



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA - MESTRADO

LORRAINE POSSAMAI SALVADOR AZEVEDO

**COMPROMETIMENTO E BASES DE PODER COMO
PREDITORES DE IMPACTO DE TREINAMENTO NO
TRABALHO EM *CONTACT CENTER***

Uberlândia
2006

LORRAINE POSSAMAI SALVADOR AZEVEDO

**Comprometimento e Bases de Poder como preditores de Impacto de
Treinamento no Trabalho em *contact center*.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Aplicada – Mestrado do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Psicologia Aplicada.

Área de concentração: Psicologia Social e do Trabalho.

Orientadora: Prof^a Dr^a Maria do Carmo Fernandes Martins

Uberlândia
2006

FOLHA DE APROVAÇÃO

Lorraine Possamai Salvador Azevedo

Comprometimento e Bases de Poder como preditores de Impacto de Treinamento no Trabalho em *contact center*.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Aplicada – Mestrado do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Psicologia Aplicada.

Aprovada em 13 de abril de 2006.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dr^a Maria do Carmo Fernandes Martins (Presidente)
Instituição: Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, MG.

Prof. Dr.: Jairo Eduardo Borges-Andrade (Membro)
Instituição: Universidade de Brasília – Brasília, DF.

Prof. Dr.: Sinésio Gomide Junior (Membro)
Instituição: Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, MG.

Profa. Dr^a.: Gardênia da Silva Abbad (Membro Suplente)
Instituição: Universidade de Brasília – Brasília, DF.

Dedico esta obra especialmente aos meus pais, Maria de Lourdes e Nelson, que por terem-me deixado fazer as minhas escolhas, contribuíram para essa realização.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Maria de Lourdes e Nelson, por terem acreditado na importância do estudo e terem-me apresentado esse caminho e possibilitado que eu o percorresse.

Aos meus irmãos, Nerrian e Rennier, por me ajudarem na “arte” da discussão e da argumentação.

À minha tia, Abadia, por ter-me recebido como filha em Uberlândia, sem questionar as escolhas tortas.

A Maria do Carmo Fernandes Martins, minha orientadora, pela confiança, competência e dedicação.

Ao professor Jairo Eduardo Borges-Andrade, primeiro orientador pela seara da ciência, pela disposição, pelo profissionalismo e pelo exemplo de vida.

Ao professor Sinésio Gomide Júnior, pelas discussões, pelas contribuições, pela parceria.

Aos professores do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília e da Universidade Federal de Uberlândia, que me proporcionaram crescimento e aprendizado.

À Marineide, que sempre abriu portas e encontrou soluções.

À empresa, nas pessoas da Cida Garcia e do Olivar, que possibilitaram a realização da pesquisa e aos supervisores, pela participação.

Aos amigos (em ordem alfabética), por agüentarem as minhas incongruências e inconstâncias, o mau humor e a euforia e celebrarem as conquistas. Andreia Regina Ramos, Ari Martins, Cynthia Coelho Prates Pereira, Estevão Francis Martins Parreira, Juliana Custódio Ferreira Cheik, Leandro Vianna Chagas, Luciana Santos de Paula, Luiz Humberto Meireles Vasconcelos, Maiango Dias, Marcelo Menezes Saraiva, Renata Melo de Souza, Simone Oliveira Sampaio Martins e Tatiana Martins de Aquino.

Ao Tarik, que se divertiu comigo e me fez rir enquanto eu caminhava!

"... falemos abertamente sobre o que foi a nossa vida, se era vida aquilo, durante o tempo em que estivemos cegos..."

José Saramago

"O cientista não só tem que fazer ciência, mas também escrevê-la."

Robert A. Day

RESUMO

AZEVEDO, L. P. S. **Comprometimento e Bases de Poder como preditores de Impacto de Treinamento no Trabalho em *contact center***. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2006.

O objetivo deste estudo foi investigar a capacidade de explicação do Impacto do Treinamento no Trabalho de supervisores e na Organização a partir de um conjunto de variáveis micro e meso-organizacionais, respectivamente, Comprometimento (três focos: carreira, trabalho e organização) e Bases de Poder (quatro bases: coerção, recompensa, perícia e legitimidade). Para investigar essas relações, foi realizado um estudo de caso em uma grande empresa de tele-atendimento (*contact center*), de onde foi retirada uma amostra de 194 participantes, que responderam a escalas validadas e consistentes dos três focos de comprometimento e bases de poder. Além das escalas utilizadas, elaborou-se um instrumento específico para avaliar o impacto do treinamento ao qual os supervisores foram submetidos (Auto-avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho, subdividida em três categorias de desempenho: Controle de Pessoas e Processos; Gestão de Pessoas e Reporte ao Superior Imediato) e coletaram-se dados sobre o Resultado Líquido da organização (Balanço do Investimento) em dois períodos (antes do treinamento e após o treinamento). Foram, então, realizadas análises descritivas, correlacionais e de regressão múltipla *stepwise*, tendo a medida de Impacto do Treinamento como variável dependente. Os resultados indicaram que o comprometimento organizacional e as bases de poder de coerção (relação negativa com a V.D.) e recompensa explicam 13% da variável Controle de Pessoas e Processos e 15% da variável Reporte ao Superior Imediato. O comprometimento com o trabalho e as bases de coerção (relação negativa com a V.D.) e de recompensa explicaram 14% da variável Gestão de Pessoas. O pior resultado deveu-se à explicação da variável Balanço do Investimento (5%), que incluiu comprometimento organizacional com relação negativa e a base de poder de recompensa. A relação entre coerção, recompensa, comprometimento organizacional e desempenho são coerentes com os estudos da literatura pesquisada.

Palavras-chave: Impacto do Treinamento no Trabalho e na Organização, Bases de Poder, Comprometimento.

ABSTRACT

AZEVEDO, L. P. S. Predictive capacity of the commitment and the basis of manager social power in the training impact on the work: case study in contact center. Mastership Dissertation. Institute of Psychology, Federal University of Uberlândia, Uberlândia, 2006.

The aim of this study is to investigate explanation ability of Training Impact on the Work done by supervisors and by the Organization through a set of micro and media organizational variables, respectively, Commitment (three focus: career, work and organization) and Basis of Social Power (four basis: coercion, reward, expertise and legitimacy). In order to investigate these relations, a case study in a great contact center company was carried through with 194 participants, who answered consistent and validated scales of the three commitment focus and social power basis. Beyond these scales, a specific instrument was elaborated to evaluate the training impact on the work which the supervisors had been submitted to (Auto-evaluation of Impact of the Training in the Work, subdivided in three performance categories: Control of People and Processes; Management of People and It Has Reported the Immediate Superior) and was given on the Liquid Result of the organization (Rocking of the Investment) in two periods (before and after the training). Descriptive and correlate analyses and multiple regression stepwise have been done, then, carried through, considering the measure of Impact of Training as a dependent variable. The results had indicated that the organizational commitment and the basis of social power of coercion (negative relation with the dependent variable) and rewards explains 13% of the variable Control of People and Processes and 15% of the variable. It has reported the Immediate Superior. The commitment with the work and the basis of coercion (negative relation with the dependent variable) and rewards had explained 14% of the variable Management of People. The worse result were due to explanation of the variable Rocking of the Investment (5%), that included organizational commitment with negative relation and the basis of social power rewards. The relation between coercion, rewards, organizational commitment and performance is coherent with the studies of searched literature.

Keywords: Training Impact on the Work and the Organization, Basis of Social Power, Commitment.

ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO.....	10
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1.	Impacto do Treinamento no Trabalho	13
2.2.	Comprometimento	19
2.3.	Poder.....	29
2.3.1.	Bases de Poder.....	34
3.	OBJETIVOS	39
4.	MODELO E HIPÓTESES	40
5.	MÉTODO	42
5.1.	Características da organização	42
5.2.	Participantes	43
5.3.	Instrumentos	44
5.4.	Procedimentos de coleta de dados	47
5.5.	Procedimentos de análise dos dados.....	48
6.	RESULTADOS	50
6.1.	Amostra e estatísticas descritivas	50
6.2.	Pressupostos da análise de regressão.....	52
6.3.	Análises de Regressão Linear (Stepwise).....	54
7.	DISCUSSÃO	56
8.	CONCLUSÕES E AGENDA DE PESQUISA	61
9.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
	ANEXO 1	78
	ANEXO 2	79
	ANEXO 3	83
	ANEXO 4	85

1. INTRODUÇÃO

Uma das grandes preocupações das organizações, tanto no meio acadêmico como no empresarial, é a de conseguir selecionar e manter, no seu quadro de funcionários, indivíduos competentes, dedicados, engajados e, principalmente, comprometidos com os problemas da organização. Há, hoje, uma busca por pessoas que não trabalham só pelo salário ou por benefícios imediatos, mas pelo prazer, pelo significado que o trabalho tem para a vida delas e que são relacionados com seus valores. Nem sempre as organizações estão satisfeitas com os seus recursos humanos, apesar de tentar estimular os indivíduos por meio de diversos meios e com as mais variadas recompensas. Entretanto, nesse mesmo cenário, vislumbram-se forças que atuam para fragilizar o vínculo do indivíduo com a organização, em virtude da diminuição da segurança no emprego, da redução de perspectivas de crescimento e da transitoriedade de vínculos empregatícios.

Existe, hoje, um movimento dos empregadores na atração e retenção da mão-de-obra de qualidade capaz de gerar diferencial competitivo. Há uma pressão natural para um salto de qualidade da massa trabalhadora, para o desenvolvimento de pessoal e para a gestão estratégica dos recursos humanos. No atual contexto, busca-se um ganho de eficiência (melhoria das relações de trabalho) e eficácia (resultados das pessoas e das organizações) no processo produtivo.

Um campo de estudo se interessa por investigar “o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização” (ROBBINS, 1999, p.6) e “prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no ambiente empresarial” (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999) Esse campo é denominado Comportamento Organizacional (CO). As primeiras tentativas para delimitar esse campo surgiram na década de 1960 com Pugh (1966, 1969) defendendo a idéia de tratar-se de uma ciência emergente e quase independente, apoiada em outras disciplinas como a Psicologia, a Sociologia e a Economia. Payne e Pugh (1971) propuseram quatro níveis de análise para esse campo: indivíduos, equipes, departamentos e organização. Staw (1984) postulou duas grandes áreas para o CO: 1) macrocomportamento organizacional, com foco sobre a estrutura, o desenho e as ações das organizações dentro de contextos sócio-econômicos e 2) microcomportamento organizacional, com foco em atitudes e comportamentos individuais bem como

processos por meio dos quais esses influenciariam e seriam influenciados pelos sistemas organizacionais. Robbins (1999) e Wagner III e Hollenbeck (1999) apresentam uma proposta de configuração em três níveis – **micro-organizacional** (variáveis biográficas, de personalidade, valores, atitudes e habilidades, influenciando percepção, motivação, aprendizagem e tomada de decisão individual), **meso-organizacional** (tomada de decisão grupal, comunicação, liderança, conflito, poder, política, estrutura de grupo e equipes de trabalho) e **macro-organizacional** (cultura, políticas e práticas de RH, estrutura e dimensionamento). Robbins acrescenta ainda variáveis de resultados do modelo (*outputs*) tais como produtividade, absenteísmo, rotatividade e satisfação.

Estudos vêm mostrando que variáveis do nível micro, meso e macro-organizacional têm influência sobre o desempenho geral dos indivíduos (BURTON; LEE; HOLTOM, 2002; DIAS, 2005; FARREL; STAMM, 1988; FINEGOLD; MOHRMAN; SPREITZER, 2002; GUIMARÃES, 2005; MEYER *et al.* 1993 apud MEYER; ALLEN, 1997; PINTO JR., 2005; VISWESVARAN, 2002). Esse apontamento contraria a crença difundida no contexto empresarial de que a responsabilidade pelo desempenho cabe apenas ao funcionário, eximindo os gerentes e o contexto organizacional da responsabilidade pelos fracassos organizacionais. A importância do estudo do comportamento organizacional para a melhoria das condições e relações de trabalho em nossa sociedade fica ainda mais clara, quando se observam os prejuízos causados pelo desconhecimento de suas sutilezas. Os investimentos em treinamento, por exemplo, muitas vezes não trazem resultados à organização, ou se trazem, não são medidos, não se sabe qual é o retorno do investimento realizado.

Identificadas essas lacunas no campo de conhecimento, esta dissertação apresenta um estudo de caso, que teve como objetivo geral a investigação da capacidade de explicação do Impacto do Treinamento no Trabalho (nível macro) pelo modelo proposto, composto das variáveis comprometimento (nível micro) e bases de poder utilizadas na organização (nível meso).

Esta pesquisa se justifica, pois os resultados podem dar suporte empírico a alguns modelos que procuram explicar o Comportamento Organizacional. Em segundo lugar, busca-se explicar comportamentos por variáveis de diferentes níveis, determinando a parcela que se deve a cada um, almejando possíveis interferências sobre sua ocorrência. As organizações têm feito uso de treinamentos como ferramentas para tornar o indivíduo mais competente no desempenho de vários papéis, no presente ou no futuro. Entretanto, embora vários programas de treinamento, desenvolvimento,

formação e educação sejam utilizados nas empresas, ainda são incipientes os estudos que verificam se o investimento feito em qualificação de pessoal alcança os resultados almejados pela organização. Esse trabalho procura contribuir de forma a verificar a relação entre investimento em treinamento e o retorno para a organização por meio da avaliação do impacto de treinamento no trabalho em duas dimensões – comportamento no cargo e valor final (HAMBLIM, 1978). De implicação prática, esta pesquisa ainda se justifica pela importância socioeconômica do setor estudado, que é hoje um dos que mais gera empregos no País, atrás apenas da indústria do entretenimento (cultura, esportes). Somente no município-sede da organização-caso, mais de 5% da população economicamente ativa encontra-se empregada no setor (DIAS, 2005).

Em busca destes objetivos, foi realizado este estudo, apresentado nesta dissertação, que está estruturado em oito seções: 1. Introdução (apresentação, objetivos e justificativa); 2. Fundamentação teórica (Impacto do Treinamento no Trabalho, Comprometimento e Bases de Poder); 3. Modelo e hipóteses; 4. Método; 5. Resultados; 6. Discussão; 7. Conclusões e agenda de pesquisa; 8. Referências Bibliográficas. Na seção 2, serão introduzidas as variáveis em estudo, em que se procura delinear a evolução do conceito, os limites, as conclusões, a importância da variável, a definição e a operacionalização dos construtos Impacto de Treinamento no Trabalho, Comprometimento e Bases de Poder. Na seção 3, apresenta-se o modelo e as hipóteses que norteiam o estudo. Na quarta seção, o Método empregado é descrito: apresenta-se a organização em estudo, a amostra, os instrumentos utilizados e os procedimentos de coleta e análise dos dados. Na seção 5, são apresentados os resultados das análises de dados, de forma objetiva. Posteriormente, na seção 6, esses resultados são discutidos diante da fundamentação teórica apresentada, buscando-se respostas aos objetivos deste trabalho. Finalmente, na seção 7, serão enunciadas as principais conclusões do estudo, suas contribuições e limitações, a partir das quais é formulada uma agenda de pesquisa, que objetiva despertar o interesse para novas pesquisas na área.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Impacto do Treinamento no Trabalho

Rodrigues (2000) apresenta dados indicadores de que os gastos com treinamento e desenvolvimento nos Estados Unidos, na década de 80, excederam a cifra de cem bilhões de dólares anuais. Porém, a estimativa é de que apenas 10% desse investimento tenham resultado em mudança comportamental ou em transferência do que foi aprendido para o ambiente de trabalho.

Segundo Borges-Andrade (2002), existe crescente demanda por avaliação, nas organizações que tradicionalmente fizeram altos investimentos em treinamento, bem como naquelas que mais recentemente descobriram os valores estratégicos do conhecimento e do esforço na contínua qualificação de seu pessoal. Salas e Cannon-Bowers (2001) analisam que há preocupação crescente nas organizações de que o investimento em treinamento seja justificado em termos de melhoria organizacional, aumento da produtividade ou do desempenho. Esses mesmos autores assinalam que as organizações trocaram suas visões sobre treinamento, passando de um evento separado, isolado, para um componente completamente integrado, estratégico da organização.

A preocupação com a qualificação da mão-de-obra é crescente e tem várias causas. Por um lado, as novas teorias de gestão defendem que as pessoas podem representar o maior diferencial competitivo das instituições; por outro, a exigência por qualidade intensifica-se a cada dia, em parte, em função da acirrada disputa competitiva e, em parte, porque o consumidor/cidadão está mais consciente de seus direitos e exige de empresas e órgãos públicos produtos e serviços melhores.

Mourão (2004) discute a transição da produção humana manufaturada para a produção de serviços como tendência configurada, o que aponta para o aumento da demanda cognitiva para a realização do trabalho. Conseqüentemente, observa-se um aumento dos investimentos em treinamento, cuja demanda se intensifica, e os conhecimentos, habilidades e atitudes aprendidos perecem mais rapidamente do que antes, acarretando nova demanda por treinamento. Aqueles que não conseguem acompanhar esse processo são, muitas vezes, excluídos do mundo do trabalho. Nessa mesma direção Salas e Cannon-Bowers (2001) analisam que pressões políticas, socioculturais, tecnológicas e econômicas têm combinado para forçar as organizações

modernas a olhar com mais cuidado o seu capital humano e, em particular, o treinamento. Goldstein e Gilliam (1990) sugerem que, ao planejarem os treinamentos, as organizações levem em conta as mudanças demográficas, a maior sofisticação tecnológica, a maior complexidade cognitiva no trabalho e a influência de mercados internacionais, em que novas formas de aprendizagem se tornem substancialmente mais importantes.

Treinamento e desenvolvimento (T&D) são a aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou a longo prazo, uma mudança na maneira de ser e de pensar do indivíduo, por meio da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades (VARGAS, 1996). A avaliação desse sistema, portanto, serve para verificar os resultados do investimento na área e autoriza que tais programas sejam denominados de treinamento e desenvolvimento.

De acordo com Borges-Andrade e Oliveira-Castro (1996) o conceito de treinamento está relacionado à identificação e à superação de deficiências no desempenho de empregados, sua preparação para novas funções e adaptação da mão-de-obra à introdução de novas tecnologias no trabalho. O conceito de desenvolvimento seria mais abrangente, incluindo ações organizacionais que estimulem o livre crescimento pessoal de seus membros e não visem necessariamente à melhoria de desempenhos atuais ou futuros.

Para Bastos (1991), a diferença está na intencionalidade em produzir melhorias de desempenho e no controle exercido pela organização, porque o treinamento caracteriza-se por ser alvo de um controle maior e mais direto que o que é dedicado ao desenvolvimento. Segundo Mourão (2004), o importante é compreender que o sistema de T&D envolve um processo de aprendizagem e não se encerra em si mesmo, mas tem por objetivo possibilitar melhorias no comportamento e no desempenho das pessoas no que se refere ao trabalho.

Campbell (1988), por sua vez, adverte que o treinamento não trata todos os determinantes do desempenho, não podendo, por conseguinte, ser o único fator responsável por ele. Rodrigues (2000) considera que o desempenho está apoiado em aprendizagem, motivação e ambiente de trabalho e, sendo assim, para que o desempenho seja eficaz, é preciso saber fazer, querer fazer e poder fazer.

Para Warr e Bunce (1995) aprender é tornar-se crescentemente aberto, com maior discricionariedade para indivíduos escolherem como e quando eles adquirirão novas habilidades e informações. Baseada nisto, Mourão (2004) conclui que o

treinamento deixa de ser apenas do interesse das organizações, caracterizando-se como uma demanda social.

Roullier e Goldstein (1993) analisam não somente em que extensão o contexto influenciou nos resultados gerados pelo treinamento, mas também propõem a mensuração proativa, ainda na etapa de avaliação de necessidades de treinamento, do clima para a transferência do que será aprendido. No caso de clima desfavorável, provavelmente o investimento no treinamento não obterá os resultados esperados. Essa avaliação não serve apenas para aperfeiçoar o processo de treinamento, mas oferece também subsídios para o processo de decisão relativo ao investimento naquele treinamento. Segundo Abbad (1999), os conceitos de suporte, clima e ambiente têm sido usados como expressões sinônimas. A autora esclarece que o conceito “clima” refere-se principalmente à qualidade das interações sociais do grupo de trabalho, enquanto percepções de clima e de suporte organizacional referem-se às opiniões dos participantes acerca de características do comportamento da organização.

Borges-Andrade (2002) avalia que T&D pode ser visto como um sistema, integrado por três elementos – avaliação de necessidades, planejamento e execução e avaliação do treinamento, sendo o subsistema avaliação de treinamento o principal responsável pelo provimento de informações que garantem a retro alimentação do sistema.

Segundo Abbad (1999), a pesquisa sobre contextos de treinamento tem como objetivo principal investigar o relacionamento entre fatores externos contextuais e a eficácia de programas de treinamento. Tem-se voltado a atenção para eventos anteriores ao treinamento, investigando a maneira como influenciam, negativa ou positivamente, a eficácia do treinamento.

Abbad (1999) encontrou resultados que apontam o suporte organizacional como um forte preditor de impacto de treinamento. Uma nova habilidade aprendida em treinamento não é, muitas vezes, transferida para o trabalho por falta de apoio organizacional (ABBAD; SALLORENZO, 2001). Variáveis do contexto organizacional são importantes preditoras de Impacto do Treinamento no Trabalho (ALVES; TAMAYO, 1993; BORGES-ANDRADE, 1982; BORGES-ANDRADE; OLIVEIRA-CASTRO, 1996; CAMPBELL, 1988; COELHO Jr., 2004; EISENBERGER; FASOLO; LAMASTRO, 1990; EISENBERGER; HUNTINGTON; HUTCHINSON; SOWA, 1986; FREITAS, 2005; LACERDA, 2002; LIMA; BORGES-ANDRADE, 1985; MENESES, 2002; PETERS; O’CONNOR, 1980 apud MOURÃO, 2004; PILATI, 2004;

ROULLIER; GOLDSTEIN, 1993; SALLORENZO, 2000; TAMAYO, 2002; ZERBINI, 2003).

Para Goldstein (1991), avaliação de treinamento é a coleção sistemática de informações descritivas e de julgamento necessárias para tornar efetivas as decisões de treinamento relativas a seleção, adoção, valor e modificação de várias atividades instrucionais, compreendendo medidas relativas ao que acontece durante o treinamento (avaliação do processo) e medidas relativas aos resultados posteriores ao treinamento. Para se avaliar, então, faz-se uso de um modelo de avaliação. Dois modelos de avaliação de treinamento são internacionalmente conhecidos e usados: o de Kirkpatrick (1976) e o de Hamblin (1978). Kirkpatrick sugere quatro níveis de avaliação: reações, aprendizagem, desempenho no cargo e resultados, enquanto Hamblin subdivide resultados em mudança organizacional e valor final. Esses autores pressupõem um forte relacionamento entre esses níveis.

No Brasil, Borges-Andrade (1982) construiu um Modelo de Avaliação Integrado e Somativo – MAIS. O modelo considera múltiplas variáveis classificadas em cinco componentes: a) insumos, b) procedimentos, c) processos, d) resultados e e) ambiente, esse último com quatro subcomponentes: necessidades, apoio, disseminação e resultados a longo prazo. Os componentes são definidos: a) fatores físicos e sociais e estados comportamentais, geralmente associados ao treinando, anteriores ao treinamento e que podem afetar sua realização; b) operações realizadas para produzir os resultados instrucionais, geralmente controladas pelo instrutor ou por algum meio de entrega da instrução; c) as ocorrências resultantes da realização dos procedimentos e geralmente associadas a desempenhos intermediários dos treinandos; d) o que foi aprendido pelos treinandos ou por eles alcançado ao final do treinamento; e) necessidades – existentes no ambiente de trabalho e que geralmente são definidas como discrepâncias entre desempenhos esperados e apresentados; apoio – que abrange variáveis no lar, na organização ou na comunidade; disseminação – aspectos que podem contribuir para a procura ou escolha do treinamento como os meios e as estratégias usados para sua divulgação e resultados em longo prazo – conseqüências ambientais do treinamento medidas após algum tempo.

Abbad (1999), também criou e validou um modelo teórico (IMPACT) para medir o impacto em amplitude do treinamento no trabalho. Essa é a principal variável critério do modelo de avaliação de treinamento e compreende ainda os conceitos de transferência de treinamento e desempenho no trabalho. Para a autora, treinamento é um

dos fatores organizacionais que afetam desempenho no trabalho e o Impacto do Treinamento no Trabalho é medido em termos de transferência de treinamento e da influência que o evento instrucional exerce sobre o desempenho subsequente do participante do treinamento. Impacto refere-se, principalmente, à influência exercida pelo treinamento sobre o desempenho subsequente do treinando em tarefa similar àquela aprendida por meio do programa instrucional, mas compreende também as noções de desempenho e de motivação. Abbad (1999) explica que o Impacto do Treinamento no Trabalho vem sendo estudado com base no conceito de transferência de treinamento, que compreende os conceitos de retenção e generalização e sofre influência do contexto, ou de transferência de aprendizagem, que exclui o efeito de eventos instrucionais planejados e formais. O modelo da autora (IMPACT) é constituído por sete componentes: percepção de suporte organizacional, características do treinamento, características da clientela, reação, aprendizagem, suporte à transferência, Impacto do Treinamento no Trabalho.

Abbad (1999) concluiu que os efeitos do treinamento no desempenho e nas atitudes dos participantes dependem fortemente de um ambiente organizacional propício ao uso das novas habilidades. Não basta garantir o comprometimento das chefias com o levantamento de necessidades, o apoio à participação no treinamento e o encorajamento do participante (subordinado) a aplicar no trabalho as novas habilidades. É preciso que a organização (chefes, pares, colegas de outras unidades e áreas profissionais) propicie o suporte à transferência a partir de um ambiente organizacional facilitador da aprendizagem contínua, em que os membros tenham múltiplas oportunidades e muita autonomia para buscarem o próprio crescimento profissional.

Taschereau (1998) também apresenta uma contribuição para as pesquisas da área, por ter formulado uma síntese do que se tem aprendido com a avaliação de impacto de atividades e programas de treinamento, a saber: a pertinência dos conhecimentos, técnicas e habilidades oferecidos no treinamento em relação ao que é demandado no trabalho e o desenvolvimento de atividades de curto ou longo prazo de acordo com as necessidades da instituição; a valorização do programa de treinamento e desenvolvimento por parte dos dirigentes da instituição; o compromisso por parte dos participantes e o suporte por parte da instituição para as novas iniciativas empreendidas a partir do treinamento; uma política ou contexto de desenvolvimento institucional favorável; a seleção adequada dos participantes, considerando-se a possibilidade de utilização do conhecimento, da habilidade ou da atitude aprendidos e a sua influência

política nos processos decisórios; a permanência dos participantes naquela função por tempo suficiente para se ter o impacto; as condições materiais para os participantes implementarem o que aprenderam; o delineamento adequado da atividade de treinamento.

As pesquisas nacionais sobre o Impacto do Treinamento no Trabalho consideram como antecedentes variáveis individuais, características do treinamento e variáveis situacionais. Variáveis preditoras identificadas nesses estudos foram: suporte à transferência (ABBAD, 1999; BRITTO, 1999; COELHO Jr., 2004; FREITAS, 2005; LACERDA, 2002; MENESES, 2002; PILATI, 2004; SALLORENZO, 2000; TAMAYO, 2002; ZERBINI, 2003), crenças sobre a contribuição do treinamento para o indivíduo e para a organização (como preditores para desempenho do indivíduo), suporte a aprendizagem contínua e auto-avaliação de impacto no desempenho do indivíduo (como preditores para desempenho do grupo) (FREITAS, 2005), motivação para aprender e para transferir (PILATI, 2004), motivação (ABBAD, 1999; LACERDA, 2002; MENESES, 2002; SALLORENZO, 2000), participação espontânea (RODRIGUES, 2000), prazer-sofrimento no trabalho (MOTA, 2002), valor instrumental do treinamento (LACERDA, 2002), reação (LACERDA, 2002; MOTA, 2002; ZERBINI, 2003), auto-eficácia (MENESES, 2002) e comprometimento (PILATI, 2004). Variáveis como clima organizacional (LEITÃO, 1994, MARTINS; MUNDIM; FERRAZ, 2003), autoconceito profissional (TAMAYO, 2002), motivação para aprender e para transferir (LACERDA, 2002) e *locus* de controle (MENESES, 2002) não explicaram significativamente o Impacto do Treinamento no Trabalho.

Borges-Andrade (2002) apresenta os esforços empreendidos para desenvolver medidas de avaliação de treinamento no modelo de cinco níveis de avaliação proposto por Hamblin (1978) e no avanço alcançado em cada um desses níveis. Percebeu-se avanço na construção de medidas no nível de reação e de comportamento no cargo, ao contrário dos níveis de aprendizagem e organizacional. Quanto ao nível valor final, já se sabe o que fazer e já existem métodos desenvolvidos, mas sua implementação tem sido muito rara. É de interesse do presente estudo experimentar medidas no nível de valor final. Portanto, apresentar-se-ão, com mais detalhes, as referências feitas por aquele autor no que tange a esse nível.

Os indicadores que têm sido usados para realizar a avaliação do treinamento no nível de valor final, bem como os procedimentos que levam à sua obtenção pertencem à Economia. Eles se baseiam no cálculo de retorno de investimentos. É preciso definir os

parâmetros específicos da organização e do treinamento (perguntar sobre as mudanças organizacionais e de comportamento individual esperadas do treinamento e conhecer os seus objetivos instrucionais) que envolverão custos diretos e indiretos (incluir até os salários diretos e indiretos dos treinandos, durante o período em que estiveram participando dos eventos) e de benefícios diretos (como a parcela do aumento de produtividade e lucro atribuível ao treinamento) e às vezes indiretos (difíceis de serem estimados e por isso ignorados) (BORGES-ANDRADE, 2002). Raramente se consegue implementar avaliações de treinamento no nível de valor final, pois é necessária a montagem de uma equipe especial e interdisciplinar e não vale a pena fazer esse esforço para investimentos pequenos e para poucos treinamentos. Na Embrapa¹, por exemplo, Borges-Andrade (2002) considerou um período médio de sete anos, entre o final dos treinamentos e o início dos lucros advindos das tecnologias adotadas pelos produtores rurais.

2.2. Comprometimento

Segundo Siqueira e Gomide Jr. (2004), todo indivíduo estabelece vínculos com pessoas, grupos, instituições, partidos políticos, ideologias, objetos ou locais demográficos etc. Inseridas no ambiente organizacional, as pessoas desenvolvem percepções, afetos e constroem intenções sobre o trabalho no geral ou sobre especificidades a ele relacionadas. Tentar explicar como os vínculos se formam, decifrar as fases do processo de vinculação, apontar suas implicações para a estruturação interna do indivíduo, para seu desenvolvimento e comportamento são os desafios dos estudiosos da área. Mais especificamente, a Psicologia, a Sociologia e a Filosofia, buscam compreender os vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho. Por um lado, indivíduos se identificam ou se apegam às atividades laborativas de modo e intensidade diversos. Por outro lado, a organização pode levar sua força de trabalho a apresentar níveis diversificados de ligação, identificação ou internalização de normas, valores e princípios adotados pelo sistema.

Um tipo de vínculo que o indivíduo estabelece com a organização, com o seu trabalho e com sua carreira é o comprometimento. O interesse pelo estudo do comprometimento deveu-se à busca de preditores confiáveis de comportamentos

¹ Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

relevantes para o contexto do trabalho como absenteísmo, rotatividade, produtividade e desempenho. Acredita-se que, compreendendo seus mecanismos, é possível levar o funcionário a atingir o resultado almejado pela organização e, conseqüentemente, trazer vantagem competitiva à empresa (perspectiva organizacional/pressupostos econômicos) e também proporcionar crescimento pessoal dentro do contexto do trabalho (perspectiva individual/pressupostos sociais e humanistas).

Considera-se que comprometimento organizacional seja um preditor confiável de certos comportamentos envolvidos e relevantes para o contexto de trabalho tais como absenteísmo, rotatividade e desempenho (ARYEE; HENG, 1990; COHEN; LOWENBERG, 1990; FONSECA, 2001; LARSON; FUKAMI, 1984; MATHIEU; ZAJAC, 1990; MEDEIROS, 2004; MEYER *et al.*, 1989; MOBLEY *et al.*, 1979; MOWDAY *et al.*, 1982; REICHERS, 1985; STEERS; RHODES, 1978). Cohen e Lowenberg (1990) defendem que um alto comprometimento tem como variáveis conseqüentes menor rotatividade, baixo absenteísmo e melhoria no desempenho, porém Cohen (1991) mostra que essas relações são moderadas pelo estágio na carreira. A relação comprometimento-rotatividade é mais forte nos estágios iniciais da carreira; comprometimento-absenteísmo e comprometimento-desempenho são relações mais fortes nos estágios intermediários e finais da carreira. Sendo assim, compreender o processo de predição aumentaria a possibilidade de explicar as causas que levam o indivíduo a apresentar diferentes reações diante dos eventos de natureza social.

Comprometimento é um estado psicológico que caracteriza o relacionamento do empregado com outros aspectos de seu mundo do trabalho e que tem implicações nas decisões relativas a cursos de ação específicos em relação a cada alvo ou foco (BASTOS, 1994b). Constituído por componentes afetivo, cognitivo e de ação, caracteriza-se por ser um vínculo mais profundo e duradouro que o indivíduo estabelece com elementos do seu mundo de trabalho e que se desenvolve lentamente, sofrendo menos o efeito de aspectos circunstanciais (BORGES-ANDRADE, 1998). A definição, segundo Bastos (1994a) articula três dimensões básicas: a) desejo de permanecer, de continuar, o sentimento de orgulho por pertencer; b) a identificação, o apego, o envolvimento com objetivos e valores; c) engajamento, exercer esforço, empenho em favor de. Apesar dessa definição, Bastos e Borges-Andrade (1996) identificaram num estudo qualitativo que a avaliação de comprometimento revelou-se mais fluida, mais sujeita à influência de fatores do próprio contexto de trabalho. Houve mais flutuação no

vínculo com o sindicato e com a organização e menos flutuação na relação com a carreira.

A pesquisa sobre comprometimento no trabalho intensificou-se a partir do final dos anos 1970 e início da década de 1980. O modelo que se tornou dominante nas pesquisas da área foi proposto por Mowday, Porter e Steers (1982) por meio de um instrumento de medida quantitativo que buscou determinar o quanto o empregado quer permanecer associado à organização, o quanto ele está disposto a oferecer altos esforços pela organização e também o quanto ele acredita nas normas e valores da mesma. Os primeiros estudos transmitem a noção unidimensional de comprometimento. Nos anos 1990, Becker (1992) denomina de focos e bases do comprometimento os diversos compromissos que o trabalhador pode assumir no trabalho, a primeira proposição sobre a multidimensionalidade do construto.

O estudo de comprometimento tem-se concentrado tanto na identificação dos tipos e focos, quanto na busca de seus antecedentes e correlatos e no seu poder de prever aspectos do comportamento do trabalhador.

No exterior, a linha de pesquisa que se tornou referência foi desenvolvida por Meyer e Allen (1984; 1990 apud MEYER; ALLEN, 1997) e explora como vínculos de diferentes naturezas (ou bases) são desenvolvidos em relação ao mesmo foco (a organização). Os autores propuseram um modelo de comprometimento organizacional configurado em três componentes distintivos – afetivo, calculativo e normativo, que são distintos e independentes. O comprometimento afetivo seria desencadeado por experiências anteriores, principalmente aquelas que satisfizeram as necessidades psicológicas do empregado. O comprometimento calculativo seria desenvolvido a partir de dois fatores: magnitude de investimentos (*side-bets*) e falta de alternativas de empregos no mercado. E o comprometimento normativo seria desencadeado por experiências prévias de socialização presentes no convívio familiar, social e organizacional, o que não foi confirmado em pesquisas (MEYER; ALLEN, 1997). Os três medem conceitos diferentes, apresentam correlações positivas entre si e negativas com rotatividade.

No Brasil, Siqueira (2000) busca relacionar cada base com satisfação no trabalho, comportamentos de cidadania organizacional e intenção de rotatividade. O compromisso afetivo do trabalhador com a organização é concebido como um desejo de nela permanecer, o calculativo é tido como uma necessidade e o normativo como um dever moral. Para Siqueira, o comprometimento organizacional afetivo é um estado no

qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos. O desejo de envidar esforços em direção às metas organizacionais está muito próximo do conceito de motivação, embora a motivação, em si, englobe tendências para agir na direção de objetivos pessoais e, no caso do comprometimento, as ações deverão ser dirigidas para metas emanadas do sistema organizacional. Para essa autora, o comprometimento organizacional calculativo é uma disposição para se engajar em consistentes linhas de atividade, resultantes da acumulação ao longo do tempo de *side-bets*, termo utilizado para se referir a algo de valor (tempo, esforço, dinheiro) investido pelo indivíduo durante sua relação com outro objeto, que seria perdido, ou percebido como um custo, caso a interação cessasse. Nesse comprometimento, há um processo cognitivo avaliativo, por meio do qual o trabalhador faz um balanço, comparando investimentos feitos, resultados alcançados na organização e custos associados à sua perda. O comprometimento organizacional normativo, por sua vez, é uma forte tendência do indivíduo para guiar seus atos por valores culturais internalizados sem se dar conta de quão pouco racionais certas ações deles decorrentes possam parecer. O vínculo normativo constitui-se num conjunto de pensamentos de reconhecimento de obrigações e deveres morais para com a organização. A autora descobriu que comprometimento afetivo se correlaciona positivamente com satisfação e comportamentos de cidadania e negativamente com a intenção de rotatividade. A permanência do trabalhador parece ser mais fortemente associada a sentimentos positivos que ele nutre pela organização do que a deveres morais ou possibilidades de perdas de investimentos. Satisfação é um forte correlato de comprometimento: empregados satisfeitos com o trabalho tendem a ser comprometidos com a organização. As ações de cidadania organizacional tendem a ter sua emissão associada ao grau em que indivíduo desenvolve afetos pela organização com a qual acredita estar em débito moral. O comprometimento calculativo não se associa à emissão de gestos de cidadania organizacional.

Meyer, Paunonen, Gellattly, Goffin e Jackson (1989) afirmam que existe correlação positiva entre o comprometimento calculativo e o desempenho no trabalho e, em outro estudo, sugerem que o comprometimento afetivo e, em menor extensão, o comprometimento normativo, poderiam ser positivamente relacionados com o desempenho no trabalho, mas o comprometimento calculativo não teria relação ou estaria negativamente relacionado com o desempenho no trabalho.

Medeiros e Enders (1998) relacionaram as formas e os níveis de comprometimento com o desempenho do indivíduo no trabalho por meio de indicadores de produtividade, centralidade no trabalho e o próprio comprometimento. Estabeleceram-se os padrões de comprometimento organizacional que se destacam quanto a desempenho: os afetivos-normativos, os comprometidos nas três dimensões, seguidos dos instrumentais-afetivos e dos afetivos, bem como os que não possuem níveis satisfatórios, como o dos normativos puros e dos instrumentais puros. Além disso, a análise fatorial produziu uma dimensão nova que reflete um sentimento de rejeição/aceitação dos empregados.

Ainda no Brasil, Bastos (1992) realizou um estudo para verificar a validade discriminante de instrumentos que mensuravam o vínculo do trabalhador com quatro aspectos do seu contexto de trabalho selecionados (organização, sindicato, profissão e trabalho/tarefas que executa) e concluiu que, apesar da correlação entre os construtos, eles são atitudes distintas e os instrumentos são medidas confiáveis.

Bastos (1994a; 2000) discutiu e identificou que múltiplos aspectos podem ser alvos de comprometimento do indivíduo: a organização, a profissão, o sindicato, o grupo de colegas, o conjunto de tarefas que executa, os objetivos ou metas do trabalho e que vários aspectos fora do trabalho também podem influenciar esse vínculo do trabalhador (família, religião, partido político). Como no mundo do trabalho, as pessoas estão continuamente sob demandas de compromisso de diferentes entidades; essas demandas podem ser harmônicas ou conflitivas. Para compreender melhor as decisões pessoais, portanto, o autor propõe que essas múltiplas fontes de vínculo sejam examinadas conjuntamente.

Do ponto de vista das estratégias de pesquisa, Bastos e Borges-Andrade (1996) sugerem a importância de utilizar estratégias qualitativas no estudo do comprometimento organizacional para apreender melhor o conceito de comprometimento utilizado pelo sujeito no seu cotidiano. Esses autores realizaram um estudo de casos que permitiu a distinção mais nítida entre focos e bases de comprometimento, uma das fontes de confusão nesta área de estudo. Os entrevistados agregaram um conjunto de explicações ou atribuições que contribuíram para levantar variáveis novas não incluídas no modelo teórico do estudo quantitativo – a questão da congruência entre a fala e o padrão identificado nas escalas, as dimensões de significado subjacentes às avaliações dos sujeitos sobre seu comprometimento e os fatores (pessoais e organizacionais) a que atribuem o seu nível de comprometimento.

Gouldner (1957; 1958) foi um dos pioneiros no estudo da natureza do vínculo que o indivíduo estabelece simultaneamente com a sua organização empregadora e com a sua profissão. A pesquisa sobre os dois vínculos é marcada por posições opostas. Alguns pesquisadores defendem a incongruência entre os dois vínculos, ou seja, alto comprometimento com a carreira implicaria, necessariamente, em baixo comprometimento com a organização e vice-versa (GOULDNER, 1957, 1958; SORENSEN; SORENSEN, 1974; WILENSKY, 1964) e outros (BARTOL, 1979; LACHMAN; ARANYA, 1986; THORNTON, 1970) sugerem a congruência entre os construtos.

Por sua vez, Hall (1971) distinguiu os construtos de comprometimento com a carreira dos construtos de comprometimento com o trabalho e com a organização, partindo de observações de que um indivíduo pode ser altamente comprometido com a sua profissão, mas não com o trabalho e com a organização. Vários estudos começam a relacionar comprometimento organizacional e comprometimento com a profissão como variáveis distintas. Ferris e Aranya (1983) relacionaram comprometimento organizacional e com a profissão com a intenção de deixar a organização, mostrando a importância do estudo simultâneo dos dois vínculos. Aryee, Wyatt e Min (1991) identificaram comprometimento com a profissão, o grau de conflito entre profissão e organização e satisfação no trabalho como antecedentes de comprometimento organizacional. Lachman e Aranya (1986) delinearam dois modelos, um que representava a inconsistência entre comprometimento com a organização e com a profissão e o outro que representava a congruência e a possibilidade de simultaneidade entre os dois focos de comprometimento – organização e profissão. As evidências fortaleceram o segundo modelo com alterações, mas concluíram que os comprometicimentos podem ser relacionados ou não sob determinadas condições, das quais é o contexto organizacional. Se ele encoraja e recompensa o comportamento profissional, os dois comprometicimentos podem ser relacionados. Reilly e Orsak (1991) identificaram, para a ocupação de enfermeiras, que os comprometicimentos se desenvolvem gradualmente e que mudam no curso da carreira do trabalhador. A meta-análise, que incluiu 25 pesquisas, realizada por Wallace (1993) apontou uma correlação moderadamente forte e positiva entre os dois tipos de comprometimento, embora variasse de grau entre ocupações, de acordo com o grau de profissionalização e, dentro da organização, pela posição que o indivíduo ocupa.

Diante disso, Bastos (2000) afirma que, apesar de alguns estudos realizados como os supracitados, ainda existe a necessidade de compreender os fatores associados a possíveis padrões de comprometimento em amostras variadas de ocupações e organizações empregadoras. Os resultados do estudo apontam quatro padrões de comprometimento com foco na organização e na carreira, com maior concentração no duplo comprometimento (organização e carreira simultaneamente), ou seja, os dois comprometimentos podem existir de forma harmoniosa. Quanto aos fatores que se associam aos distintos padrões de comprometimento, identificou que o duplo comprometimento é mediado pela compatibilidade entre os interesses/a vocação individual e as condições propícias que a organização e o trabalho oferecem à realização profissional. Além disso, o autor fala da necessidade de se investigarem possíveis fatores que determinam as diferentes alternativas de vínculo.

Mathieu e Zajac (1990) publicaram uma revisão e meta-análise dos antecedentes do comprometimento que resume os resultados das pesquisas realizadas nesta área. No grupo de variáveis individuais encontram-se a idade e o tempo de empresa. O comprometimento tende a decrescer quanto maior o nível educacional e a percepção de *locus* de controle externo. Em relação às características do trabalho, observam-se correlações positivas entre o caráter inovador, não rotineiro do trabalho e o comprometimento. São também positivamente correlacionados, interdependência das tarefas, estilo participativo, comunicação do líder e os comportamentos de estruturação e consideração do líder.

Arnold e Davey (1999), mediante pesquisa longitudinal, observaram que a natureza do trabalho e o desenvolvimento da carreira são preditores significativos e importantes do comprometimento organizacional.

O'Driscoll e Randall (1999) estudaram o impacto do suporte organizacional percebido e de satisfação com as recompensas intrínsecas e extrínsecas e observaram que as duas são preditoras importantes do comprometimento organizacional. Os resultados relativos ao impacto das características organizacionais e o comprometimento não são conclusivos.

Bastos e Borges-Andrade (1996) também apresentam preditores para o comprometimento organizacional (centralidade no trabalho, sentimento de equidade; falta de alternativas e cumprir o papel) e com a carreira (escolha coerente com as características pessoais e que aumenta a empregabilidade e aspectos da conjuntura

familiar – expectativas e modelos, características do trabalho em si – desafio, importância de trabalhar, características da organização).

Em 1998, esses autores identificam um antecedente específico do comprometimento – as políticas e as práticas de recursos humanos. Entre as práticas estão os sistemas de avaliação e promoção, a política de compensação/benefícios e o treinamento. O comprometimento foi maior quando o processo de seleção apresentava o trabalho de forma mais realista (MCEVOY; CASCIO, 1985; PREMACK; WANOUS, 1985). O comprometimento está relacionado com a percepção do quanto é justo o sistema de avaliação realizado pela organização (FLETCHER, 1991) e com a percepção de equidade e justiça das políticas de promoção (BASTOS, 1994b). O comprometimento afetivo se relaciona à existência de benefícios para os familiares (GOLDBERG *et al.*, 1989) e aos programas de participação nos resultados por meio de ações, devido a possibilidade de influenciar nas decisões da organização e obter ganhos financeiros (KLEIN, 1987). As estratégias de socialização promovidas pela empresa também influenciam o comprometimento, entretanto, tornam o funcionário menos inovador (ASHFORTH; SAKS, 1996; JONES, 1986). Se o indivíduo percebe que o treinamento aumenta sua auto-eficácia (impacto), ele tende a desenvolver um comprometimento afetivo (SAKS, 1995) e a percepção sobre as ações de treinamento também influenciam níveis de comprometimento com a organização (BASTOS, 1994b; 1997; BORGES-ANDRADE, 1994). Weckler e Lawrence (1991) afirmam que o comprometimento com a organização requer um conjunto articulado de políticas e práticas organizacionais (filosofia gerencial de mútua confiança e respeito; liderança forte e com uma visão clara sobre o que a organização pode ser; participação do empregado na tomada de decisão). Arthur (1994) faz a distinção entre políticas voltadas para o controle (redução de custos da força de trabalho, aumento da eficiência por meio da obediência a regras e procedimentos, recompensas vinculadas a produtos mensuráveis) e voltadas para o comprometimento (modelar atitudes e comportamentos que fortalecem o vínculo psicológico do trabalhador com os objetivos organizacionais). Borges-Andrade (1998) conclui que o conjunto de políticas organizacionais é importante suporte ao comprometimento e essa relação é pouco explorada e coloca o desafio de articular a compreensão de fatores macro e micro organizacionais.

Em geral, a pesquisa sobre comprometimento tem estabelecido relações entre variáveis pessoais, características do trabalho e políticas organizacionais com diferentes

níveis de vínculo do trabalhador. Todavia, a literatura científica carece de dados sobre possíveis associações entre mudanças organizacionais e comprometimento no trabalho.

Em relação às variáveis demográficas, sabe-se que possuir idade mais avançada e responsabilidades familiares associam-se a maiores níveis de comprometimento organizacional (BASTOS, 1994b; BASTOS; LIRA, 1997; WALLACE, 1993). Maior escolaridade associa-se a menor comprometimento com a organização e a maior comprometimento com a profissão (BASTOS, 1994b; MATHIEU; ZAJAC, 1990). *Locus* de controle interno associa-se com maior comprometimento com a organização e centralidade do trabalho na vida do indivíduo; há também associação entre processo de escolha da profissão e o comprometimento com ela (BASTOS, 1994b).

Bastos e Borges-Andrade (2002) apresentam a questão do comprometimento relacionado aos novos modelos organizacionais. Nesse contexto, há forças que atuam para fragilizar o comprometimento pela diminuição da segurança, pela redução de perspectivas de crescimento e pela transitoriedade de vínculos empregatícios. Os resultados revelam que a organização burocrática tem padrões bem mais frágeis de comprometimento. Em relação ao padrão de comprometimento com a organização e com a carreira, parecem ser importantes os processos internos de estruturação e desenho dos postos de trabalho que ofereçam maior congruência entre as expectativas profissionais de seus membros e as tarefas que desempenham. Para os autores, comprometimento positivo com esses dois focos indicaria sucesso nas mudanças organizacionais.

Diante das mudanças no mundo do trabalho e da estrutura da organização, alguns autores sugerem que o vínculo com a organização tende a enfraquecer. Assim, restaria ao trabalhador fortalecer o comprometimento com a sua carreira, sem a expectativa de ancorá-la em um único emprego (GOTTLIEB; CRONKLING, 1995; KANTER, 1997; MOTTA, 1997). Bastos (1997), por sua vez, afirma que o desafio é alcançar um ponto ótimo entre flexibilidade e compromisso, pois, embora a discussão sobre a continuidade do emprego pareça colidir com o estudo de comprometimento, o autor reforça que vínculos fortes entre trabalhador e organização podem ser moeda preciosa, visto que a organização continuará demandando prontidão de habilidades a seu serviço.

Esse contexto permite explorar o fenômeno do comprometimento do trabalhador na perspectiva de mão-dupla, isso é, compromisso recíproco entre indivíduo e organização (ROUSSEAU; WADE-BENZONI, 1995). Trabalhadores demandam mais

e melhores retribuições por parte da organização que deve corresponder com procedimentos ajustados ao compromisso dos trabalhadores centrais já que o vínculo dos trabalhadores temporários, terceirizados e de tempo parcial devem ser revistos em outra perspectiva (comprometimento com o trabalho ou profissão) (BASTOS, 1997).

Segundo resultados de Bastos (1997), a dimensão da mudança que se torna saliente para o trabalhador pode gerar impactos positivos ou negativos sobre o seu comprometimento (especialmente com a organização). Sendo assim, as organizações deveriam dedicar mais atenção a como o coletivo de trabalhadores está vivenciando e percebendo as decisões que embasam suas transformações. O comprometimento organizacional e com a profissão são menores em organizações mais tradicionais (burocráticas) e maiores em organizações mais orgânicas, em que o enriquecimento do trabalho é subjacente.

O vínculo do indivíduo com um objeto social configura-se como uma relação de troca entre ambas as partes. No caso da organização, critérios de desempenho, comparecimento ao trabalho, permanência na empresa, colaboração espontânea com a organização são formas de o indivíduo manter relações de troca com o empregador e políticas de gestão de pessoas (atração, retenção, desenvolvimento e incentivo) na forma de retribuições econômicas, financeiras, sociais ou materiais são formas da organização manter relações de troca com o empregado (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004).

Em virtude do cenário atual de intensa competição, as organizações precisam manter em seus quadros profissionais qualificados e comprometidos com os valores e objetivos. As mudanças tecnológicas e organizacionais tornam o trabalho mais cognitivo e abstrato, o que exige diferentes qualificações do trabalhador. As organizações, por sua vez, estão mais enxutas, com uma força de trabalho reduzida dedicada a atividade-fim e outra parte composta por trabalhadores terceirizados, temporários, de tempo parcial entre outros. Diante desses novos arranjos, surge a necessidade de mudança dos contratos psicológicos estabelecidos entre trabalhadores e organizações, como reforçam Rousseau e Wade-Benzoni (1995), o que gera nas organizações e nos trabalhadores incerteza sobre expectativas e formas de ação.

Isso ressalta a importância de pensar na articulação entre as novas demandas de qualificação impostas pelas mudanças tecnológicas e organizacionais e o comprometimento no trabalho num contexto contraditório.

2.3. Poder

Poder é um fenômeno com muitas caracterizações e perspectivas e esse é um dos motivos que dificultam sua investigação. Outra questão que dificulta a investigação do assunto nos ambientes organizacionais é sua visão negativa, pois é concebido como coerção, repressão, manipulação, dominação, utilizando um discurso que legitima práticas sociais cruéis, disfarçadas e sutis (PAZ; MARTINS; NEIVA, 2004). Essas autoras concordam que há jogos de poder entre grupos que objetivam a manutenção das relações de dominação, submissão e dependência, sendo o poder usado para intimidar e coagir, revelando seu caráter destruturante e perverso. No entanto, apresentam outra perspectiva de análise do poder, que prioriza sua conotação construtiva.

O grupo dominante não tem a garantia da manutenção do poder, se não atender a anseios e expectativas dos subordinados que podem, em algum momento, confrontar seus dominadores uma vez que os indivíduos, mesmo vivendo e percebendo a cooperação social como fundamental para o alcance de seus objetivos pessoais, têm suas características de personalidade diversas e diferenciadas. As mesmas estratégias utilizadas pelo grupo dominante podem provocar diferentes reações. Se para alguns provocam o silêncio, para outros estimulam o uso da voz; se para uns incitam a atração para outros causam repulsa; se conseguem amedrontar alguns, revoltarão outros. O poder é relativo também porque nas organizações os indivíduos sempre têm algum poder, alguma capacidade de influenciar, sendo que a quantidade de poder que qualquer pessoa possui pode fluir e refluir à medida que o ambiente no qual esse poder é exercido muda seus membros. O poder como fenômeno não pode ser considerado como negativo ou positivo, negativos ou positivos são os fins para os quais é utilizado. (PAZ; MARTINS; NEIVA, 2004, p.382)

Poder foi estudado, pela primeira vez, relacionado ao poder do Estado, numa dimensão política. Maquiavel (1513; 1972) e Hobbes (1651; 1988) foram considerados os precursores de duas grandes linhas distintas de evolução do conceito de poder por Clegg (1989; 1992).

A primeira linha concebe o poder como fenômeno causal, um jogo em que uma parte ganha e outra perde. Hobbes (1651; 1988) afirma que há uma inclinação geral de todo ser humano para um perpétuo e incessante desejo de poder, que cessa com a morte. O poder é definido como um conjunto de meios que são empregados para obter uma aparente vantagem futura. O estado natural é o estado de guerra de todos contra todos. Seria necessário, então, um poder maior composto pelos poderes de vários homens, por consentimento numa entidade só – o poder estatal – para subjugar a todos e acabar com a guerra. Hume (1752; 1963) acrescenta a noção de regularidade em que o poder se

insere numa perspectiva de reação à ação causal de um iniciador. Weber (1919; 1991) trabalha também a regularidade enfatizando o conceito de dominação. Russel (1951; 1986) e Dahl (1957) acrescentam intencionalidade e influência sobre outro para que faça o que não faria em outras circunstâncias. Para Bachrach e Baratz (1979) o poder também é exercido à medida que uma pessoa ou grupo – consciente ou não – cria ou reforça barreiras que impedem ou dificultam a divulgação pública dos conflitos políticos. Para Luke (1980) A exerce poder sobre B, quando A afeta B de um modo contrário aos interesses de B.

A outra linha se baseia na análise das estratégias de exercício e manutenção de poder, quando são observados os movimentos das pessoas envolvidas na rede de influência. Maquiavel (1513; 1972) propõe que poder é efêmero, passa pelas pessoas. As pessoas não têm poder, mas o exercem; só o poder limita o poder. Esse poder também constrói, sob a imposição da necessidade e do instinto, sua própria ética utilitária e empírica, que, em alguns momentos, legitima o recurso ao mal. A atividade política retratada por Maquiavel caracteriza-se por um impulso natural para uso efetivo do poder numa determinada sociedade, o que impõe aos que a praticam uma capacidade de adaptação e improvisação proporcional às variações da situação a enfrentar. Foucault (1979) apresenta um caráter mais positivo sobre o poder, sem assumir a dependência deste com o âmbito estatal. Para o autor, o que faz com que o poder se mantenha e seja aceito é o fato de que ele não pesa só como uma força que diz não, mas permeia relações, produz coisas, induz ao prazer, forma saber e produz discurso. Uma relação de poder não necessariamente aprisiona, há sempre uma possibilidade de resistência. O início desses estudos se deu no âmbito estatal, mas foram ampliados para outras entidades sociais, como as organizações, que podem ser vistas como ambientes constituídos por relações de poder entre indivíduos e grupos.

Giddens (1984) define poder como a capacidade de atingir resultados. Poder é produzido por estruturas de dominação e por sua reprodução, e não analisa dominação como escravidão (uma situação de ausência de escolha). Dominação é um meio estrutural necessário para o poder. Pessoas são definidas como atores que são capazes de jogar com as regras existentes na organização, assumindo riscos e tomando decisões. Para Durkheim (1967) a pressão moral (seria o equivalente à dominação) e sua característica obrigatória é uma autoridade que impõe respeito e que as pessoas internalizam à medida que o experimentam.

Para Crozier (1963; 1964) e Friedberg (1993), dominação ignora a ação, ignora a questão da legitimidade, porque é uma tecnologia de manipulação exercida por tomadores de decisão com respeito à efetividade dessas decisões, usando estratégias que protejam seus interesses específicos.

Na Psicologia Social a Teoria da Troca ou da Dependência, de Thibaut e Kelley (1959) e a proposição de French e Raven (1959) relacionam-se também ao assunto poder. Para Thibaut e Kelley (1959) as interações sociais se explicam em termos de resultados colhidos pelas pessoas envolvidas na interação, analisados em função de custos e recompensas. A avaliação dessa relação custo-benefício é influenciada pela percepção de que os resultados das interações são dependentes dos indivíduos, ou seja, consequência de fatores sobre os quais há controle, ou se são ocasionais e alheios ao próprio controle. Quando há controle, o indivíduo ajusta seu comportamento a fim de manter melhores resultados e evitar piores. Quando não há controle, o indivíduo reconhece a existência do controle externo e a ineficácia de seus esforços. Os resultados da interação também são avaliados para estabelecer o nível de satisfação pessoal com a interação, que define um padrão. Se os resultados estiverem acima desse ponto, são agradáveis, se abaixo, são desagradáveis e geram custo. A segunda avaliação é feita em relação à conveniência de abandonar ou permanecer numa situação. Em algumas situações, mesmo considerando adequado cessar a interação, a pessoa se mantém por falta de alternativas ou por ter como opções alternativas piores que a atual. Poder significa ter capacidade de influir nos resultados de outra pessoa numa relação social.

Para French e Raven (1959), que tratam do Poder Social, o destaque inicial foi para cinco bases fundamentais de poder: o de coerção, de posição, de recompensa, de referência e de conhecimento. A abordagem das bases de poder consiste em examinar quais recursos uma pessoa pode utilizar para exercer influência. A maioria das estratégias de influência pode ser analisada em termos das várias combinações das cinco bases de poder e suas variantes. Raven (1965) acrescentou à taxonomia a sexta base de poder, denominada informação.

A Psicologia Social estudou o poder sempre considerando seu caráter relacional. Foi tratado sob o ponto de vista da interação social, como influência potencial, Teoria da Troca ou da Dependência (THIBAUT; KELLEY, 1959) ou como bases de poder (FRENCH; RAVEN, 1959; RAVEN, 1965). Poder seria a diferença entre a indução de forças de uma pessoa numa certa magnitude sobre outra e a resistência desta no sentido oposto.

Outra parte de estudos sobre influência interpessoal investiga o poder não como influência potencial, mas como processo determinado por várias características pessoais e/ou da interação, considerando situações de tomada de decisão e contextos da rede de interação no trabalho (FRIEDKIN, 1993; IMAI, 1987; 1993; RAGINS; SUNDSTROM, 1990; WILSON, 1992).

Gabriel (1999) propõe estilos de caráter para compreender o poder individual no contexto organizacional, e então estabelecer relações de dependência-independência entre indivíduo e organização. Sabendo quem são os influenciadores na organização e quais são as características desse indivíduo (relacionadas à teoria freudiana), seria possível saber quais necessidades esse indivíduo possui para ser atendidas. Por exemplo, os narcisistas gostam de tratamento personalizado e de platéia. Atentar para as características de personalidade poderia significar a compreensão parcial do poder organizacional e atender às necessidades individuais dos membros é uma das formas de fortalecer o poder organizacional.

Segundo Mintzberg (1983) e Paz, Martins e Neiva (2004), é possível que os influenciadores, de modo geral, joguem para manter as configurações de poder como são. Mas como o ambiente organizacional é constituído por membros com todos os estilos de caráter, esses personagens podem modificar a ordem da configuração atual e movimentá-la para uma situação de mudança. Para isso, fariam uso dos jogos de poder, que movimentam o poder nas organizações, vividos por indivíduos e grupos. Mintzberg (1983) foi quem tratou dos jogos políticos em sua Teoria do Poder Organizacional. O autor diz que o comportamento organizacional é um jogo de poder em que vários jogadores, chamados influenciadores, tentam controlar as ações e as decisões da organização. Sendo assim, os influenciadores procuram dominar as bases de poder para utilizá-las em jogos cujo objetivo é satisfazer suas próprias necessidades ou assegurar o alcance dos interesses organizacionais que se encontram em risco.

No Brasil, Paz (1997) estabeleceu relações entre estruturas de poder e avaliação de desempenho organizacional e sinalizou para a impossibilidade de pensar em avaliação de desempenho como instrumento de precisão, de forte controle e descaracterizado de conflitos, tendo em vista que procedimentos avaliativos que caracterizam relações de poder são marcados por conflitos e insatisfações; em 1999 relacionou poder organizacional aos critérios de justiça no trabalho e concluiu que a imagem de empresa poderosa foi forte antecedente da percepção dos critérios de justiça distributiva e aqueles que consideraram a empresa menos poderosa concordaram que a

equidade foi o critério mais usado nas avaliações de desempenho; Martins e Paz (2000) investigaram interações entre configurações de poder e comprometimento, numa organização, durante seu processo de transformação organizacional e constataram o aumento da aplicação prática do instrumental para a análise do poder organizacional a partir da teoria de Mintzberg (1983) e o potencial preditivo das variáveis de poder em relação ao comprometimento nas organizações; Paz, Mendes e Gabriel (2001), num estudo de caso, identificaram as relações entre configurações de poder (autocracia, missionária, instrumento partidário, sistema fechado e meritocracia) e estilos de caráter (narcisista, obsessivo, coletivista, individualista heróico e cívico) no contexto organizacional e concluíram que os indivíduos percebem sua organização como sistema fechado, com forte coalizão interna, com padrões de comportamentos associados ao estilo de caráter coletivista, em que predomina a coesão grupal e homogeneidade organizacional; Neiva e Paz (2002) pesquisaram as relações entre as configurações de poder e o uso da influência pessoal e concluíram que as organizações têm configurações semelhantes e que os sujeitos se consideravam exercendo mais influência do que realmente exercem de acordo com a percepção dos colegas; Costa (2002) estudou as relações das configurações de poder com o autoconceito no trabalho, num estudo de caso, e encontrou que as configurações de poder apresentam-se como preditores mais fortes do autoconceito no trabalho.

Para autores como Callister e Wall (2001); Pruitt (1981); Rahim (1989); Rahim, Antonioni, Krumov e Ilieva (2000), poder é a habilidade de uma parte mudar ou controlar o comportamento da outra. Noutro enfoque organizacional, Mintzberg (1983) afirma que poder é a capacidade do indivíduo modificar os resultados organizacionais. Para influenciar, dominar ou convencer, portanto, para tornar-se poderoso, o indivíduo precisa ter acesso a insumos críticos que o outro, quer seja um indivíduo, um grupo ou uma organização, necessita. Portanto, Mintzberg retoma a visão de Pfeffer (1981) e de French e Raven (1959; 1965) de que poder baseia-se em dependências e que seu exercício é subsidiado por bases de poder.

Apesar dos esforços dos estudos da área, a definição de poder ainda é imprecisa. Por se tratar de um fenômeno que ocorre na relação social e que pode ser determinado por fatores de natureza pessoal, contextual ou social, fica difícil estabelecer um conceito amplo, com muitas possibilidades de mensuração e adequado aos vários tipos de estudo. Isso, no entanto, não diminui o interesse pelo fenômeno, especialmente por suas conseqüências, ou seja, afetar resultados pessoais, grupais, organizacionais e sociais, o

que é conseguido tanto pela mobilização de recursos que levam à ação, quanto pela construção de significados.

2.3.1. Bases de Poder

French e Raven (1959) chamaram os insumos que geram dependências da outra parte de bases de poder e organizaram uma tipologia que identifica seis bases: a) poder de recompensa, baseado na percepção da pessoa de que o agente social tem capacidade para apresentar-lhe recompensas; b) poder coercitivo, baseado na percepção da pessoa de que o agente social tem capacidade para apresentar-lhe punições; c) poder legítimo, baseado na percepção da pessoa de que o agente social tem um direito legítimo para prescrever-lhe comportamentos; d) poder referente (ou de referência), baseado na identificação da pessoa com o agente social; e) poder de especialização (ou perícia), baseado na percepção de que o agente social tem algum conhecimento específico ou certa especialização; f) poder de informação, refere-se a apresentação de uma série de argumentos por parte do agente social, a fim de que a pessoa possa avaliar por si mesma a pertinência da solicitação.

Raven (1965) afirma que os poderes de recompensa e de coerção possuem a característica de serem públicos (eficazes apenas quando sob supervisão do agente da influência) e dependentes (dependentes da possibilidade de o agente da influência recompensar ou punir). Por outro lado, três das outras quatro bases de poder – legitimidade, referência e conhecimento – são privadas (independentes de supervisão) e dependentes de características pessoais do influenciador (posição, modelo de identificação e perícia). A única base de poder também privada, porém independente, é o poder de informação, que deriva sua eficácia dos argumentos apresentados e não de características pessoais do agente.

Em “Reflexões de 100 anos da Psicologia Social Experimental” (1999), Raven fez novas considerações a respeito das bases de poder. Considerou que as bases são agrupadas em termos de duas importantes dimensões: a extensão, na qual a mudança é socialmente dependente do agente influenciador e a importância da observância do agente para que a mudança seja efetiva. Pontuou a necessidade de diferenciar recompensas e punições impessoais de pessoais, no sentido de que as impessoais seriam

tangíveis (aumento de salário ou promoção) e as pessoais seriam elogios, reprovações (intangíveis).

Sobre o poder de referência, Raven (1999) apontou pesquisas desenvolvidas por Murphy, Murphy e Newcomb (1937), com crianças em sala de aula. Esse poder se for combinado com recompensa pessoal e coerção pessoal pode levar crianças a tentar exceder o desempenho de outras. Por exemplo, na sala de aula o elogio e a reprovação são sempre oferecidos em comparação com outra criança, na tentativa de eliciar superação sobre o desempenho de outras crianças. Outro aspecto do poder referente é seu impacto em grupos de trabalho. Trabalhadores aceitaram mais prontamente o poder referente do grupo de trabalho que de um consultor externo, indivíduos em grupos tendem a tomar mais posições de risco que tomariam sozinhos, ou seja, o grupo serve como referência diante de pressões normativas, membros desviantes e pressão para superação (JANIS, 1972; 1982; STONER, 1961). Outra questão sobre grupos diz respeito ao poder legítimo, de coerção e de recompensa. Em experiências de grupo, a maioria parece ser influenciada pelo poder de perícia coletivo do grupo; os membros reconhecem o grupo como o poder legítimo; esperam a aprovação do grupo (poder recompensa) e evitam a dor da reprovação do grupo (poder coercitivo pessoal) (ASCH, 1951, 1952, 1956; SHERIF, 1936).

O poder legítimo foi estudado em cenário militar por Raven e French (1958) que verificaram que soldados têm que obedecer sem questionamento. Esse comportamento é estabelecido por meio do poder de coerção e de recompensa até o poder legítimo ser estabelecido. Na batalha, não é permitido ao soldado insistir numa completa explanação (poder de informação), então o poder de recompensa e de coerção podem ser efetivos em algumas circunstâncias, mas exigem observância, que nem sempre é possível no campo de batalha. Outro aspecto sobre esse cenário é que atrocidades podem ser “suavizadas”, pois a ação foi tomada apenas para corresponder a uma ordem (poder legítimo). Além disso, Raven (1999) discute outros tipos de poder legítimo que se caracterizariam por um senso de obrigação normativa social em consentir com a influência legítima do agente: a) poder de reciprocidade – ‘eu fiz isso para você, então você tem que fazer isso pra mim’; b) equidade – ‘eu tenho trabalhado duro, então tenho razão em pedir que faça algo para retribuir isso’; c) compensação – ‘você me prejudicou no passado, então você é obrigado a restituir atendendo o meu pedido agora’; d) responsabilidade ou dependência (poder do incapaz) – obrigação de ajudar outros que não podem ajudar a si mesmos, que estão sob responsabilidade de outras pessoas.

Sobre o poder de perícia, Moore (1921 apud RAVEN, 1999) comparou a influência dos peritos *versus* a influência da maioria (poder referente). Ambos, peritos e maiorias, afetam os julgamentos das pessoas, mas os efeitos do poder referente são maiores.

Petty e Cacioppo (1985) demonstraram a necessidade de distinguir entre poder de perícia e poder de informação, pois tanto o poder de perícia como o poder de informação podem mudar as crenças, as atitudes e o comportamento da pessoa. Entretanto, os autores defendem que o poder de informação é mais preciso, pois as mudanças alcançam implicações práticas, ou seja, é mais eficaz.

Yukl e Falbe (1991) afirmam que as bases de poder têm impacto no comprometimento, na confiança e na resistência do empregado. As bases de poder de referência, perícia, de poder legítimo e de recompensa estão positivamente relacionadas com comprometimento e com confiança, como poder de coerção provoca resistência. Rahim (1989) encontrou associação positiva entre as bases de poder legítimo, de perícia e de referência com confiança do empregado, mas não com poder de recompensa. As bases de poder de recompensa e de coerção estão associadas com resistência, que segundo Johnson e Scollay (2000), é uma forma de conflito. Outros pesquisadores identificaram associações positivas entre poder de perícia e de referência com satisfação e desempenho dos subordinados (HINKIN; SCHRIESHEIM, 1990; JOHNSON; PAYNE, 1997; RAHIM, 1989; SCHRIESHEIM; HINKIN; PODSAKOFF, 1991; YUKL; FALBE, 1991).

Estudos (BACHMAN, 1968; BACHMAN; BOWERS; MARCUS, 1968; BACHMAN; SMITH; SLESINGER, 1970; FONTAINE; BEERMAN, 1977; IVANCEVICH; DONNELLY, 1970) apontaram que subordinados cujos chefes utilizam coerção como base de poder acreditam ter motivos frágeis para melhorar desempenho no trabalho. Para os autores, as bases de poder legítimo e de recompensa não possuem relações claras com desempenho e as bases mais positivas e altamente correlacionadas com desempenho no trabalho foram poder de perícia e de referência. Rahim *et al.* (2000) atribuem essas conclusões a problemas de medida e de amostragem. Outros autores (DUNNE; STAHL; MALHART, 1978; THAMHAIN; GEMMIL, 1974) encontraram relações entre perícia e autoridade formal como fortes razões para subordinados confiarem no chefe, entretanto, subordinados cujos chefes utilizavam poder de recompensa e coerção apontavam-nas como razões fracas para confiarem no chefe. Bases como perícia e referência induziam a confiança no supervisor.

Rahim, Antonioni, Krumov e Ilieva (2000) estudaram relações entre uso de bases de poder e desempenho, por meio da avaliação da efetividade do grupo. Encontraram que poder de referência era preditor significativo de efetividade em culturas de dois países, E.U.A. e Bulgária. Para a amostra estadunidense, o nível organizacional e a estabilidade no trabalho interferiram de forma significativa, para a Bulgária, a educação foi significativa.

Litman-Adizes, Fontaine e Raven (1978) e Rodrigues (1995) verificaram que a aceitação de um empregado às ordens de seu supervisor e comportamento antinormativo são ambos atribuídos mais à vontade do empregado (isso é, percebida como mais interna e controlável), quando a base de poder utilizada pelo supervisor é informação, recompensa ou referência, e mais à vontade do supervisor (ou seja, percebida como mais externa) quando a base de poder é legitimidade, conhecimento ou coerção. Rodrigues e Assmar (2003) replicaram os estudos de Rodrigues (1995) e encontraram resultados iguais, revelando que punição severa é considerada mais justa quando a transgressão resulta das bases de poder que eliciam comportamentos percebidos como mais internos e controláveis.

Martins (2004) aponta que Mintzberg também identificou cinco categorias de bases de poder, confirmadas empiricamente no Brasil por Flauzino (1999, 2001): controle de recursos, competência ou habilidade técnica, corpo de conhecimentos críticos, prerrogativas legais e acesso aos poderosos. Segundo a autora, pode-se, numa comparação simplificada, afirmar que competência ou habilidade técnica de Mintzberg corresponde ao poder de perícia de French e Raven, prerrogativas legais de Mintzberg, ao poder legítimo de French e Raven. Todavia, as bases de poder de recompensa, de punição e de coerção de French e Raven não encontram paralelos na classificação de Mintzberg. Controle de recursos e acesso aos poderosos, bases identificadas por Mintzberg não têm correspondência direta com as bases de poder de French e Raven. E antes da autora, Borenstein (1996) destacou que a tipologia adotada por Mintzberg (1983) não conflita com a de French e Raven (1959), pois poder coercitivo e de recompensa são adotados, formalmente, por aqueles que possuem prerrogativas legais e, informalmente, por quem controla recursos críticos; poder legítimo corresponde à existência de prerrogativas legais; poder de perícia corresponde à posse de conhecimentos especializados críticos para a organização; e poder de referência se relaciona com os recursos políticos.

Não foram encontrados na literatura estudos que relacionassem bases de poder e impacto de treinamento no trabalho, este estudo pretende também averiguar possíveis relações entre as duas variáveis.

3. OBJETIVOS

O presente estudo teve por objetivo principal investigar o poder de predição das bases de poder utilizadas pelos gerentes e o comprometimento do supervisor no impacto do treinamento no trabalho.

Como objetivos específicos são destacados:

- ⇒ A comparação dos pesos relativos das medidas de nível micro-organizacional (comprometimento com a organização, com a carreira e com o trabalho) em relação às do nível meso-organizacional (bases de poder) na predição do Impacto do Treinamento no Trabalho.
- ⇒ A colaboração para a instrumentalização dos profissionais de Recursos Humanos para a atuação visando aumentar o Impacto do Treinamento no Trabalho.

4. MODELO E HIPÓTESES

Esta pesquisa buscou verificar as possíveis relações existentes entre Bases de Poder, Comprometimento com a Organização, com a Carreira e com o Trabalho e Impacto do Treinamento no Trabalho. Essas relações hipotetizadas podem ser observadas no modelo apresentado pela Figura 1.

As justificativas para as hipóteses que se seguem decorrem do interesse de corroborar relações já investigadas por outros pesquisadores e averiguar outras que não foram estudadas. Algumas das relações foram verificadas em estudos anteriores e pretendem ser corroboradas neste estudo: comprometimento do trabalhador com três focos – organização, profissão e sindicato – predizendo impacto do treinamento no trabalho (PILATI, 2004); bases de poder de referência, perícia, legítimo e de recompensa têm impacto no comprometimento organizacional (YUKL; FALBE, 1991); a base de poder de coerção gera resistência do empregado (YUKL; FALBE, 1991), portanto a hipótese de relação inversa entre relação de poder e comprometimento; e os indivíduos se identificam com um ou vários focos de comprometimento, simultaneamente ou não (ARANYA; JACOBSON, 1975; BARTOL, 1979; BASTOS, 2000; LACHMAN; ARANYA, 1986; THORNTON, 1970). Outras relações não foram estudadas e, pelo seu caráter inusitado, constituíram hipóteses de investigação nessa pesquisa. Os diferentes focos de comprometimento não foram relacionados ao impacto de treinamento no trabalho e as bases de poder também não foram investigadas em relação a essa variável dependente.

Sendo assim, seguem-se as hipóteses para investigação:

- H1. Comprometimento Organizacional, com a Carreira e com o Trabalho se relacionam positivamente com Impacto do Treinamento no Trabalho.
- H2. As Bases de Poder de Perícia, Referência, Legitimidade e Recompensa se relacionam positivamente com o Impacto do Treinamento no Trabalho.
- H3. A Base de Poder de Coerção se relaciona inversamente com o Impacto do Treinamento no Trabalho.
- H4. As Bases de Poder de Perícia, Referência, Legitimidade e Recompensa predizem positivamente Comprometimento Organizacional.
- H5. A Base de Poder de Coerção prediz inversamente Comprometimento Organizacional.

H6. Os indivíduos se identificam com um ou vários focos, simultâneos ou não, de comprometimento.

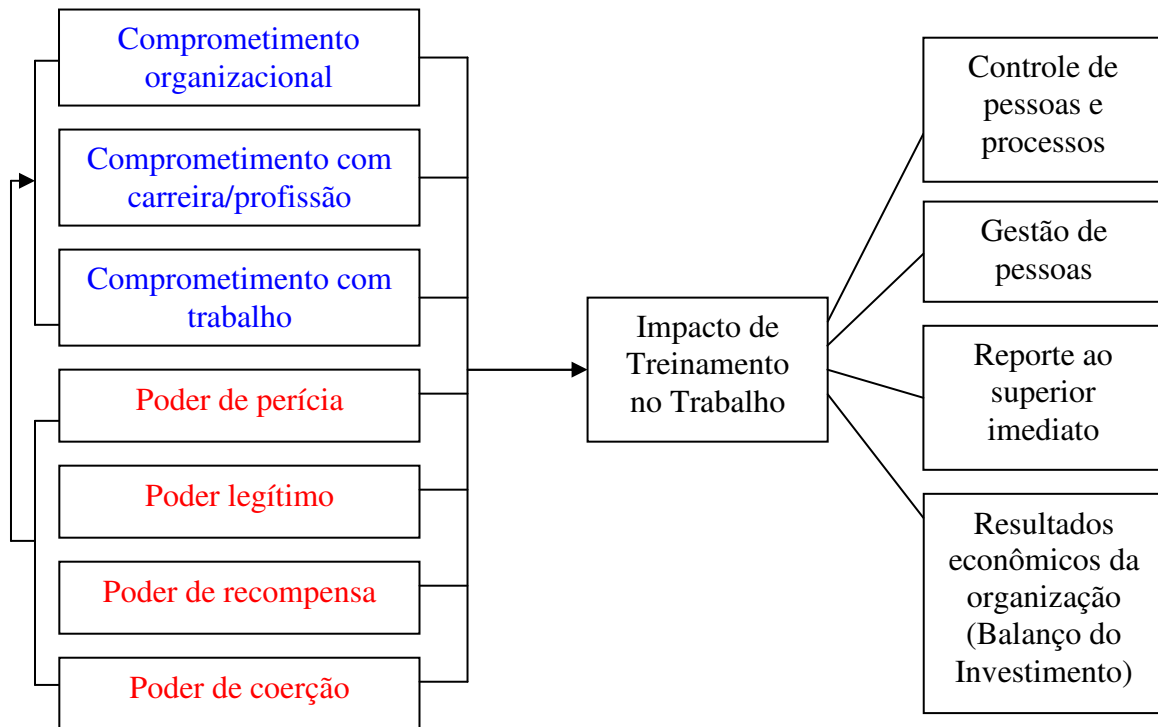


Figura 1 – Representação visual das hipóteses desse estudo.

5. MÉTODO

Segundo Drenth (1984), o objetivo da produção de conhecimento científico não visa apenas alcançar resultados de valor acadêmico, mas também de valor social. A proposta metodológica em questão visa atender esses propósitos. Sendo assim, serão apresentados nessa seção uma descrição da organização estudada, da amostra, dos instrumentos utilizados e dos procedimentos de coleta e de análise de dados, a fim de possibilitar a compreensão.

Vale ressaltar que, sendo um estudo de caso, a discussão estará limitada ao contexto da organização estudada.

5.1. Características da organização

A organização estudada é uma empresa de *contact center* que presta serviços a outras organizações, empresas contratantes e, por sua vez, a clientes, no relacionamento destas com seus próprios clientes, de forma terceirizada. Essas empresas são também conhecidas como *call centers*, pois o serviço prestado é o tele-atendimento, ou seja, o relacionamento dos consumidores com as empresas contratantes se dá por meio do telefone.

A organização pesquisada é uma empresa de grande porte, com cerca de 7.000 funcionários, respondendo por aproximadamente 5% do mercado de *contact center* no Brasil (DIAS, 2005). A empresa tem sua matriz em uma cidade de médio porte, mas possui uma unidade em uma cidade de grande porte, ambas na região sudeste. Uma de suas características é o funcionamento em tempo integral. Outra questão que diferencia os trabalhadores deste ramo de serviços é o tipo de controle exercido pela organização, que, por exigências legais e de programas de qualidade (normas técnicas, inclusive), monitora o trabalho dos funcionários, seja pelos supervisores, seja por auditores de qualidade, presentes em tempo integral nos diversos processos. Esse procedimento prevê a avaliação constante do respeito ao *script*, o cumprimento das regras e procedimentos e também a exatidão das informações fornecidas, bem como o desempenho dos operadores como um todo. Mais ainda, esse monitoramento pode ser acompanhado pela empresa cliente, ampliando as formas de controle a que são

submetidos os atendentes, empregados que executam esse trabalho. A divisão das equipes é feita por operações de atendimento (geralmente, um contratante de muitas posições de atendimento - PA) é também característica desta organização, pois os operadores são alocados por empresas contratantes, com coordenações e gerências específicas. Essa particularidade pode gerar sub-culturas distintas em seu quadro de pessoal, bem como diferentes padrões de comportamento organizacional.

5.2. Participantes

O estudo foi realizado com ocupantes do cargo de supervisor, abrangendo os funcionários que ocupavam esse cargo nas diversas operações da empresa e que haviam passado pelo “Programa de Formação Oficina do Conhecimento”. A escolha por esse treinamento deveu-se ao investimento de R\$ 271.788,36 (duzentos e setenta e um mil, setecentos e oitenta e oito reais e trinta e seis centavos) com o objetivo de formar 100% dos funcionários nesse cargo em dois anos. Na época da coleta de dados, havia na empresa 287 supervisores e 231 já havia passado por, no mínimo, uma das etapas da formação. Desse universo, foram devolvidos e aproveitados 194 questionários, representando um retorno de 83% do total de supervisores treinados até o momento da coleta. Vale ressaltar que no período da coleta de dados houve muitos desligamentos na empresa, em virtude da saída ou da redução de posições de atendimento de empresas clientes.

Atendendo às exigências éticas, os supervisores foram convidados a participar da pesquisa, mediante consentimento livre e esclarecido (Anexo 1). Todos os participantes têm idade superior a dezoito anos; não houve restrições de gênero ou estado civil; além disso, a escolaridade mínima exigida (Ensino Fundamental) para o preenchimento do formulário foi atendida em virtude da característica dos trabalhadores da organização (o nível de escolaridade mínimo exigido para o cargo é Ensino Médio). A descrição da amostra se encontra na seção Resultados.

5.3. Instrumentos

Nesta pesquisa, foram utilizadas cinco escalas, quatro previamente validadas para a população brasileira com Ensino Fundamental completo e uma construída para avaliar um dos indicadores da variável conseqüente (impacto do treinamento) (Tabela 1).

Para a construção do questionário de impacto do treinamento em profundidade utilizou-se uma adaptação do procedimento de Borges-Andrade, Azevedo, Pereira, Rocha e Puente (1999). Para isso, consultou-se a descrição de cargo de supervisor, a fim de levantar os indicadores de desempenho esperados para a função. Esses indicadores constituíram os itens da escala de auto-avaliação de impacto do treinamento descrita no Anexo 2.

As escalas foram agrupadas num questionário único que se destinou à auto-avaliação pelos treinandos (Anexo 2). Essas são constituídas de questões fechadas, objetivas, em que os respondentes apenas assinalaram graus de impacto ou concordância. Além dos instrumentos psicométricos utilizados para coleta dos dados relativos às variáveis independentes (comprometimento organizacional, com a carreira e com o trabalho e bases de poder) e à variável dependente (impacto do treinamento no desempenho), foram coletados os dados relativos ao resultado da organização – lucro líquido e quantidade de funcionários por mês para se chegar ao segundo indicador de impacto do treinamento. Esses indicadores compuseram o outro indicador de impacto de treinamento: lucro por funcionário. Esses dados foram obtidos por meio da análise documental de registros da organização enviados pelo setor financeiro da empresa em meio eletrônico.

Tabela 1 - Detalhes psicométricos das escalas utilizadas

Escala	Autor(es) e datas	Fatores	Número de itens	Alfa de Cronbach	Número de opções e variação da escala de respostas
Impacto de Treinamento	Azevedo, 2006	Controle de pessoas e processos; Gestão de pessoas e Reporte ao superior imediato	11 itens 4 itens 3 itens	$\alpha = 0,95$ $\alpha = 0,84$ $\alpha = 0,79$	1 a 5 Nenhum impacto a impacto muito grande
Comprometimento Organizacional	Bastos, 1994a		9 itens	$\alpha = 0,86$	1 a 7 Discordo plenamente a concordo plenamente
Comprometimento Profissão/Carreira	Bastos, 1994a		7 itens	$\alpha = 0,84$	1 a 7 Discordo plenamente a concordo plenamente
Comprometimento Trabalho	Bastos e Moraes (no prelo)		10 itens	$\alpha = 0,86$	1 a 7 Discordo plenamente a concordo plenamente
Bases de Poder	Martins <i>et al.</i> (no prelo)	Poder legítimo; poder de perícia; poder de coerção; poder de recompensa	6 itens 6 itens 3 itens 4 itens	$\alpha = 0,81$ $\alpha = 0,84$ $\alpha = 0,85$ $\alpha = 0,72$	1 a 5 Discordo totalmente a concordo totalmente

As seções encontradas no questionário encontram-se enumeradas a seguir:

- 1) Dados pessoais. Objetivo – descrever o perfil ocupacional dos participantes do treinamento, colhendo dados como idade, sexo, estado civil, escolaridade, tempo de serviço na empresa e na função e área em que se encontra atualmente (Anexo 2).
- 2) Escala do Impacto do Treinamento nos Indicadores de Desempenho. Objetivo – especificar os fatores corporativos de desempenho e avaliar o impacto da formação no desempenho esperado do participante (Anexo 2, Itens 1 a 21). A partir da descrição do cargo de supervisor foram identificados os critérios do desempenho esperado pela organização para o cargo. Cada critério foi transformado em um item, em cuja redação buscou-se atender aos princípios da expressão clara da idéia e de colocar em cada item apenas uma idéia simples e não explicativa (PASQUALI, 1996). A estrutura da escala de Impacto de treinamento foi checada por meio da análise dos componentes principais. A amostra mostrou-se fatorável ($KMO = 0,95$) explicando 68% da variância total distribuída em três fatores: fator 1 – Controle de Pessoas e Processos (11 itens), Alfa de Cronbach de 0,95; fator 2 – Gestão de pessoas (4 itens), Alfa de Cronbach de 0,84 e fator 3 – Reporte ao Superior Imediato (3 itens), Alfa de Cronbach de 0,79. No Anexo 3 é possível verificar os itens que se agruparam em cada fator, o valor do Alfa de Cronbach e suas respectivas cargas fatoriais. Três itens (6, 8 e 17) foram excluídos, pois dividiram cargas fatoriais semelhantes em dois fatores.
- 3) Escalas de Comprometimento. Objetivo – avaliar fatores que se referiam ao envolvimento e à preocupação do participante com a organização, com a própria carreira e com o trabalho desenvolvido.
 - a. Escala de Comprometimento Organizacional (Anexo 2, Itens 1 a 9). A escala utilizada foi a OCQ (*organizational commitment questionnaire*) proposta por Mowday *et al.* (1979 apud BASTOS, 1994a) e validada para o contexto brasileiro por Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989 apud BASTOS, 1994a), que encontraram um coeficiente Alfa de Cronbach de 0,86. Bastos (1994a) utilizou uma versão reduzida do OCQ, com a eliminação de itens que representavam intenções comportamentais tidas por Reichers (1985) mais como conseqüências do que como parte do construto.
 - b. Escala de Comprometimento com a Profissão/Carreira (Anexo 2, Itens 10 a 16). A escala utilizada foi proposta por Blau (1985, 1988 apud BASTOS, 1994a) que se revelou uma medida distinta dos construtos *job involvement* e *organizational*

commitment, com coeficientes de confiabilidade em torno de 0,84 e validada para o contexto brasileiro por Bastos (1994a).

- c. Escala de Comprometimento com o Trabalho (Anexo 2, Itens 17 a 26). A escala utilizada foi proposta por Fink (1992 apud BASTOS, 1994a) e validada para o contexto brasileiro por Bastos e Morais (no prelo), com coeficiente igual a 0,86.
- 4) Escala de Bases de Poder. Objetivo – identificar as bases de poder utilizadas pelo superior imediato do participante ao seu comportamento (Anexo 2, Itens 1 a 20). A escala de bases de poder foi validada por Martins, Guimarães, Azevedo e Cardoso (no prelo). Essa escala partiu da escala de Hinkin e Schriesheim (1989) composta por cinco bases de poder: recompensa, coerção, legitimidade, perícia e referência. Todavia, no estudo de Martins *et al.* (no prelo), foram identificados apenas quatro fatores: fator 1 – Poder legítimo (6 itens), Alfa de Cronbach de 0,78; fator 2 – Poder de perícia (6 itens), Alfa de Cronbach de 0,84; fator 3 – Poder de coerção (3 itens), Alfa de Cronbach de 0,84 e fator 4 – Poder de recompensa (4 itens), Alfa de Cronbach de 0,67. O poder de referência não se manteve como fator, os itens se dividiram nas demais categorias.
- 5) Termo de consentimento da instituição (Anexo 4) e termo de consentimento livre e esclarecido dos sujeitos (Anexo 1).

Para o julgamento da VD – Impacto do Treinamento, subdividida em Controle de Pessoas e Processos, Gestão de Pessoas e Reporte ao Superior Imediato – utilizou-se uma escala Likert de cinco pontos, que variava de 1 a 5, respectivamente, “nenhum impacto” a “impacto muito grande”. Para o julgamento da VI – Comprometimento organizacional, com a carreira e com o trabalho – utilizou-se uma escala Likert de sete pontos, que variava de 1 a 7, respectivamente, “discordo plenamente” a “concordo plenamente”. Para o julgamento da VI – Bases de poder, subdividida em legítima, de perícia, de coerção e de recompensa – utilizou-se uma escala Likert de cinco pontos, que variava de 1 a 5, respectivamente, “discordo totalmente” a “concordo totalmente”.

5.4. Procedimentos de coleta de dados

A empresa foi contatada pela pesquisadora, ocasião em que foram explicados os objetivos do estudo e solicitada sua autorização (Anexo 4). Foram explicitados aos participantes convidados os objetivos da pesquisa, as normas éticas que conduzem a

pesquisa, a confidencialidade dos dados, o tratamento de dados a ser utilizado e a disponibilidade dos resultados. A autorização do participante foi formalizada por meio do termo de consentimento (Anexo 1). A pesquisadora se dirigia ao posto de trabalho dos supervisores, fazia a explicação e a entrega do questionário, individualmente ou em pequenos grupos, e combinava uma data para buscá-los.

Os dados de resultado líquido mensal foram coletados junto aos setores financeiros da empresa que autorizou sua utilização. Os dados referiam-se a dois períodos, o primeiro quinze meses antes do início do programa de formação que serviram como linha de base (fevereiro/2003 a abril/2004) e o segundo quinze meses durante o programa de formação (maio/2004 a julho/2005). Embora o programa de formação ainda esteja em andamento na empresa em questão, determinou-se julho como o último mês para levantamento da informação de lucro líquido, em virtude da coleta de dados ter-se iniciado em agosto/2005.

5.5. Procedimentos de análise dos dados

Os dados foram analisados por meio do SPSS 11.0 (*Statistical Package for the Social Sciences*). Criou-se um banco de dados, codificando-se as respostas dos participantes e lançando-as numa planilha deste Programa.

O primeiro passo foi fazer uma conferência de possíveis erros de digitação com a solicitação da quantidade de respondentes e do valor mínimo e valor máximo apresentados em cada item. Apenas uma resposta foi digitada errada (sujeito 69, no 10º item da escala de comprometimento). Após revisão do questionário original, corrigiu-se a resposta do sujeito no banco de dados.

Os dados de tempo de empresa e tempo na função de supervisão foram recodificados, pois o questionário solicitava o tempo de serviço na empresa e o tempo na função em anos e meses. O tempo referente ao ano foi transformado em meses e somado ao período informado em meses pelos respondentes. A soma passou a representar o tempo total do funcionário na empresa e na função em meses (tempo total na empresa e tempo total na supervisão).

Os dados de estado civil também foram recodificados, pois a escala original contemplava as seguintes opções: solteiro, casado, viúvo, desquitado e outro. Optou-se por codificar a escala de forma a agrupar as categorias em que a pessoa se encontrava

sozinha (solteiro, viúvo e desquitado), essa se tornou a opção um, a segunda opção permaneceu casado e a terceira, outro.

Analisaram-se, então, os valores extremos (*outliers*) da amostra e foram retirados quatro casos (sujeitos 41, 78, 86, 131), pois apareceram como extremos em dez ou mais itens do mesmo questionário. Os demais sujeitos que apareceram como *outliers* em menos de dez itens do questionário foram mantidos para não descaracterizarem a variabilidade da amostra.

Em relação ao tamanho da amostra utilizou-se a regra de *thumb* para múltiplas VIs ($50 + 8K$, onde K é o número de VIs) de acordo com Tabachnick e Fidel, 1996. Segundo essa regra, o número mínimo de sujeitos para a pesquisa poderia ser de 130.

Os dados foram submetidos a análises descritivas e de consistência interna das escalas (Alfa de Cronbach). As associações entre as variáveis dependentes e independentes foram verificadas por meio do cálculo de correlações bivariadas e de análises de regressão (*stepwise*) (ABBAD; TORRES, 2002; TABACHNICK; FIDELL, 1996). Apenas a fatorabilidade do instrumento de impacto foi checada, pois os demais instrumentos tinham sido validados anteriormente.

Os resultados destas análises são descritos no próximo capítulo e discutidos, em comparação com a literatura.

6. RESULTADOS

6.1. Amostra e estatísticas descritivas

A amostra foi composta por 194 participantes, que tinham, em média, 26,3 anos de idade ($DP = 6$) e moda de 22 anos. A idade mínima foi de 19 anos e máxima de 54 anos.

Em relação ao tempo de empresa a média apresentada foi 42,1 meses (aproximadamente três anos e meio), $DP = 20,9$ e moda de 26 meses (aproximadamente 2 anos). O tempo mínimo de sete meses e o máximo de 82 meses (aproximadamente sete anos).

Em relação ao tempo no cargo de supervisão a média foi 23,4 meses (aproximadamente dois anos), $DP = 15,2$ e moda de 14 meses (aproximadamente 1 ano); o tempo mínimo foi de 1 mês e o máximo de 72 meses (6 anos) (Tabela 2).

Tabela 2 - Descrição da idade, do tempo de empresa e do tempo no cargo dos participantes.

	Idade (em anos)	Tempo de empresa (em meses)	Tempo no cargo (em meses)
Nº. de sujeitos	193	194	194
Média	26,3	42,1	23,4
D.P.	6,0	20,9	15,2
Moda	22	26	14
Mínimo	19	7	1
Máximo	54	82	72

Os participantes eram em sua maioria do sexo feminino (51,3 %), viviam sozinhos (solteiros, viúvos ou desquitados) (67,7%) e possuíam escolaridade superior incompleta (57,2%) (Tabelas 3, 4 e 5).

Tabela 3 – Descrição do sexo dos participantes.

Sexo	%
Masculino	48,7
Feminino	51,3
Nº. de sujeitos	193

Tabela 4 – Descrição do estado civil dos participantes.

Estado Civil	%
Sozinho (solteiro, viúvo ou desquitado)	67,7
Casado	29,1
Outro	3,2
Nº. de sujeitos	194

Tabela 5 – Nível de escolaridade dos participantes.

Escolaridade	%
1º grau completo	1,0
2º grau incompleto	0,5
2º grau completo	20,6
Superior incompleto	57,2
Superior completo	15,5
Pós-graduação	5,2
Nº. de sujeitos	194

Para que fosse possível calcular as médias por fatores, testou-se a estrutura fatorial da escala de impacto de treinamento que foi construída para essa pesquisa em específico. As medidas de confiabilidade foram apresentadas na seção “Instrumentos”. A tabela 6 mostra as médias e desvios padrão, valores mínimo e máximo, referentes aos fatores encontrados para as variáveis dependente e independentes.

Em Impacto de Treinamento, as três médias (3,0; 3,9 e 3,4), referente aos três fatores encontrados após o teste da estrutura fatorial, oscilaram entre impacto moderado à grande impacto do treinamento sobre os indicadores de desempenho definidos pela organização. O desvio padrão da variável Controle de Pessoas e Processos chama a atenção (DP = 1,0), pois indica que há oscilação na percepção dos participantes em relação ao impacto do treinamento sobre a possibilidade de controlar os subordinados e os processos de trabalho.

Quanto aos focos de Comprometimento, apenas a média da variável Comprometimento com a carreira/profissão (3,7) ficou próxima ao ponto médio da escala (não discordo, nem concordo). Como os itens avaliam o envolvimento do funcionário com a profissão escolhida, a média demonstra certa indiferença em relação ao comprometimento com a carreira. As outras duas médias de Comprometimento com a Organização e com o Trabalho encontram-se entre “concordo levemente” e “concordo muito” (5,0 e 5,6), o que demonstra uma tendência positiva em relação ao envolvimento com a organização e com o trabalho.

Em Bases de Poder, as médias divergiram bastante. As médias das bases de poder legítimo (3,8) e de perícia (4,2) ficaram ao redor do ponto quatro da escala (concordo), o que indica que os supervisores percebem que seus gerentes são capazes de fazê-los cumprir as tarefas que precisam, pois possuem um conhecimento específico e o direito legítimo para prescrever-lhes comportamentos. A base de poder de coerção ficou bem próxima do ponto discordo (2,2), o que parece indicar que os supervisores não percebem seus gerentes como capazes de lhes infligirem punições. A base de poder de recompensa (2,6) ficou mais próxima do ponto nem concordo nem discordo, o que demonstra que os supervisores não conseguem opinar sobre a capacidade de seus gerentes para lhes apresentar recompensas.

Tabela 6 – Estatísticas descritivas por variável.

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Ponto médio da Escala	DP
Controle de Pessoas e Processos	190	1,0	5,0	3,0	3,0	1,0
Gestão de pessoas	190	1,5	5,0	3,9	3,0	0,7
Reporte ao Superior Imediato	190	1,0	5,0	3,4	3,0	0,9
Comprometimento organizacional	190	3,8	6,1	5,0	4,0	0,5
Comprometimento com a carreira/profissão	190	1,6	5,4	3,7	4,0	0,7
Comprometimento com o trabalho	190	4,0	6,9	5,6	4,0	0,6
Base legítima	190	1,5	5,0	3,8	3,0	0,7
Base de perícia	190	1,2	5,0	4,2	3,0	0,6
Base de coerção	190	1,0	5,0	2,2	3,0	1,0
Base de recompensa	190	1,0	5,0	2,6	3,0	0,9

6.2. Pressupostos da análise de regressão

A normalidade de cada item foi verificada como pressuposto para a realização de análises inferenciais dos dados (correlação e regressão). No teste Kolmogorov-Smirnov, a normalidade de cada item foi comprovada ($p < 0,05$).

Checou-se também a linearidade (que pressupõe que uma ou mais VIs são combinação de diversas outras, segundo TABACHNICK; FIDELL, 1996) por meio da análise das correlações de Pearson. Pode-se constatar que não houve linearidade entre as VIs (TABACHINICK; FIDEL, 1996).

Pode-se constatar ainda que não havia multicolinearidade, já que as correlações entre as VIs (r de Pearson) foram sempre menores que 0,90 (TABACHINICK; FIDEL, 1996) nem singularidade (não houve nenhuma correlação igual a 1) entre as variáveis independentes.

O objetivo dessa conferição foi o de identificar padrões de interação entre as variáveis que poderiam influenciar as técnicas de regressão.

As correlações entre os fatores apresentadas na tabela 7 demonstram que apenas três dos coeficientes demonstram índices moderados em relação à força da correlação (Gestão – Controle, $r = 0,69$; Reporte – Controle, $r = 0,70$ e Reporte – Gestão, $r = 0,61$). As demais correlações encontradas, embora sejam significativas (não são resultado do acaso), podem ser consideradas correlações fracas (r abaixo de 0,5).

Tabela 7 – Correlações bivariadas entre as variáveis do modelo (método de Pearson).

		Controle	Gestão	Reporte	C.Organizacional	C. Carreira	C.Trabalho	B.Legítima	B.Perícia	B.Coerção
<i>Gestão</i>	Correlação Pearson	,69**								
	N	190								
<i>Reporte</i>	Correlação Pearson	,70**	,61**							
	N	190	190							
<i>C. Organi- zacional</i>	Correlação Pearson	,27**	,23**	,30**						
	N	190	190	190						
<i>C. Carreira</i>	Correlação Pearson	,16*	,07	,10	,40**					
	N	190	190	190	190					
<i>C. Trabalho</i>	Correlação Pearson	,11	,20**	,22**	,35**	,30**				
	N	190	190	190	190	190				
<i>B.Legítima</i>	Correlação Pearson	,05	,07	-,03	-,04	,09	,08			
	N	190	190	190	190	190	190			
<i>B.Perícia</i>	Correlação Pearson	,11	,09	,08	,17*	,13	,23**	,41**		
	N	190	190	190	190	190	190	190		
<i>B.Coerção</i>	Correlação Pearson	-,19**	-,25**	-,24**	-,21**	-,14	-,18*	,07	-,07	
	N	190	190	190	190	190	190	190	190	
<i>B.Recom- pensa</i>	Correlação Pearson	,22**	,21**	,18*	,15*	,07	,01	,08	,19**	,09
	N	190	190	190	190	190	190	190	190	190

** Correlação significante a 0,01;

* Correlação significante a 0,05.

6.3. Análises de Regressão Linear (Stepwise)

Para que o indicador duro (resultado líquido da organização) pudesse entrar na análise de regressão, levantou-se o lucro líquido e a quantidade de funcionários por mês de dois períodos. O primeiro período, denominado de linha de base, compôs-se de fevereiro/2003 a abril/2004, e se caracterizou por um período anterior ao início do Programa de Formação. O segundo período compôs-se de maio/2004 a julho/2005 e se caracterizou por um período em que os participantes já haviam passado por, no mínimo, um módulo de treinamento e haviam retornado a posição de trabalho, podendo utilizar o conhecimento adquirido em treinamento. A partir desses dados coletados, calcularam-se as médias dos dois períodos por funcionários, antes e após o treinamento. Desses valores obtidos, criou-se um indicador da diferença entre a média pós-treinamento e antes do treinamento por sujeito. Esse valor foi utilizado na análise de regressão como variável dependente, chamada Balanço do Investimento.

Foram testados quatro modelos para a variável dependente Impacto de Treinamento no Trabalho. Um modelo para cada fator criado a partir do instrumento de auto-avaliação, ou seja, Controle de Pessoas e Processos, Gestão de Pessoas e Reporte ao Superior Imediato. O último modelo para Balanço do Investimento.

As variáveis independentes que entraram em todos os modelos supracitados foram os dados pessoais (idade, sexo, estado civil, escolaridade, tempo na empresa, tempo na função, setor em que trabalha), os três focos de comprometimento (com o trabalho, com a carreira e com a organização) e as bases de poder (legítimo, perícia, coerção e recompensa).

Os resultados das análises de regressão *stepwise* indicam três modelos significativos na predição da variável Impacto de Treinamento (auto-avaliação) e um modelo na predição da variável Balanço do Investimento (Tabela 8).

No modelo um, as variáveis antecedentes Comprometimento Organizacional ($\beta = 0,21$), Base de Recompensa ($\beta = 0,20$) e Base de Coerção ($\beta = -0,16$) explicaram significativamente ($p < 0,01$) 13% da variância de Controle de Pessoas e Processos.

No modelo dois, as variáveis antecedentes Base de coerção ($\beta = -0,24$), Base de recompensa ($\beta = 0,23$) e Comprometimento com Trabalho ($\beta = 0,16$) explicaram significativamente ($p < 0,01$) 14% da variância de Gestão de Pessoas.

No modelo três, as variáveis antecedentes Comprometimento Organizacional ($\beta = 0,23$), Base de coerção ($\beta = -0,21$) e Base de recompensa ($\beta = 0,17$) explicaram significativamente ($p < 0,01$) 15% da variância de Reporte ao Superior Imediato.

No modelo quatro, as variáveis antecedentes Comprometimento Organizacional ($\beta = -0,16$) e Base de recompensa ($\beta = 0,18$) explicaram significativamente ($p < 0,01$) 5% da variância de Balanço do Investimento.

Em dois dos modelos da variável Impacto de Treinamento e no modelo da variável Balanço do Investimento, o comprometimento organizacional foi o melhor preditor, ou seja, quanto mais o indivíduo é comprometido com a organização, maior o impacto do treinamento realizado no desempenho da sua função e, no segundo modelo, o melhor preditor da variável Impacto do Treinamento (Gestão de Pessoas) foi a base de poder de coerção com relação inversa, ou seja, quanto mais os indivíduos percebem que seus superiores utilizam da base de poder de coerção para que realizem seus trabalhos, menor o impacto do treinamento realizado no desempenho da função.

Tabela 8 – Modelos significativos de regressão para as quatro variáveis dependentes.

<i>Variável Dependente</i>	<i>R²</i>	<i>Sig.</i>	<i>Variáveis Independentes</i>	<i>R² parcial (%)</i>	<i>Sig.</i>	<i>β</i>
Controle de Pessoas e Processos (modelo 1)	,130	,000	Comprometimento organizacional	7,3	,006**	,21
			Base recompensa	3,2	,008**	,20
			Base coerção	2,5	,013*	-,16
Gestão de pessoas (modelo 2)	,141	,000	Base coerção	6,2	,001**	-,24
			Base recompensa	5,4	,002**	,23
			Comprometimento trabalho	2,5	,040*	,16
Reporte ao Superior Imediato (modelo 3)	,150	,000	Comprometimento organizacional	9,1	,003**	,23
			Base coerção	3,2	,002**	-,21
			Base recompensa	2,6	,009**	,17
Balanço do Investimento (modelo 4)	,049	,009	Comprometimento organizacional	2,7	,024*	-,16
			Base de recompensa	2,3	,015*	,18

** Correlação significante a 0,01; * Correlação significante a 0,05.

7. DISCUSSÃO

A primeira hipótese foi parcialmente corroborada, pois comprometimento organizacional e com o trabalho relacionam-se positivamente com Impacto do Treinamento no Trabalho. Entretanto, comprometimento com a carreira não se manteve nos modelos explicativos como variável antecedente.

Na segunda hipótese, apenas a base de recompensa se manteve como variável antecedente, as bases de perícia, referência e legitimidade não se mantiveram nos modelos explicativos.

A terceira hipótese foi comprovada, pois a base de coerção explicou como antecedente todos os modelos de Impacto de Treinamento no Trabalho no nível de auto-avaliação, Controle de Pessoas e Processos, Gestão de Pessoas e Reporte ao Superior Imediato.

A quarta e a quinta hipóteses não puderam ser explicadas pelos modelos propostos. Por elas, a variável comprometimento seria considerada intermediária entre as Bases de Poder utilizadas pelos gerentes e o Impacto do Treinamento no Trabalho dos supervisores, mas tanto comprometimento como as bases de poder, quando estiveram presentes nos modelos explicativos, explicaram diretamente a variável dependente do estudo. Também a sexta hipótese não teve comprovação diante dos modelos explicativos.

A literatura discutida anteriormente apresenta dados que mostram haver relação entre idade, tempo de empresa, nível educacional como antecedentes da variável comprometimento. Idade e tempo de empresa se relacionam positivamente com comprometimento organizacional. Nível educacional se relaciona negativamente com comprometimento organizacional e positivamente com comprometimento com a carreira. No presente estudo, essas variáveis não se mantiveram nos modelos de predição. Nenhuma das variáveis relativas a dados pessoais entrou nos modelos que buscaram explicar a variável dependente e outras variáveis independentes. Entretanto, pode-se arriscar algumas explicações. Os participantes do estudo são jovens (média de 26 anos), com três anos e meio de empresa, em média, e possuem formação superior incompleta (57,2%). Esses participantes apresentaram tendência positiva de comprometimento (concordo levemente e concordo muito) com a organização e com o trabalho (médias 5,0 e 5,6; respectivamente) e certa indiferença em relação ao

comprometimento com profissão (média 3,7; próximo ao ponto não concordo nem discordo). Parece claro na literatura (BASTOS, 1994a; BASTOS; LIRA, 1997; MATHIEU; ZAJAC, 1990; WALLACE, 1993) que, quanto mais idade e mais tempo na empresa, maior o comprometimento organizacional; como os participantes deste estudo são jovens e têm pouco tempo na empresa, seu comprometimento com a organização pode ter sofrido interferência da imaturidade e da pouca experiência. Como a maioria dos participantes ainda está cursando uma faculdade, isso pode significar que estão iniciando a construção de uma relação com a profissão/carreira.

Pesquisas (JANIS, 1972; 1982; STONER, 1961) demonstram que o poder de referência do grupo leva os indivíduos a superarem o desempenho e que quando o grupo representa o poder legítimo e o poder de perícia, os membros buscam a aprovação do grupo (poder de recompensa) e evitam a reprovação (poder de coerção); que os poderes de coerção e de recompensa são interessantes para iniciar um comportamento, mas não para mantê-lo, pois falta a observação do agente social (RAVEN; FRENCH, 1958); que poder de referência, poder de perícia, poder legítimo e poder de recompensa estão positivamente relacionados com comprometimento enquanto o poder de coerção provoca resistência (YUKL; FALBE, 1991), que quando os chefes utilizam coerção, os subordinados não vêem motivos para melhorar o desempenho e que o poder de referência, no contexto de grupos, é mais forte que o poder de perícia. No presente estudo, os participantes perceberam a existência das bases de poder legítimo e de perícia, ou seja, os gerentes fazem com que os supervisores cumpram a tarefa pelo exercício legítimo do cargo e pelo conhecimento específico (médias 3,8 e 4,2; respectivamente), não concordaram nem discordaram em relação à possibilidade/capacidade dos gerentes apresentarem recompensas (média 2,6) e discordaram da possibilidade/capacidade dos gerentes apresentarem punições, ou seja, tornar o trabalho desagradável e difícil (média 2,2). As bases de poder, neste estudo, não demonstraram capacidade preditiva em relação a comprometimento, como na literatura (YUKL; FALBE, 1991). Sabe-se que o vínculo do indivíduo com um objeto social configura-se como uma relação de troca entre ambas as partes. O indivíduo mantém relações com a organização por meio de critérios de desempenho, comparecimento ao trabalho, permanência na empresa, colaboração espontânea. A organização, por sua vez, mantém relações com o indivíduo mediante políticas de gestão de pessoas (atração, retenção, desenvolvimento e incentivo) na forma de retribuições econômicas, financeiras, sociais ou materiais (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004). Discute-se que para

as bases de poder utilizadas pelos gerentes serem capazes de influenciar o comprometimento dos supervisores, os gerentes teriam que personificar a organização, ou seja, serem representantes das políticas de gestão da empresa. Entretanto, embora os supervisores percebam a utilização das bases de poder legítimo e de perícia por parte de seus superiores, não percebem o poder de apresentar consequências positivas (recompensas) e/ou negativas (punições) aos seus comportamentos, o que poderia significar que de fato os gerentes não decidem sobre os resultados dos supervisores.

Em relação aos resultados descritivos da variável Impacto do Treinamento (auto-avaliação), as três categorias Controle de Pessoas e Processos, Gestão de Pessoas e Reporte ao Superior Imediato, apresentaram médias que demonstram que os participantes julgaram que o treinamento teve impacto de moderado a grande sobre o desempenho da função. Dessas categorias, apenas Controle de Pessoas e Processos apresentou um desvio padrão alto (1,0), o que significa que as respostas variaram de pouco impacto a grande impacto.

As bases que se mantiveram nos modelos preditivos foram apenas coerção e recompensa, que receberam os escores mais baixos nos resultados descritivos e se relacionaram diretamente com Impacto do Treinamento no Trabalho (auto-avaliação e Balanço do Investimento). Coerção apresentou relações negativas em todos os modelos de predição de Impacto do Treinamento (auto-avaliação), ou seja, quando a base percebida é coerção, isso diminui o Impacto do Treinamento no Trabalho – no Controle de Pessoas e Processos (Figura 2), na Gestão (Figura 5) e no Reporte ao Superior Imediato (Figura 3). Essa constatação confirma que chefes que utilizam essa base, não dão motivos para que os subordinados melhorem o desempenho (BACHMAN, 1968; BACHMAN; BOWERS; MARCUS, 1968; BACHMAN; SMITH; SLESINGER, 1970; FONTAINE; BEERMAN, 1977; IVANCEVICH; DONNELLY, 1970). A base de coerção explica 6,2 % da atividade de Gerenciar Pessoas (Figura 3), com relação negativa. Além disso, a base de coerção se relacionou negativamente com as outras categorias de Impacto do Treinamento (Controle de Pessoas e Processos e Reporte ao Superior Imediato).

Em contrapartida, a base de recompensa entrou em todos os modelos apresentados, ou seja, em parte o desempenho na função de supervisão e os resultados da organização são explicados pela existência de recompensas ao comportamento desejado. Quando a base percebida é recompensa, isso aumenta o Impacto do Treinamento no Trabalho, embora os participantes tenham ficado indecisos em relação à

capacidade dos gerentes em apresentarem recompensas. Vale a pena refletir sobre esse paradoxo, que pode trazer características da organização pesquisada. Nesta empresa, os gerentes não decidem sobre aumento de salário, eles apenas fazem a indicação com base num sistema de remuneração pré-fixado e a aprovação cabe à diretoria da empresa.

Comprometimento organizacional aparece como o melhor preditor de três de quatro categorias criadas para Impacto do Treinamento [Controle de Pessoas e Processos (Sig < 0,01), Reporte ao Superior Imediato (sig < 0,01) e Balanço do Investimento (sig < 0,05)], embora o poder de explicação dos modelos apresentados seja baixo e a relação seja negativa em relação ao Balanço do Investimento.

Entretanto, essa relação negativa pode ser explicada pelo fato de a média dos resultados alcançados no período anterior ao treinamento ser maior que a média no período durante o treinamento. Se a relação fosse causal, linear e de determinação única, seria como afirmar que o treinamento realizado piorou o resultado da empresa. Talvez o período avaliado tenha sido curto para se avaliar o impacto do treinamento nos indicadores da empresa. Podem ter ocorrido mudanças na Economia ou na capacidade da empresa como um todo de fazer negócios ou mesmo na sazonalidade dos negócios. Mudanças ocorreram na organização durante o período do treinamento, como troca de lideranças e saída de clientes. Além disso, como a empresa é relativamente nova no mercado (sete anos) pode ter assumido um prejuízo para continuar crescendo. Como qualquer um desses fatores pode ter influenciado os resultados, não se considera que Balanço do Investimento seja uma boa medida.

Comprometimento com a carreira não aparece como preditor de nenhuma categoria criada para Impacto do Treinamento. Por sua vez, comprometimento com o trabalho, explica significativamente (Sig < 0,05) 2,5% da atividade de gerenciar pessoas. O resultado parece coerente, uma vez que, o cargo avaliado foi o de supervisor.

Nos modelos encontrados, não foi possível perceber a identificação dos indivíduos com os vários focos de comprometimento, simultaneamente, pois cada modelo apresentou apenas um tipo de comprometimento como variável antecedente.

Os modelos que testaram a relação entre as bases de poder e comprometimento foram modelos fracos, por isso, não foram discutidos nesta seção. Procurou-se inclusive, testar um encadeamento em que as bases de poder explicariam o comprometimento e esse, por sua vez, explicaria impacto do treinamento, mas não houve explicação significativa para isso.

A literatura também aponta que quando o treinamento aumenta a auto-eficácia, é percebido como antecedente de comprometimento. A investigação em questão não teve por objetivo analisar esse aspecto do treinamento.

Por fim, vale a pena ressaltar alguns aspectos apontados por Taschereau (1998) que precisam ser observados para que ocorra a transferência das competências adquiridas no desempenho da função. Talvez esses itens pudessem ter sido levantados na pesquisa em questão para garantir a transferência, tendo em vista, o investimento que foi efetuado: pertinência dos conhecimentos oferecidos pelo treinamento, compromisso por parte dos participantes, permanência dos participantes na função por tempo suficiente para se ter o impacto e condições materiais para implementar o aprendido.

8. CONCLUSÕES E AGENDA DE PESQUISA

A iniciativa da organização estudada parece convergir para a tendência das organizações de modo geral quando a mesma se esforça por capacitar a mão-de-obra de forma a gerar diferencial competitivo, principalmente por ser uma empresa prestadora de serviços, o que caracteriza uma demanda cognitiva para a realização do trabalho e, conseqüentemente, demanda por treinamento. A empresa investiu R\$ 271.788,36 (duzentos e setenta e um mil, setecentos e oitenta e oito reais e trinta e seis centavos), aproximadamente R\$ 1.177,00 (um mil, cento e setenta e sete reais) por pessoa, num único programa de capacitação para uma única categoria funcional (supervisão).

O treinamento é ferramenta para desenvolver competências no indivíduo, mas sem a avaliação adequada do mesmo, torna-se impossível verificar se o indivíduo alcançou a competência em questão e se a organização alcançou o resultado esperado com a utilização da competência desenvolvida. Portanto, procurou-se verificar o impacto do treinamento realizado no desempenho da função de supervisor e o conseqüente impacto para os resultados da organização, em termos econômicos. Embora se saiba que treinamento não é o único responsável por desempenho (CAMPBELL, 1988), pois variáveis individuais (Por exemplo, comprometimento. MATHIEU; ZAJAC, 1990; MEYER *et al.*, 1989 apud MEYER; ALLEN, 1997) e variáveis situacionais interferem nessa relação (Por exemplo, suporte à transferência. ABBAD, 1999).

Rodrigues (2000) afirmou que nos Estados Unidos, na década de 80, apenas 10% do investimento em treinamento e desenvolvimento resultou em mudança comportamental. No Brasil não se têm dados para afirmação semelhante, pois não se mensura resultados de treinamento ou as avaliações são ainda incipientes. Talvez isso se explique por uma cultura imediatista e com mais feminilidade (HOFSTED, 1980). O estudo de Hofsted caracteriza o Brasil como uma sociedade de tendência **coletivista** – crença de que as pessoas são más e não confiáveis, o grupo de referência é a família, os amigos e os “mais chegados”; que mantém **alta distância do poder** – os trabalhadores não qualificados esperam um relacionamento distante, tendência à centralização organizacional, a diferença interna de salário é alta, o trabalho administrativo é mais valorizado em relação ao trabalho manual; **nível elevado de incerteza** – o trabalho é definido de modo rígido e detalhado, o conflito é visto como indesejável, os gerentes

são detalhistas e possuem autonomia restrita; **foco no curto prazo** ou **imediatismo** – perspectiva dominante no curto prazo, planejamento não é rígido, as coisas vão sendo feitas à medida que vão ocorrendo, tudo pode ser mudado a qualquer momento, múltiplas coisas são feitas ao mesmo tempo e **baixa masculinidade** – trabalho e produtividade não são valorizados, o mais importante são as interações sociais no trabalho e a vida fora do mesmo, os trabalhadores não percebem a relação entre o incremento do esforço e as recompensas decorrentes.

Na avaliação dos supervisores conclui-se que o treinamento teve impacto de moderado a grande sobre as atividades listadas de acordo com a descrição formal prevista para o cargo. Também se percebe uma tendência positiva em relação ao comprometimento com a organização e com o trabalho, o que não foi observado em relação ao comprometimento com a profissão. Em se tratando das bases de poder percebidas pelos supervisores em relação aos seus gerentes, a base mais percebida foi a de poder de perícia, em que os gerentes fazem com que os supervisores cumpram as tarefas pelo conhecimento específico que possuem em relação às mesmas. Posteriormente, a base mais percebida foi a de poder legítimo, em que os gerentes fazem com que as tarefas sejam cumpridas pelo exercício do cargo e das atribuições vinculadas ao mesmo. Em relação à base de coerção, os supervisores avaliaram que os gerentes não apresentam punições, como tornar o trabalho desagradável ou difícil. Para a base de poder de recompensa a avaliação dos supervisores foi indiferente, ou seja, não concordaram ou discordaram da capacidade dos gerentes em apresentar recompensas.

Apesar dessas avaliações sobre as bases de poder, apenas duas bases se mantiveram nos modelos preditivos testados em análises inferenciais, coerção e recompensa. As duas outras bases que obtiveram melhores avaliações na opinião dos supervisores não se mantiveram nos modelos de predição da variável Impacto de Treinamento (auto-avaliação), pois os desvios padrão dessas duas são menores, ou seja, menor a variabilidade, menor o poder de explicação. Outras variáveis, como apontado por Taschereau (1998), interferem na transferência das competências adquiridas em treinamento. Muitas variáveis, que não foram exploradas por esse estudo, provavelmente interferem na relação aqui estudada, algumas, talvez, com maior poder preditivo da variável dependente em questão, como a variável suporte à transferência, investigada amplamente por Abbad (1999).

Ainda assim, a variável que melhor explicou o Impacto do Treinamento no Trabalho para Controle de Pessoas e Processos, Reporte ao Superior Imediato e Balanço

do Investimento, foi Comprometimento com a Organização. Apesar do contexto de mudanças no mercado de trabalho, fragilidade do vínculo do indivíduo com a organização devido à redução da segurança do emprego e à transitoriedade dos vínculos empregatícios, essa variável parece ter ainda sua importância para se alcançar os resultados que interessam à organização (perspectiva organizacional/pressupostos econômicos) e proporcionar crescimento pessoal aos funcionários dentro do contexto do trabalho (perspectiva individual/pressupostos sociais e humanistas).

As Bases de Coerção, com relação inversa, e de Recompensa foram as que melhor explicaram o Impacto do Treinamento no Trabalho para Gestão de Pessoas. A categoria Gestão de Pessoas se refere às atividades de avaliar o desempenho do subordinado e da equipe e desenvolver planos de ação para melhoria desse desempenho, saber detectar problemas e propor soluções, administrar conflitos para manter um ambiente agradável de trabalho. Os supervisores podem considerar que quanto mais seus gerentes utilizam de coerção, apresentando punições, menos eles têm condições de gerenciar suas equipes e quanto mais apresentam recompensas, mais os supervisores têm condições de fazer essa gestão.

O resultado obtido com a variável Impacto do Treinamento no Trabalho quando o indicador foi Balanço do Investimento foi pequeno. Entretanto, o intuito de tal investigação é, principalmente, reforçar a necessidade prática de se buscar indicadores duros para o campo de conhecimento do Comportamento Organizacional. Pois, esses indicadores poderiam suplantam as informações obtidas com base na percepção que o indivíduo tem sobre os aspectos estudados e não nos aspectos propriamente ditos.

Os dados apresentam contribuições importantes para o esclarecimento das relações entre as variáveis focalizadas e, principalmente, para a organização estudada. Estudos posteriores poderiam investigar com mais detalhes os antecedentes da variável comprometimento com a organização, nesta empresa, para buscar garantir esse comprometimento e, conseqüentemente, os resultados esperados. Outras variáveis do âmbito econômico também poderiam ser introduzidas, como o cálculo do retorno do investimento que se baseasse inclusive em custos indiretos, tal qual o salário do treinando que é pago pela organização, enquanto esse está em treinamento. Entrevistas também poderiam ser conduzidas com os supervisores, a fim de esclarecer as avaliações sobre as bases de poder utilizadas pela gerência. Além disso, outras variáveis poderiam ser introduzidas na investigação com o objetivo de se ter um mapeamento mais completo das variáveis que interferem no desempenho, neste contexto específico.

Em geral, o estudo de caso tem a limitação da impossibilidade de generalização, mas no caso da presente organização em questão, essa generalização pode ser maior do que se imagina. Essa empresa organiza o trabalho em função das empresas clientes. Cada cliente representa uma operação dentro da empresa, com gerentes, supervisores, processos de trabalho etc. que atendem a demanda específica de cada cliente. Sendo assim, pode-se levantar a presença interna de várias culturas de poder, representada por características de clientes de várias partes do Brasil.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBAD, G. **Um modelo de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT**. Tese de Doutorado. Brasília: Instituto de Psicologia – Universidade de Brasília, 1999.
- ABBAD, G.; SALLORENZO, L. H. Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP**, São Paulo, v. 36(2), 33-45, 2001.
- ABBAD, G.; TORRES, C. V. Regressão Múltipla em Estudos de Psicologia Organizacional: Aplicações, problemas e algumas soluções. **Estudos de Psicologia**, UFRN, v. 7, n. N Especial, 2002.
- ALVES, A. R. e TAMAYO, A. Sistema de Avaliação da Telebrás – SAT. **Revista de Administração**, 28(4), 73-80, 1993.
- ARANYA, N. e JACOBSON, D. An empirical study of theories of organizational and occupational commitment. **The Journal of Social Psychology**, v.97, p.15-22, 1975.
- ARNOLD, J., DAVEY, K. M. Graduate's work experiences as predictors of organizational commitment, intention to leave, and turnover: Which experiences really matter? **Applied Psychology: An International Review**, v. 48, p. 211-238, 1999.
- ARTHUR, J. B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. **Academy of Management Journal**, 37, 670-687, 1994.
- ARYEE, S. e HENG, L. J. A Note on the Applicability of an Organizational Commitment Model. **Work and Occupations**, 17(2), p. 229-239, 1990.
- ARYEE, S.; WYATT, T.; MIN, M. K. Antecedents of organizational commitment and turnover intentions among professional account in different employment settings in Singapore. **Journal of Social Psychology**, v. 131, n. 4, p. 545-559, 1991.
- ASCH, S. E. Effect of group pressure upon the modification and distortion of judgments. In H. Guetzkow (Ed.), **Groups, leadership and men**. Pittsburgh: Carnegie Press, 1951.
- ASCH, S. E. **Social psychology**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1952.
- ASCH, S. E. Studies of independence and conformity: I. A minority of one against a unanimous majority. **Psychological Monographs**, 70(9, Whole N°, 416), 1956.
- ASHFORTH, B. E. e SAKS, A. M. Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment. **Academy of Management Journal**, V. 39, N.1, pp. 149-178, 1996.
- BACHMAN, J. G. Faculty satisfaction and the dean's influence: an organizational study of twelve liberal arts colleges. **Journal of Applied Psychology**, 52, 55-61, 1968.

BACHMAN, J. G.; BOWERS, D. G.; MARCUS, P. M. Bases of supervisory power: a comparative study in five organizational setting. In Tannenbaum, A. S. **Control in organizations**. New York: McGraw Hill, 229-238, 1968.

BACHMAN, J. G.; SMITH, C. G.; SLESINGER, J. A. Control, performance, and satisfaction: an analysis of structural and individual effects. **Journal of Personality and Social Psychology**, 4, 127-136, 1970.

BACHRACH, P.; BARATZ, M.S. Poder e decisão. In: **Política e Sociedade**. São Paulo: Nacional, 1979, v.1, p.43-53.

BARTOL, K. M. Professionalism as a predictor of organizational commitment, role stress, and turnover: a multidimensional approach. **Academy of Management Journal**, v.22, n.4, p.815-821, 1979.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no Trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. Tese de Doutorado. Brasília: Instituto de Psicologia – Universidade de Brasília, 1994a.

BASTOS, A. V. B. e LIRA, S. B. Comprometimento No Trabalho: Um Estudo de Caso Em Uma Instituição de Serviços Na Área de Saúde. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 4, n. 9, p. 39-64, 1997.

BASTOS, A. V. B. e MORAIS, J. H. M **Os focos de comprometimento: a validação fatorial das escalas de comprometimento com o trabalho e a equipe para o contexto brasileiro** (no prelo).

BASTOS, A. V. B. Medidas de comprometimento no contexto de trabalho: um estudo preliminar de validade discriminante. **Psico**, v. 24, n. 2, p. 29-48, 1992.

BASTOS, A. V. B. Mudanças Organizacionais e Comprometimento com o Trabalho. In: XXVI Congresso Interamericano de Psicologia, 1997, São Paulo. **Livro de resumos do XXVI Congresso Interamericano de Psicologia**, 1997.

BASTOS, A. V. B. O conceito de comprometimento: sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. **Organizações e Sociedade**, v. 1(2), 77-106, 1994b.

BASTOS, A. V. B. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. **Revista de Administração, São Paulo**, v. 35, n. 4, 48-60, 2000.

BASTOS, A. V. B. Validação da escala *Locus* de Controle no Trabalho. (Spector, 1988). **Psico**, v. 22 (2), 133-154, 1991.

BASTOS, A. V. B., BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, 31-41, 2002.

BASTOS, A. V. B., BORGES-ANDRADE, J. E. Padrões de Comprometimento no Trabalho: Um Estudo de Casos. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 12, n. 3, p. 205-217, 1996.

BECKER, T. E. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? **Academy of Management Journal**, 35, 232-244, 1992.

BORENSTEIN, C. R. **A dinâmica do sistema de poder nas organizações do setor elétrico brasileiro: o caso da Eletrosul**. 1996. Tese de Doutorado em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação Somativa de Sistemas Instrucionais: Integração de três propostas. **Tecnologia Educacional**, 11 (46), 29-39, 1982.

BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento Organizacional na Administração Pública e em seus Segmentos Meio e Fim. **Temas de Psicologia**, Ribeirão Preto, SP, v. 1, p. 49-61, 1994.

BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Revista Estudos de Psicologia**, 7 (número especial), 31-43, 2002.

BORGES-ANDRADE, J. E.; AZEVEDO, L. P. S; PEREIRA, M. H. G.; ROCHA, K. C. P.; PUENTE, K. E. Impacto de Treinamentos no Trabalho: o caso do Banco do Brasil. In: XXIX REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 1999, Campinas. **Resumos de Comunicações Científicas da XXIX Reunião Anual de Psicologia**. Ribeirão Preto: Sociedade Brasileira de Psicologia, 1999. p. 53c-53d.

BORGES-ANDRADE, J. E.; OLIVEIRA-CASTRO, G. A. Treinamento no Brasil: reflexões sobre suas pesquisas. **Revista de Administração**, 31 (2), 112-125, 1996.

BORGES-ANDRADE, J. E. Treinamento e Comportamento no Trabalho. **Projeto de Pesquisa apresentado ao Programa de apoio a núcleos de excelência (PRONEX)**, CNPq / CAPES, 1998.

BRITTO, M. J. P. **Avaliação de impacto de treinamento na área de reabilitação: preditores individuais e situacionais**. Dissertação de Mestrado. Brasília: Instituto de Psicologia – Universidade de Brasília, 1999.

BURTON, J. P., LEE, T. W. e HOLTOM, B. C. The influence of motivation to attend, ability to attend, and organizational commitment on different types of absence behaviors. **Journal of Managerial Issues**, 14, 2, 2002, p. 181-197.

CALLISTER, R.R.; WALL, J. A. Conflict across organizational boundaries: managed care organizations versus health care provides. **Journal of Applied Psychology**, 86, 4, 754-763, 2001.

CAMPBELL, J. P. Training design for performance improvement. In: CAMPBELL; CAMPBELL, **Productivity in Organizations**. 1 ed. São Francisco: Josey Bass, pp. 177-215, 1988.

CLEGG, S. **Frameworks of power**. London: Sage, 1989.

CLEGG, S. Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, 32, 5, 68-95, 1992.

COELHO Jr., F. A. **Avaliação de Treinamento a Distância: Suporte à Aprendizagem e Impacto do Treinamento no Trabalho**. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

COHEN, A. Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: a meta-analysis. **Journal of Occupational Psychology**, 64, 253-268, 1991.

COHEN, A. e LOWENBERG, G. A re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: a meta-analysis. **Human Relations**, 43 (10), 1015-1050, 1990.

COSTA, P. C. G. da. **Relações entre Autoconceito e Configurações de Poder Organizacional**. Tese de Doutorado em Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília, 2002.

CROZIER, M. **Le phénomène bureaucratique**. Paris: Seuil, 1963. (English Ed., 1964).

DAHL, R.A. The concept of power. **Behavioral Science**, v.2, p. 201-215, 1957.

DIAS, M. **Absenteísmo em contact center** - Estudo de caso com preditores micro e macro-organizacionais. Universidade Federal de Uberlândia. Dissertação de Mestrado, Uberlândia, 2005.

DRENT, P.J.D. Research in work and organizational psychology: principles and methods. In: DRENT, P.J.D.; THIERRY, H.; WILLENS, P.J.; C.J. WOLFF, C.J. (Ed.). **Handbook of work and organizational psychology**. Chichester: John Wiley and Sons, 1984. p. 13-50.

DUNNE, E. J., JR; STAHL, M. J.; MALHART, L. J, JR. Influence sources of project and functional managers in matrix organizations. **Academy of Management Journal**, 21, 135-140, 1978.

DURKHEIM, E. **De la division du travail social**. Pads: Presses Universitaires de France, 1967.

EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUNTCHINSON, S.; SOWA, D. Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, 71 (3), pp. 500-507, 1986.

EISENBERGER, R; FASOLO, P.; LAMASTRO, V. D. Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation. **Journal of Applied Psychology**, 75 (1), pp. 51-59, 1990.

FARRELL, D. E STAMM, C. L. Meta-analysis of the correlates of employee absence. **Human Relations**, 41, 211-227, 1988.

FERRIS, K.; ARANYA, N. A comparison of two organizational commitment scales. **Personnel Psychology**, 36, 87-98, 1983.

FINEGOLD, D., MOHRMAN, S. E SPREITZER G. M. Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover. **Journal of Organizational Behavior**, 23, 2002, p. 655-674.

FLAUZINO, D. P. **Cultura e missão organizacionais**: uma análise organizacional no setor público. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

FLAUZINO, D. P. Poder organizacional: um instrumento para identificação de suas bases. **Estudos: Vida e Saúde**, 28, 591-623, 2001.

FLETCHER, C. Candidates's reactions to assessment centres and their outcomes: A longitudinal study. **Journal of Occupational Psychology**, v. 64, pp. 117-127, 1991.

FONSECA, C. A. M. **Criatividade e Comprometimento Organizacional**: Suas Relações com a Percepção de Desempenho no Trabalho. Dissertação de mestrado. Escola de Administração/UFBA, 2001.

FONTAINE, G.; BEERMAN, J. Affective Consequences of social power: power holder and target expectancies associated with different types of power. **Psychological Reports**, 40, 771-774, 1977.

FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. São Paulo: Graal, 1979.

FREITAS, I. A. **Impacto de Treinamento nos Desempenhos do Indivíduo e do Grupo de Trabalho**: suas relações com crenças sobre o sistema de treinamento e suporte à aprendizagem contínua. Tese (Doutorado em Psicologia), Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

FRENCH JR., J. R. P E RAVEN, B. As Bases do Poder Social. In CARTWRIGHT, D. E ZANDER, A. **Dinâmica de Grupo – Pesquisa e Teoria II**. Tradução de LEITE, D. M. E LEITE, M. L. M. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1959, p. 504-516.

FRIEDBERG, E. **Le pouvoir et la règle**. Paris: Seuil, 1993.

FRIEDKIN, N. Structural bases of interpersonal influence in groups: a longitudinal case study. **American Sociological Review**, 58, 861-872, 1993.

GABRIEL, Y. **Organizations in Depth**. Sage: London, 1999.

GIDDENS, A. **The constitution of society**. Cambridge: Polity Press, 1984.

GOLDBERG, W. A.; GREENBERGER, E.; KOCH-JONES, J; O'NEIL R; HAMILL, S. Attractiveness of child care and related employer-supported benefits and policies to married and single parents. **Child and Youth Care Forum**, v.18, n.1, p. 23-37, 1989.

GOLDSTEIN, I. L. Training in work organizations. Em DUNNETTE; HOUGH (Orgs.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. 2 ed. California: Consulting Psychology Press, pp. 507-619, 1991.

GOLDSTEIN, I. L.; GILLIAM, P. Training system issues in the year 2000. **American Psychologist**, 45 (2), 134-143, 1990.

GOTTLIEB, M. R. e CONKLING, L. **Managing the workplace survivors: organizational downsizing and the commitment gap**. Westport, Connecticut, Quorum Books, 1995.

GOULDNER, A. W. Cosmopolitans and locals: toward an analysis of latent social roles – **I. Administrative Science Quarterly**, v.2, p. 281-306, 1957.

GOULDNER, A. W. Cosmopolitans and locals: toward an analysis of latent social roles – **II. Administrative Science Quarterly**, v.2, p. 444-480, 1958.

GUIMARÃES, F. A. L. **Realização Profissional, Prazer e Sofrimento no Trabalho e Valores**: Um estudo com profissionais de nível superior. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.

HALL, D.T. A theoretical model of career sub identity development in organizational settings. **Organizational Behavior and Human Review**, n.6, p.50-76, 1971.

HAMBLIN, A. C. **Avaliação e Controle do Treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

HINKIN, T. R.; SCHRIESHEIM, C. A. Development and Application of New Scales to Measure the French and Raven (1959) Bases of Social Power. **Journal of Applied Psychology**, v. 74(4), 1989, p 561-567.

HINKIN, T. R.; SCHRIESHEIM, C. A. Relationships between subordinate's perceptions of supervisor's influence tactics and attributed bases of supervisory power. **Human Relations**, 43, 221-237, 1990.

HOBBS, T. M. **Leviatã ou matéria, forma e poder de um estado eclesiástico e civil**. 4.ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

HOFSTED, G. **Culture's Consequences: international differences in work related values**. Berverly Hills: Sage, 1980.

HUME, D. **Ensaio político**. São Paulo: Ibrasa, 1963.

IMAI, Y. Perceived social power and power motive in interpersonal relationships. **Journal of Social Behavior and Personality**, v.8, n.4, p. 687-702, 1993.

IMAI, Y. The relationship between the perception of the influencer's social power and the perception of being influenced and the satisfaction with the influencer. **Japanese Journal of Experimental Psychology**, v. 26, n.3, p.163-173, 1987.

IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY, J. H. Leader influence and performance. **Personnel Psychology**, 23, 539-549, 1970.

JANIS, I. L. **Groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes**. New York: Houghton Mifflin, 1972.

JANIS, I. L. **Groupthink: Psychological studies of policy decision fiascoes**. New York: Houghton Mifflin, 1982.

JOHNSON, P. E.; PAYNE, J. Power, communicator styles, and conflict management styles: a web of interpersonal constructs for the school principal. **International Journal of Educational Reform**, 6, 1, 40-53, 1997.

JOHNSON, P. E.; SCOLLAY, S. J. Scholl-based, decision-making councils: conflict, leader power and social influence in the vertical team. **Journal of Educational Administration**, 39, 1, 47-66, 2000.

JONES, G. R. Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. **Academy of Management Journal**, V.29, N.2, pp. 262-279, 1986.

KANTER, R. M. Recolocando as pessoas no cerne da organização do futuro. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKARD, R. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas do futuro**. São Paulo, Futura, 1997.

KIRKPATRICK, D. L. Evaluation of training. Em: CRAIG, R. L. (Org.). **Training and Development Handbook** (pp. 18.1-18.27). New York: Mc Graw-Hill, 1976.

KLEIN, K. J. Employee stock ownership and employee attitudes: A test of three models. **Journal of Applied Psychology Monograph**, 72, 319-332, 1987.

LACERDA, E. **Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho**: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, 2002.

LACHMAN, R. e ARANYA, N. Evaluation of alternative models of commitments and job attitudes of professionals. **Journal of Occupational Behavior**, v.7, p.227-243, 1986.

LARSON, E. W. E FUKAMI, C. V. Relationship between worker behavior and commitment to the organization and union. **Academy of Management Proceeding**, 34, 222-226, 1984.

LEITÃO, J. S. S. **Relações entre clima organizacional e transferência de treinamento**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

LIMA, S. M. V.; BORGES-ANDRADE, J. E. Meta-análise de avaliação de treinamento, **Revista de Administração**, 20 (3), 39-52, 1985.

LITMAN-ADIZES, T.; FONTAINE, G. e RAVEN, B. H. Consequences of social power and causal attribution for compliance as seen by power holder and target. **Personality and Social Psychology Bulletin**, 4, 260-264.

LUKE, S. O poder. **Cadernos da UnB**, Brasília, 1980.

MAQUIAVEL, N. **O príncipe**. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1972.

MARTINS, J. L. T. P. ; PAZ, M. G. T. . Poder e comprometimento em tempo de mudança organizacional: Estudo de Caso de uma empresa pública de serviços de informática. **Revista de Administração (USP)**, Brasil, v. 35, n. 4, p. 61-71, 2000.

MARTINS, M. C. F. **A Ocupação do Psicólogo: análise das bases de poder e dos conflitos em equipes uni e multiprofissionais**. Relatório de licença capacitação apresentada ao IPUFU / UFU, 2004.

MARTINS, M. C. F.; GUIMARÃES, V. F.; AZEVEDO, L. P. S.; OLIVEIRA, M. C.; GUIMARÃES, F. A. L. **Adaptação e validação fatorial da escala de bases de poder de French e Raven**. Trabalho inscrito para o II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho (no prelo).

MARTINS, M. C. F.; MUNDIM, A.; FERRAZ, A. M. S. Clima organizacional, suporte e características sócio-demográficas e o impacto do treinamento no trabalho e na organização. In: XXXIII Reunião Anual da Sociedade Brasileira de Psicologia, 2003, Belo Horizonte. **Resumos de Comunicação Científica da XXXIII Reunião Anual da Sociedade Brasileira de Psicologia**. Ribeirão Preto: Villimpress, 2003. v. 1. p. 294-295.

MATHIEU, J. E. e ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and Consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, 108 (2), 171-194, 1990.

MATHIEU, J. E., ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and Consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108, p. 171-194, 1990.

McEVOY, G. M. e CASCIO, W.F. Strategies for reducing employee Turnover: A Meta Analysis, **Journal of Applied Psychology**, 70, 342-353, 1985.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. 2003. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

MEDEIROS, C. A. F., ENDERS, W. T. Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 3, p. 67-87, 1998.

MENESES, P. P. M. **Auto-eficácia, Locus de Controle, Suporte à Transferência e Impacto de Treinamento no Trabalho**. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, 2002.

MEYER, J. P. E ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997, 150 p.

MEYER, J. P. E ALLEN, N. J. Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, 69, 3, p. 372-378, 1984.

MEYER, J. P., PAUNONEN, S. V., GELLATTLY, I. H., GOFFIN, R. D., JACKSON, D. N. Organizational commitment and job performance: it's nature of the commitment that counts. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, p. 152-156, 1989.

MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Englewood, Cliffs, New York, Princite Hall, 1983.

MOBLEY, W. H.; GRIFFETH, R. W.; HAND, H. H. E MEGLINO, B. N.. Review and conceptual analysis of the employee turnover process. **Psychological Bulletin**, 86, 493-522. 1979.

MOTA, L. M. O. **Treinamento e Prazer-sofrimento psíquico no trabalho**. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, 2002.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1997.

MOURÃO, L. **Avaliação de Programas Públicos de Treinamento: um estudo sobre o impacto no trabalho e na geração de emprego**. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. **Employee-Organization linkages The Psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

MURPHY, G., MURPHY, L.B., e NEWCOMB, T.M. **Experimental social psychology: an interpretation of research upon the socialization of the individual** (rev. ed.). New York: Harper, 1937.

NEIVA, E. R. ; PAZ, M. G. T. Percepção de influência pessoal no contexto do poder organizacional. In: XXVI Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2002, Salvador. **Anais do XXVI Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**. Salvador, 2002. v. 1. p. 1-15.

O'DRISCOLL, M. P., RANDALL, D. M. Perceived organizational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organizational commitment. **Applied Psychology: An International Review**, v. 48, p. 197-209, 1999.

PASQUALI, L. **Teoria e métodos de medida em ciências do comportamento**. 1. ed. Brasília, DF: MEC/Sediae-Inep, 1996.

PAYNE, R. e PUGH, D. S. Organizations as psychological environments. IN Warr, P. B. (org.) **Psychology at work**. pp. 374-402. Hannondsworth: Penguin, 1971.

PAZ, M. G. T. Avaliacao de Desempenho Ocupacional e Estruturas de Poder. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Org.). **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo, p. 134-153, 1997.

PAZ, M. G. T. Justiça no Trabalho e Poder Organizacional. In: TAMAYO, A.; PAZ, M. G. T. (Org.). **Escola, Saúde e Trabalho: Estudos Psicológicos**. 1ed. Brasília, v. 01, p. 271-294, 1999.

PAZ, M. G. T.; MARTINS, M. C. F.; NEIVA, E. R. In: ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E. E BASTOS, A. V. B (Orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed, p. 380-406, 2004.

PAZ, M. G. T.; MENDES, A. M. B.; GABRIEL, I. Configurações de Poder e Estilos de Caráter. **Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho**, 1 (1), 2001, p. 21-31.
 PETTY, R. E. e CACIOPPO, J. T. **Communication and persuasion: Central and peripheral routes to attitude change**. New York: Springer-Verlag, 1985.

PFEFFER, J. **Power in Organizations**. U.S.A: HarperBusiness, 1981.

PILATI, R. **Modelo de Efetividade do Treinamento no Trabalho: aspectos dos treinandos e moderação do tipo de treinamento**. Tese (Doutorado em Psicologia), Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

PINTO JR., H. **Impacto de características pessoais, comportamento e clima organizacional no desempenho**: estudo de caso em uma empresa de tele-atendimento. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.

PREMACK, S. e WANOUS, J.P. A meta-analysis of realistic job preview experiments. **Journal of Applied Psychology**, 70, 706-719, 1985.

PRUIT, D. G. **Negotiation behavior**. New York: Academic Press, 1981.

PUGH, D. S. Modern organization theory psychological study. **Psychological Bulletin**, 66, 235-254, 1966.

PUGH, D. S. Organization theory: An approach from psychology. **Human Relations**, 22, 345-54, 1969.

RAGINS, B.; SUNDSTROM, E. Gender and perceived power in manager-subordinate relations. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p. 273-287, 1990.

RAHIM, M. A. Relationship of leader power to compliance and satisfaction with supervision: evidence form a national sample of managers. **Journal of Management**, 15, 545-576, 1989.

RAHIM, M. A.; ANTONIONI, D.; KRUMOV, K.; ILIEVA, S. Power, conflict and effectiveness: a cross-cultural study in the United States and Bulgaria. **European Psychologist**, 5, 1, 28-33, 2000.

RAVEN, B. H. E FRENCH JR., J. R. P. Legitimate power, coercive power, and observability in social influence. **Sociometry**, 21, 1958. p. 83-97.

RAVEN, B. H. Reflections on Interpersonal Influence and Social Power in Experimental Social Psychology. In: RODRIGUES, A.; LEVINE, R. V. **Reflections on 100 Years of Experimental Social Psychology**. New York: Basic Books, 1999.

RAVEN, B. H. Social influence and power. In: I. D. STEINER e M. FISHBEIN (Ed.), **Current studies in Social Psychology**. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1965. p. 371-381.

REICHERS, A. E. Conflict and organizational commitments. **Journal of Applied Psychology**, 71, 508-514, 1985.

REILLY, N. P. e ORSAK, C. L. A career stage analysis of career and organizational commitment in nursing. **Journal of Vocational Psychology**, v.39, n.3, p. 311-330, 1991.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

RODRIGUES, A. Attribution and social influence. **Journal of Applied Social Psychology**, 25, 1567-77, 1995.

RODRIGUES, A. e ASSMAR, E. M. L. Influência Social, Atribuição de Causalidade e Julgamentos de Responsabilidade e Justiça. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 16(1), p. 191-201, 2003.

RODRIGUES, A. G. **A natureza da participação e suas implicações no Impacto de Treinamento no Trabalho**. Dissertação de Mestrado. Brasília: Instituto de Psicologia – Universidade de Brasília, 2000.

ROULLIER, J. Z.; GOLDSTEIN, I. L. The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. **Human Resource Development Quarterly**, 4 (4), 377-390, 1993.

ROUSSEAU, D. M., WADE-BENZONI, K. A. Changing individual-organization attachments: a two-way street. In: Howard, A. (Ed) **The Changing Nature of Work**. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1995.

RUSSEL, B. The forms of power. In: LUKES, S. (Ed). **Power**. Oxford: Blackwell, 1986.

SAKS, A. M. Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. **The Journal of Applied Psychology**, 80(2), 211-25, 1995.

SALAS, E.; CANNON-BOWERS, J. A. The Science of Training: a decade of Progress. **Annual Review Psychology**, 52, pp. 471-499, 2001.

SALLORENZO, L. H. **Avaliação do Impacto de Treinamento no Trabalho**: analisando e comparando modelos de predição. Dissertação de Mestrado. Brasília: Instituto de Psicologia – Universidade de Brasília, 2000.

SCHRIESHEIM, C. A; HINKIN, T. R.; PODSAKOFF, P. M. Can ipsative and single-item measures produce erroneous results in field studies of French and Raven's five bases of social power? An empirical examination. **Journal of Applied Psychology**, 76, 106-114, 1991.

SHERIF, M. **The psychology of social norms**. New York: Harper & Row, 1936.

SIQUEIRA, M. M. M. Análises de três medidas de Comprometimento Organizacional: Afetivo, Calculativo e Normativo. In: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. (org). **VIII Conferência Internacional de Avaliação Psicológica**. Belo Horizonte, 2000.

SIQUEIRA, M. M. M. e GOMIDE JR. S. Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização. In: ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E. E BASTOS, A. V. B (Orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed, 2004. p. 300-330.

SIQUEIRA, M.M.M. Medidas do comportamento organizacional. **Estudos de Psicologia**, v. 7, p.11-18, 2002.

SORENSEN, J. E. e SORENSEN, T.L. The conflict of professionals in bureaucratic organizations. **Administrative Science Quarterly**, n.19, p.98-106, 1974.

STAW, B. M. Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables. **Annual Review of Psychology**, 35, 627-66, 1984.

STEERS, R. M. E RHODES, S. R. Major influences on employee attendance: A process model. **Journal of Applied Psychology**, 63, 391-407, 1978.

STONER, J. A. F. **A comparison of individual and group decision involving risk**. Master's thesis, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1961.

TABACHNICK, B.G., e FIDELL, L.S. **Using multivariate statistics** (3^a ed.). New York: Harper Collins College Publish, 1996.

TAMAYO, N. **Autoconceito Profissional, Suporte à Transferência e Impacto de Treinamento no Trabalho**. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, 2002.

TASCHEREAU, S. **Evaluating the impact of training and institucional development programs: a collaborative approach**. Washington, D. C.: Economic Development Institute of The World Bank, 1998.

THAMHAIN, H. J.; GEMMIL, G. R. Influence styles of project managers: some project performance correlates. **Academy of Management Journal**, 17, 216-224, 1974.

THIBAUT, J. W.; KELLEY, H. H. **The social psychology of groups**. New York: Wiley, 1959.

THORNTON, R. Organizational involvement and commitment to organization and profession. **Administrative Science Quarterly**, v.15, p.417-426, 1970.

VARGAS, M. R. M. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. **Revista de Administração**, 31, 126-136, 1996.

VISWESVARAM, C. Absenteeism and measures of job performance: a meta-analysis. **International Journal of Selection and Assessment**, 10 (1/2), 2002.

WAGNER III, J. A. e HOLLENBECK, J. A. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.

WALLACE, J. E. Professional and organizational commitment: compatible or incompatible? **Journal of Vocational Behavior**, v. 42, p. 333-349, 1993.

WARR, P.; BUNCE, D. Trainee characteristics and outcomes of open learning. **Personnel Psychology**, 48, 347-375, 1995.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Brasília: UnB, 1991.

WECKLER, D. A. e LAWRENCE, A. T. Creating High-Commitment Organizations through Recruitment and Selection. **The Human Resources Professional**, 37-43, 1991.

WILENSKY, H. The professionalization of everyone? **American Journal of Sociology**, n.70, p. 146-158, 1964.

WILSON, F. Language, technology, gender, and power. **Human Relations**, 45, 9, 883-901, 1992.

YUKL, G.; FALBE, C. M. Importance of different power sources in downward and lateral relations. **Journal of Applied Psychology**, 76, 416-423, 1991.

ZERBINI, T. **Estratégias de Aprendizagem, Reações aos Procedimentos de um Curso via Internet, Reações ao Tutor e Impacto do Treinamento no Trabalho**. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

ANEXO 1*Termo de Consentimento Livre e Esclarecido dos Sujeitos*

Eu, _____, concordo em colaborar com a pesquisa **Comprometimento e Bases de Poder como preditores de Impacto de Treinamento no Trabalho em *contact center***, ciente de que não estou sujeito a nenhum prejuízo e de que minha identidade será preservada. Tal decisão é totalmente voluntária, e não implica em remuneração.

Sou livre para me recusar a participar deste estudo ou para desistir dele a qualquer momento, sem que isso me traga qualquer prejuízo pessoal ou em meu trabalho.

A minha decisão em participar ou não, desta pesquisa, não implicará em nenhuma discriminação ou represália por parte dos pesquisadores ou da Empresa onde trabalho.

Assinatura do Participante

Data:

ANEXO 2

Caro supervisor(a),

A seguir são apresentadas algumas afirmativas a respeito do impacto da formação Oficina do Conhecimento no seu trabalho. As respostas que você dará irão subsidiar a avaliação e o aprimoramento da formação oferecida pela ACS, que poderá, desta forma, adequá-la às situações que o supervisor enfrenta no dia-a-dia de seu trabalho. Ião também possibilitar o desenvolvimento de uma pesquisa de mestrado na área de Psicologia Social e do Trabalho, que está sendo realizada na UFU.

Suas respostas individuais serão confidenciais, tratadas de forma agrupada e em conjunto com outras informações obtidas junto a uma amostra de participantes da formação Oficina do Conhecimento oferecidos pela ACS no período entre 2004 e 2005. A qualidade dos resultados desse trabalho de avaliação dependerá muito do seu empenho em responder ao questionário com precisão e cuidado.

Por favor, não deixe questões sem resposta.

Para responder, pense sempre **no seu trabalho**.

Dúvidas, favor entrar em contato com Lorraine – 9991-4197.

Dados pessoais

1) Idade: _____

2) Sexo:

☐ masculino

☐ feminino

3) Estado civil:

☐ Solteiro

☐ Casado

☐ Viúvo

☐ Desquitado

☐ Outro

4) Escolaridade:

☐ 1º Grau Incompleto

☐ 1º Grau Completo

☐ 2º Grau Incompleto

☐ 2º Grau Completo

☐ Superior Incompleto. Qual? _____

☐ Superior Completo. Qual? _____

☐ Pós-Graduado (especialização, mestrado, doutorado). Qual? _____

5) Tempo de serviço na ACS: _____ anos e _____ meses

6) Tempo na função de supervisor: _____ anos e _____ meses

7) Operação em que está atualmente: _____

A seguir serão descritos os fatores de desempenho do supervisor. Para responder leia atentamente cada um deles e avalie quanto a **Formação Oficina do Conhecimento** (Formação básica para a supervisão que consiste em cursos do PIF realizados na Unialgar. Módulos: Gestão de Pessoas, Empresa Rede, Políticas de TH e Comunicação) impactou no desempenho das atividades abaixo. Lembre-se que esse questionário não tem como objetivo avaliar o seu desempenho, mas apenas verificar quanto a formação foi efetiva em ajudá-lo(a) a alcançar os desempenhos esperados.

Registre no espaço, o número que corresponde à sua posição frente ao item, utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Nenhum impacto	Pouco impacto	Impacto moderado	Grande impacto	Impacto muito grande

1. Acompanhar a avaliação de qualidade, produtividade e comportamental, e desenvolver planos de ação para a melhoria do atendimento.	
2. Analisar o desempenho da equipe (qualidade e produtividade) por meio de relatórios NiceLog e CMS ou sistema equivalente.	
3. Reunir-se, periodicamente, com as equipes, repassando resultados, desempenho, estimulando a motivação e bom relacionamento.	
4. Efetuar a logística de qualquer evento da operação ACS, controlando escalas, folgas, listas de presença, entregas de convites, etc.	
5. Acompanhar a gestão de pessoas, dando apoio e suporte aos agentes da equipe e sabendo detectar possíveis problemas e soluções.	
6. Dar feedback aos operadores por meio da análise de relatórios de qualidade, produtividade e comportamental.	
7. Oferecer suporte operacional orientando os atendentes na busca de informações necessárias à prestação de serviços (produtos, serviços e procedimentos).	
8. Garantir a comunicação interna para repasse de informações operacionais.	
9. Realizar o controle e acompanhamento de tráfego, observando o empenho da equipe em tempo real.	
10. Efetuar a aderência e controle de escala por meio da chamada diária, verificando se os atendentes escalados estão todos presentes na operação.	
11. Realizar o controle de absenteísmo por meio do relatório ONION (ou equivalente), verificando o seu grau e desenvolvendo planos de ação para redução do mesmo.	
12. Acompanhar se houve a liberação de todos os requisitos necessários para iniciar o atendimento.	
13. Realizar a análise do relatório de tráfego, verificando as descrições dos eventos diários que impactam no desempenho da operação.	
14. Manter-se atualizado sobre procedimentos operacionais por meio da leitura de procedimentos, treinamentos, etc.	
15. Manter o clima organizacional, administrando conflitos, possibilitando um ambiente agradável de trabalho, etc.	
16. Acompanhar a revisão e atualização dos procedimentos operacionais (documentos).	
17. Acompanhar e apurar os objetivos específicos com o atendente, garantindo o atingimento dos mesmos.	
18. Efetuar a alimentação e envio de informações para a folha de pagamento por meio do lançamento de horas extras, adicional noturno, faltas, feriados, etc.	
19. Informar quais os pontos críticos a serem tratados e considerados no desenvolvimento do seu PIF e no PIF dos atendentes/operadores.	
20. Apresentar resultados para a gerência por meio de dados periódicos dos	

atendentes/operadores.	
21. Participar dos processos de desligamento, levantando os problemas existentes na operação e apresentando os dados de comprovação dos mesmos aos gerentes e ao TH, participando do processo de decisão do desligamento, comunicando ao associado a decisão tomada e encaminhando-o ao TH.	

A seguir você encontrará uma série de sentenças que procuram avaliar a sua relação com o trabalho que você realiza.

Registre no espaço, o número que corresponde à sua posição frente ao item, utilizando a escala abaixo:

1- Discordo plenamente	4- Não discordo, nem concordo	5- Concordo levemente
2- Discordo muito		6- Concordo muito
3- Discordo levemente		7- Concordo plenamente

1. Conversando com amigos, eu sempre me refiro a minha organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	
2. Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	
3. Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	
4. A organização onde trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	
5. Eu me sinto contente por ter escolhido essa organização para trabalhar, comparando com outras organizações que considere na época da contratação.	
6. Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	
7. Para mim, essa organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar.	
8. Decidir trabalhar nesta organização foi um erro de minha parte.	
9. Eu sinto pouca lealdade para com a organização onde trabalho.	
10. Se eu pudesse escolher uma profissão diferente da minha, que pagasse o mesmo, eu provavelmente a escolheria.	
11. Eu desejo, claramente, fazer minha carreira na profissão que escolhi.	
12. Se eu pudesse fazer tudo novamente, eu não escolheria trabalhar na minha profissão atual.	
13. Mesmo que eu tivesse todo o dinheiro que necessito sem trabalhar, eu, provavelmente, continuaria exercendo a minha profissão.	
14. Eu gosto demais da minha profissão para largá-la.	
15. Essa minha profissão é a ideal para trabalhar o resto da vida.	
16. Eu me sinto desapontado por ter escolhido a minha profissão.	
17. Eu me sinto tão absorvido pelo meu trabalho que sou capaz de deixar tudo o mais de lado.	
18. Eu sinto um grande prazer ao realizar o meu trabalho.	
19. Eu me sinto orgulhoso com a qualidade do trabalho que realizo.	
20. Não fico olhando o relógio para deixar o trabalho na hora certa.	
21. Não sinto o dia de trabalho se arrastando como se fosse nunca fosse acabar.	
22. Eu sou capaz de me concentrar no meu trabalho, desligando-me de outras coisas.	
23. Eu penso no meu trabalho até mesmo quando não estou no trabalho.	
24. O trabalho que realizo é uma das fontes principais de satisfação pessoal.	
25. Sentir que faço bem o meu trabalho é uma das maiores recompensas que tenho.	
26. Estou sempre me esforçando para melhorar as minhas habilidades no trabalho.	

A seguir você encontrará uma série de sentenças usadas para descrever comportamentos que gerentes (chefes) podem apresentar frente aos seus subordinados. Leia cada frase, pensando em seu gerente.

Registre no espaço, o número que corresponde à sua posição frente ao item, utilizando a escala abaixo:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

Meu gerente (chefe) pode...

1. Aumentar meu salário.	
2. Fazer-me sentir que tenho compromissos a cumprir.	
3. Dar-me boas sugestões técnicas sobre meu trabalho.	
4. Dar-me tarefas de trabalho indesejáveis.	
5. Tornar meu trabalho difícil.	
6. Fazer-me perceber como eu deveria cumprir as exigências do meu trabalho.	
7. Influenciar para conseguir um aumento de salário para mim.	
8. Dividir comigo suas experiências ou treinamentos importantes.	
9. Conseguir benefícios especiais para mim.	
10. Influenciar a organização para me dar uma promoção.	
11. Fazer com que eu me sinta importante.	
12. Fornecer para mim conhecimento técnico necessário ao trabalho.	
13. Tornar as coisas desagradáveis para mim.	
14. Tornar meu trabalho desagradável.	
15. Fazer com que eu sinta que ele (ou ela) me aprova.	
16. Fazer-me perceber que tenho responsabilidades para cumprir.	
17. Fazer-me reconhecer que eu tenho tarefas para realizar.	
18. Dar-me dicas relacionadas ao trabalho.	
19. Fazer com que eu me sinta valorizado.	
20. Fazer com que eu me sinta aceito como pessoa.	

Obrigada pela sua colaboração!

ANEXO 3

Fatores para a escala de impacto de treinamento

Fatores	Itens	Carga fatorial
Controle de Pessoas e Processos $\alpha = 0,95$	2. Analisar o desempenho da equipe (qualidade e produtividade) por meio de relatórios NiceLog e CMS ou sistema equivalente.	0,671
	4. Efetuar a logística de qualquer evento da operação ACS, controlando escalas, folgas, listas de presença, entregas de convites, etc.	0,585
	7. Oferecer suporte operacional orientando os atendentes na busca de informações necessárias à prestação de serviços (produtos, serviços e procedimentos).	0,749
	9. Realizar o controle e acompanhamento de tráfego, observando o empenho da equipe em tempo real.	0,918
	10. Efetuar a aderência e controle de escala por meio da chamada diária, verificando se os atendentes escalados estão todos presentes na operação.	0,961
	11. Realizar o controle de absenteísmo por meio do relatório ONION (ou equivalente), verificando o seu grau e desenvolvendo planos de ação para redução do mesmo.	0,756
	12. Acompanhar se houve a liberação de todos os requisitos necessários para iniciar o atendimento.	0,833
	13. Realizar a análise do relatório de tráfego, verificando as descrições dos eventos diários que impactam no desempenho da operação.	0,776
	14. Manter-se atualizado sobre procedimentos operacionais por meio da leitura de procedimentos, treinamentos, etc.	0,666
	16. Acompanhar a revisão e atualização dos procedimentos operacionais (documentos).	0,786
	18. Efetuar a alimentação e envio de informações para a folha de pagamento por meio do lançamento de horas extras, adicional noturno, faltas, feriados, etc.	0,751
Gestão de pessoas $\alpha = 0,84$	1. Acompanhar a avaliação de qualidade, produtividade e comportamental, e desenvolver planos de ação para a melhoria do atendimento.	0,532
	3. Reunir-se, periodicamente, com as equipes, repassando resultados, desempenho, estimulando a motivação e bom relacionamento.	0,644
	5. Acompanhar a gestão de pessoas, dando apoio e suporte aos agentes da equipe e sabendo detectar possíveis problemas e soluções.	0,894
	15. Manter o clima organizacional, administrando conflitos, possibilitando um ambiente agradável de trabalho, etc.	0,815

Reporte ao Superior Imediato $\alpha = 0,79$	19. Informar quais os pontos críticos a serem tratados e considerados no desenvolvimento do seu PIF e no PIF dos atendentes/operadores.	0,815
	20. Apresentar resultados para a gerência por meio de dados periódicos dos atendentes/operadores.	0,502
	21. Participar dos processos de desligamento, levantando os problemas existentes na operação e apresentando os dados de comprovação dos mesmos aos gerentes e ao TH, participando do processo de decisão do desligamento, comunicando ao associado à decisão tomada e encaminhando-o ao TH.	0,587
Itens excluídos dos fatores	6. Dar feedback aos operadores por meio da análise de relatórios de qualidade, produtividade e comportamental.	0,394 0,420
	8. Garantir a comunicação interna para repasse de informações operacionais.	0,463 0,415
	17. Acompanhar e apurar os objetivos específicos com o atendente, garantindo o atingimento dos mesmos.	0,369 0,448

ANEXO 4*Termo de Consentimento da Instituição*

A Empresa _____ declara que concorda em colaborar com a pesquisa **Comprometimento e Bases de Poder como preditores de Impacto de Treinamento no Trabalho em *contact center***, coordenada pela mestranda Lorraine Possamai Salvador Azevedo, do PGPSI/UFU, ciente de que não está sujeita a nenhum prejuízo e de que sua identidade será totalmente preservada. Tal decisão é totalmente voluntária, e não implica em remuneração por nenhuma das partes.

A Empresa é livre para se recusar a participar deste estudo ou para desistir dele a qualquer momento.

Nossa decisão em participar ou não desta pesquisa não implicará em nenhuma discriminação, represália ou consequência que possam denegrir nosso nome.

Assinatura da Empresa Participante

Data:

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UFU - Setor de
Catalogação e Classificação - mg / 06/06

A994c Azevedo, Lorraine Possamai Salvador.
Comprometimento e bases de poder como
preditores de impacto de treinamento em contact center
/ Lorraine Possamai
Salvador Azevedo. - Uberlândia, 2006.
85f.
Orientador: Maria do Carmo Fernandes Martins.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de
Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia.
Inclui bibliografia.
1. Trabalho - Aspectos psicológicos - Teses. 2.
Psicologia industrial - Teses. I. Martins, Maria do
Carmo Fernandes. II. Universidade Federal de
Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

CDU: 159.944