009) mostrou que a maioria dos estudos explorou a satisfação no trabalho em diversas realidades, como hospitais, bancos, comércios, entre outros, assim como sua relação com outras variáveis, quais sejam, comprometimento organizacional, estresse ocupacional, clima organizacional, desempenho, modernidade organizacional, absenteísmo e rotatividade. Os estudos também relacionaram-na com dados sócio-demográficos dos colaboradores estudados e os tipos de vínculo com a organização.

No que diz respeito à satisfação no trabalho com enfoque multinível, Puente-Palacios e Borges-Andrade (2005) realizaram um estudo no qual se levantou a hipótese da participação de variáveis preditoras relativas tanto aos indivíduos quanto às equipes, concluindo que a satisfação não é explicada somente sob uma perspectiva, individual ou coletiva, e sim pela exploração do efeito conjunto de variáveis. Salutares também foram tentativas de validação e revalidação de escalas para sua mensuração, sendo a mais utilizada no Brasil a de Siqueira (1995). Em tese, os estudos revelaram que o tema “satisfação no trabalho” ainda é pouco explorado por pesquisadores, não obstante sua importância para a área da “psicologia no trabalho”.

3. Procedimento metodológico

A presente seção está dividida em: caracterização do estudo e da amostra da pesquisa, os instrumentos de pesquisa utilizados e os procedimentos de coleta e análise estatística dos dados.

3.1 Caracterização da pesquisa e da amostra

Conforme Drenth (1984), o presente estudo tem caráter de estudo transversal, de natureza quantitativa. Pode ser também classificado como explicativo-descritivo e confirmatório, segundo Vergara (2006) e Malhotra (2006), uma vez que pretendeu esclarecer quais fatores contribuem para a explicação de determinado fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis, descrevendo características de determinada amostra e ainda, confirmando resultados de outras pesquisas.

Como apontado por Tabachnick e Fidell (2001), calcula-se o tamanho da amostra para procedimentos estatísticos como correlações e regressões múltiplas através da regra ' $N \geq 50 + 8m$ ', onde N é o tamanho da amostra e " m " é o número de variáveis independentes do modelo. No modelo desta pesquisa, tem-se 4 VI's (políticas de GP: envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; e recompensas), o que resulta em uma amostra mínima recomendada de 82 sujeitos. Findos 3 meses (dezembro/2008, janeiro e fevereiro/2009), foram obtidos 86 questionários respondidos e válidos, representando 61,8% da população pesquisada (139 sujeitos). Após a limpeza pelo programa SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), versão 16.0, permaneceram os mesmos 86 questionários válidos, número suficiente para a amostra mínima recomendada.

3.2 Instrumentos de pesquisa

3.2.1 Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP)

A respeito da mensuração da percepção das políticas de GP, foi utilizada a escala de Demo (2008b), com 19 itens, distribuídos em 4 fatores, com um total de variância explicada de 60,36% e índices de confiabilidade variando entre 0,72 e 0,88. Trata-se de uma escala no modelo Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

3.2.2 Escalas de Comprometimento Organizacional (ECO, ECOC e ECON)

Foram utilizadas as escalas de Siqueira (1995, 2000) para identificação do comprometimento afetivo (ECO - 5 itens, com um total de variância explicada de 68,2% e índice de confiabilidade de 0,93), calculativo (ECOC - 15 itens, com um total de variância explicada de 56,8% e índice de confiabilidade de 0,92) e normativo (ECON - 7 itens, com um total de variância explicada de 50,87% e índice de confiabilidade de 0,86). Tratam-se de escalas no modelo Likert de cinco pontos.

3.2.3 Escala de Satisfação no Trabalho (EST)

Quanto à mensuração da satisfação no trabalho, foi utilizada a versão reduzida da escala de Siqueira (1995), com 15 itens, distribuídos em 5 fatores, com um total de variância explicada de 64,80% e índices de confiabilidade variando entre 0,77 e 0,90. Trata-se de uma escala no modelo Likert de cinco pontos, variando de 1 (muito insatisfeito) a 5 (muito satisfeito).

3.3 Procedimentos de coleta e análise dos dados

Inicialmente, foi solicitada autorização à direção e gestão da área de Recursos Humanos da Livraria Cultura para realização da pesquisa. Posteriormente, foram distribuídos os questionários para cada colaborador, em mãos e por *e-mail*. Vale ressaltar que nenhuma

informação de caráter pessoal/profissional foi solicitada aos respondentes no afã de garantir a fidedignidade e a confidencialidade das informações.

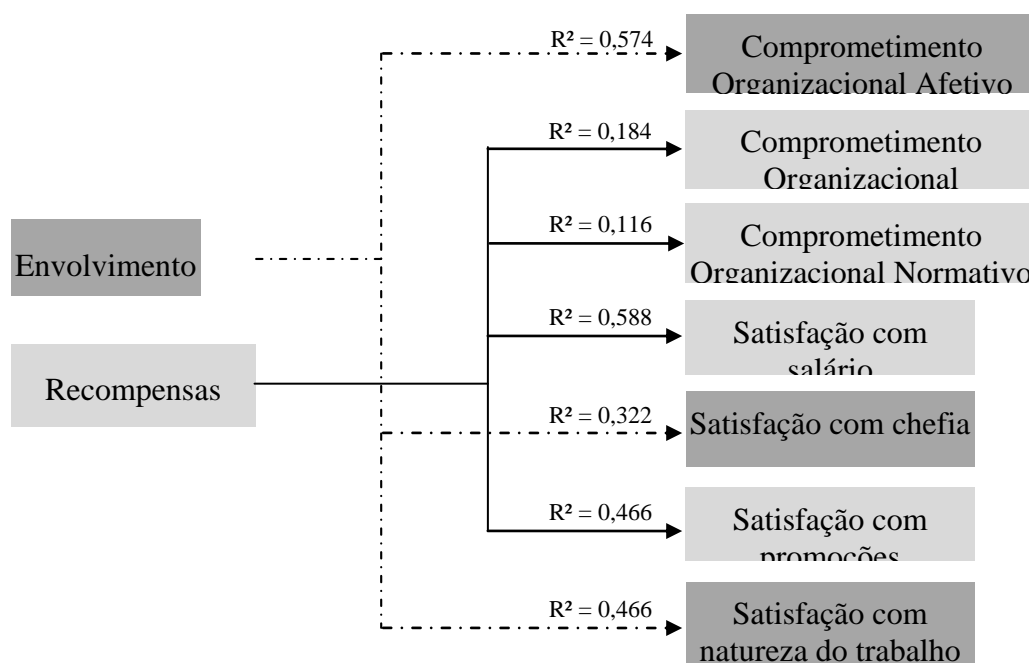
As análises exploratórias dos dados visam adequá-los e aproximá-los dos pressupostos das análises do modelo linear geral e foram realizadas segundo orientações de Tabachnick e Fidell (2001). A regressão múltipla é definida pelas autoras como um conjunto de técnicas estatísticas que possibilita avaliar a relação entre Vis e VDs tendo como resultado final uma equação linear que representa a melhor predição de uma VD a partir de diversas VIs.

O primeiro passo foi utilizar a regressão múltipla do tipo *stepwise*, que objetivou identificar quais as políticas de GP foram as melhores preditoras e com que contribuição, das variáveis “comprometimento organizacional” e “satisfação no trabalho”. Em segunda instância, foi utilizada a regressão múltipla do tipo hierárquica para confirmar os resultados de estudos realizados investigando as mesmas relações (Borges, Marques e Adorno (2005), Borges (2007) e Porto (2007).

Tabachnick e Fidell (2001) ainda destacam que a qualidade do modelo de investigação adotado por um pesquisador pode ser avaliada, mormente, por meio do coeficiente de determinação R^2 , que indica a quantidade da variância da VD (no caso, dimensões ou fatores de comprometimento e satisfação) que é explicada conjuntamente pelas VIs propostas (no caso, políticas de GP), constituindo-se no parâmetro mais usado para interpretar os resultados de uma regressão linear.

4. Resultados e análises

Foram realizadas 8 regressões múltiplas *stepwise*, uma para cada variável dependente (3 fatores do comprometimento organizacional e 5 fatores de satisfação no trabalho). Os resultados das análises de regressão apontaram duas principais políticas de GP como melhores preditoras do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho, em cada uma de suas dimensões, a saber, as políticas de envolvimento e as políticas de recompensas. A política de envolvimento foi a melhor preditora do comprometimento organizacional afetivo ($R^2 = 0,574$ ou 57,4%), da satisfação no trabalho com chefia ($R^2 = 0,322$ ou 32,2%) e da satisfação no trabalho com natureza no trabalho ($R^2 = 0,466$ ou 46,6%). A política de recompensas influencia mais fortemente o comprometimento organizacional calculativo ($R^2 = 0,184$ ou 18,4%), o comprometimento organizacional normativo ($R^2 = 0,116$ ou 11,6%), a satisfação no trabalho com salário ($R^2 = 0,588$ ou 58,8%) e a satisfação no trabalho com promoções ($R^2 = 0,466$ ou 46,6%). Vale notar que o fator “satisfação no trabalho com colegas” foi o único não explicado por nenhuma política de GP. Certamente, ele pode ser explicado por outras variáveis não propostas nesta pesquisa. A figura 1 sumariza os resultados obtidos.



Fonte: elaboração própria

Figura 1 –Melhores Preditores dos fatores do Comprometimento Organizacional e da Satisfação no Trabalho

Quanto à regressão hierárquica, foram tomados como base os estudos de Borges, Marques e Adorno (2005), Borges (2007) e Porto (2007). O estudo de Borges, Marques e Adorno (2008) investigou as relações entre políticas de GP, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho, mostrando que as políticas de GP foram preditoras do comprometimento organizacional e mais ainda da satisfação no trabalho. A presente pesquisa confirmou tais resultados conforme apresenta a tabela 4.

Variáveis	R ²	Sig. (p< 0,05)
Comprometimento Organizacional	0,518 ou 51,8%	0,000
Satisfação no Trabalho	0,645 ou 64,5%	0,000

Fonte: elaboração própria

Tabela 4 – Coeficientes de determinação do modelo proposto na pesquisa

Os estudos de Borges (2007) e Porto (2007) investigaram as relações entre políticas de GP e comprometimento organizacional. As políticas de envolvimento foram as melhores preditoras do comprometimento afetivo, da mesma forma que as políticas de recompensas foram as melhores preditoras do comprometimento calculativo. Não obstante, constatou-se que esta pesquisa explicou com mais intensidade o comprometimento afetivo pelas políticas de envolvimento, sendo $R^2 = 0,574$, e explicou também com mais intensidade o comprometimento calculativo pelas políticas de recompensas, sendo $R^2 = 0,184$. O comprometimento normativo foi explicado pelas políticas de recompensas ($R^2 = 0,116$) para a atual pesquisa. Entretanto, os estudos de Borges (2007) e Porto (2007) apontaram as políticas

de envolvimento como preditoras do comprometimento normativo ($R^2 = 0,280$ e $R^2 = 0,228$, respectivamente). A tabela 5 sintetiza estes achados.

Comprometimento Organizacional	Melhores preditores e suas variâncias					
	Borges (2007)		Porto (2007)		Martins (2009)	
	Preditor	R ²	Preditor	R ²	Preditor	R ²
Afetivo	Envolvimento	0,380	Envolvimento	0,256	Envolvimento	0,574
Calculativo	Recompensas	0,114	Recompensas	0,102	Recompensas	0,184
Normativo	Envolvimento	0,280	Envolvimento	0,228	Recompensas	0,116

Fonte: elaboração própria

Tabela 5 – Comparação dos melhores preditores do comprometimento organizacional

5. Considerações finais

Esta pesquisa confirmou a influência da percepção das políticas de GP tanto no comprometimento organizacional quanto na satisfação no trabalho, ratificando a relevância da consideração desta variável, especialmente nas dimensões “envolvimento” e “recompensas” quando se pretende melhorar o comprometimento e a satisfação dos colaboradores nas organizações de trabalho.

A principal contribuição deste estudo foi apresentar, dentro da área do comportamento organizacional, uma investigação que mesclou variáveis mais comumente estudadas na Psicologia, como comprometimento organizacional e satisfação no trabalho, com uma variável mais estudada na Administração, que foram as políticas de gestão de pessoas, porém medidas em nível de percepção, evidenciando que esta sinergia entre as áreas do conhecimento pode trazer resultados bastante auspiciosos. Ademais, no que tange à realidade da Livraria Cultura, foco do estudo, no que diz respeito às políticas de GP, destacaram-se as políticas de “condições de trabalho” e “envolvimento” na percepção dos colaboradores pesquisados. Em seguida, identificou-se como mais presente a base afetiva referente ao comprometimento organizacional e, finalmente, os colaboradores se disseram satisfeitos no trabalho quanto aos colegas, à natureza do trabalho e à chefia. Este diagnóstico subsidiará um plano de ações de melhorias para a livraria, destacando a aplicabilidade prática da pesquisa.

Como recomendações para estudos futuros, podem ser traçadas algumas propostas. Seria profícua a realização de estudos longitudinais que avaliem, por exemplo, a implementação dos resultados desta pesquisa e sua posterior avaliação, ou seja, maiores investimentos em determinadas políticas de GP pouco ou nada percebidas (treinamento, desenvolvimento e educação, e recompensas) e seus efeitos no comprometimento e na satisfação dos colaboradores, no longo prazo. Da mesma forma, expandir a pesquisa para todas as lojas da rede e áreas de atuação diferentes, para examinar se tais diferenças impactam os resultados sobre a percepção dos colaboradores. Além disso, estudos qualitativos devem ser mais explorados para que as variáveis “comprometimento organizacional” e “satisfação no trabalho” sejam cada vez melhor compreendidas.

Seria, ainda, bastante contributiva a realização de estudos mais complexos com a inclusão de outras variáveis, como, por exemplo, a justiça organizacional e o bem-estar no trabalho para enriquecer os resultados por ora engendrados. Ou seja, tais resultados não têm pretensões

conclusivas, pelo contrário, evidenciam a necessidade de mais pesquisas científicas para a importante e convidativa área da “psicologia no trabalho”.

Referências

BORGES, M. F. S. *Comprometimento Organizacional: o papel das políticas de gestão e do vínculo organizacional.* Brasília, 2007. 106 p. Monografia de conclusão de curso de graduação (Bacharelado de Administração) - Departamento de Administração, Universidade de Brasília.

BORGES, R. S. G.; MARQUES, A. L.; ADORNO, R. D. *Investigando as Relações entre Políticas de RH, Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho.* In: ENANPAD, 29., 2005. Brasília-DF. Anais... Brasília: 2005. 1 CD.

DEMO, G. *Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional.* rPOT – Revista Psicologia, Organizações e Trabalho, v. 3, n. 2, p. 185-213, Jul/Dez, Brasília, 2003.

DEMO, G. *Política de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional.* 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008a.

DEMO, G. *Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP).* Revista de Administração Mackenzie, v. 9, n.6, p.77-101, 2008b.

DRENTH, P. J. D. *Research and work in organizational psychology: principles and methods.* In: P. J. D. Drenth et al. (Orgs.). *Handbook of Work and Organization Psychology.* 1984. p.13-50.

GUEST, D. E. *Human resource management and industrial relations.* Journal of Management Studies, v. 24, n. 5, p. 503-521, 1987.

HAZAN, C.; SHAVER, P.R. *Love and work: an attachment theoretical perspective.* Journal of Personality and Social Psychology, v. 59, p. 270-280, 1990.

KABANOFF, B. *Work and nonwork: a review of models, methods and findings.* Psychological Bulletin, v. 88, n.1, p. 60-77, 1980.

KAHN, R. L. *Work and health.* Wiley-Interscience, New York, 1980.

KATZ, D.; KAHN, R.L. *Psicologia social das organizações.* São Paulo: Atlas, 1978.

LEGGE, K. *Human resource management: rhetorics and realities.* London: Macmillan, 1995.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.* 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARINHO, M. S. C. *Satisfação no trabalho: uma revisão conceitual para a análise empírica.* Ciencia e Cultura, v. 40, n.3, p. 312-22, 1988.

MARTINS, P. *Gestão de pessoas na Livraria Cultura - O papel das políticas e práticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional e na satisfação no trabalho.* Brasília, 2009. 127 p. Monografia de conclusão do curso de pós-graduação (Gestão de Serviços e Atendimento ao Cliente). Fundação Getúlio Vargas.

MATHIS, R. L. e JACKSON, J.H. *Human resource management.* 10.ed. Ohio: South-Western/Thomson, 2003.

MEDEIROS, C. A. F., ALBUQUERQUE, L. G., SIQUEIRA, M. e MARQUES, G. M. *Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil.* In: ENANPAD, 26, 2002. Salvador-BA. Anais... Salvador: 2002. 1 CD.

- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A.** *Commitment to organizations and occupations: Extension and Test of a three-Component Conceptualization.* Journal of Applied Psychology, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.
- MOWDAY, R. T., PORTER, L. W., STEERS, R. M.** *Employee-Organization linkages – The psychology of commitment, absenteeism and turnover.* New York: Academy Press, 1982.
- MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L.; CORREIA, L.** *Comprometimento organizacional: uma contribuição ao construto.* In: ENANPAD, 22, 1998. Foz do Iguaçu-PR. Anais... Foz do Iguaçu: 1998. 1 CD.
- PORTO, D. F. de O.** *O papel das políticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional dos colaboradores do Call Center da Poupex.* Brasília, 2007. 193 p. Monografia de conclusão de curso de graduação (Bacharelado de Administração). Departamento de Administração, Universidade de Brasília.
- PUNTE-PALACIOS, K. E.; BORGES-ANDRADE, J. E.** *O efeito da interdependência na satisfação de equipes trabalho: um estudo multinível.* RAC - Revista de Administração Contemporânea, v. 9, n. 3, 2005.
- SIQUEIRA, M. M. M.** *Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo.* Brasília, 1995. 267 p. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- SIQUEIRA, M. M. M.** *Análise de três medidas de comprometimento organizacional: afetivo, calculativo e normativo.* In: Conferência Internacional de Avaliação Psicológica, 8., 2000. Anais... Belo Horizonte: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2000, p.94-95.
- SIQUEIRA, M. M. M. (Org.) et al.** *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.* Porto Alegre: Artmed, p. 49-95, p. 265-275, 2008.
- SISSON, K.** *Personnel Management: paradigms, practice and prospects.* In: K. Sisson (Org.). *Personnel Management.* Oxford: Blackwell, 1994. p. 3-50.
- STAW, B. M.** *Organizational behavior: a review and reformulation of the field's outcome variable.* Annual Review of Psychology, p. 627-666, 1984.
- STOREY, J.** *New perspectives in human resource management.* London: Routledge, 1995.
- TABACHNICK, B., FIDELL, L. S.** *Using multivariate statistics.* 4 ed. San Francisco: Allyn e Bacon, 2001.
- TENBRUNSEL, A. E., GALVIN, T. L., NEALE, M. A. e BAZERMAN, M. H.** *Cognições em organizações.* Handbook Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 2002.
- TONELLI, M. J., CALDAS, M. P., LACOMBE, B. M. B., TINOCO, T.** *Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000.* Revista de Administração de Organizações, v. 43, n. 1, p. 105-122, 2003.
- ULRICH, D., BARNEY, J. B.** *Perspectives in organizations: resource dependence, efficiency and population.* Academy of Management Review, v. 9, n. 3, p. 471-481, 1984.
- ULRICH, D., HALBROOK, R., MEDER, D., STUHLIK, M.** *Employee and customer attachment: synergies for competitive advantage.* Human Resource Planning, v. 14, n. 2, p. 89-102, 1991.
- ULRICH, D.** *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados.* (5 ed.). São Paulo: Futura, 2001.
- VERGARA, S. C., BRANCO, P. D.** *Organização humanizada: a organização necessária e possível.* Revista de Administração de Organizações, v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001.
- VERGARA, S. C.** *Métodos de pesquisa em Administração.* São Paulo: Atlas, 2006.

WETZEL, U. *Transformação do contrato psicológico no contexto da privatização: estudo de casos.* Revista de Administração Contemporânea, n. 5 (edição especial), p. 218-223, 2001.