

658.516.3(679)
CAR
2.2

Gest 8

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE ECONOMIA
Departamento de Gestão



O Comprometimento Organizacional decorrente dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho - O Caso da PLASTEX

Elaborado Por: Nadimo Ismael Carimo

Supervisora: Dra Maria A. Lopes

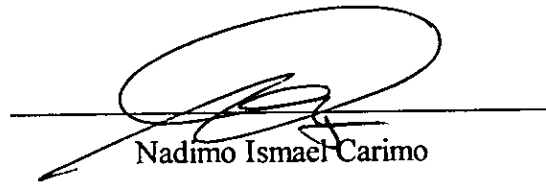
Maputo, Setembro de 2004

D. E. M. - ECONOMIA	
R. E.	29255
DATA	21/01/05
AQUISIÇÃO	oferta
POTA	

DECLARAÇÃO

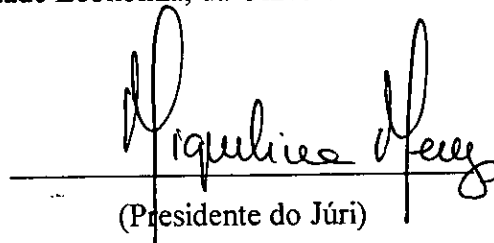
Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição educacional.

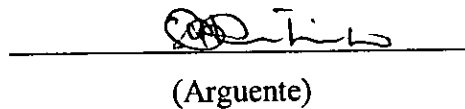
Maputo, 29 de Setembro de 2004

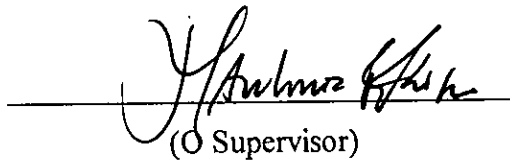

Nadimo Ismael Carimo

APROVAÇÃO DO JURI

Este trabalho foi aprovado no dia 29 de Setembro de 2004 por anos, membros do júri examinador da Faculdade Economia, da Universidade Eduardo Mondlane.


(Presidente do Júri)


(Arguente)


(O Supervisor)

Dedicatória

Aos meus pais e meus irmãos que sempre estiveram ao meu lado.

Epígrafe

“Só existem dois dias no ano em que nada pode ser feito. Um se chama ontem e o outro se chama amanhã, portanto, hoje é o dia certo para amar, acreditar, fazer e principalmente viver”.

Dalai Lama

Agradecimentos

A Deus.

À minha supervisora Prof. Dra Maria Antónia Rocha da Fonseca Lopes.

Aos meus colegas da Faculdade: Gilberto Solomone, Isabel Samogudo, Sérgio Ribeiro, Danilo Dalsuco, Rogério Ossuman, Josué Muchanga, Farhana Tayob, Leonel Muchanga, Binit Varajidas, César Mussagy, Hermenigildo Hilário, Elias Mataruca, Nadalina Siteo, Faizal Carsane, Jorge Lemos, Nádia Castro e todos outros que não os mencionei e que sempre estiveram dispostos a apoiarem-me.

Aos meus colegas da IGJ: Abu Ibrahim, Abdul Remane, Ana Paula, Arsénia Chemane, Gertrudes Tigo e Francisco Costa.

À PLASTEX- Indústria de Plásticos: Dr. Gerry Marketos, Maria Makropoulos e seus colaboradores.

À AMECOM-Associação de Economistas de Moçambique: Dra Miquelina Menezes e a Dra Mariamo Carimo.

Aos meus amigos: Amino-Anuar, Dinaisa, Zaira, Ducha, Aly e Mussá Usman.

Índice

LISTA DE TABELAS.....	III
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	III
RESUMO.....	IV
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	4
1.2. OBJECTIVOS DO TRABALHO.....	5
1.2.1. OBJECTIVO GERAL.....	5
1.2.2. OBJECTIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.3. JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA.....	5
1.4. HIPÓTESES DA PESQUISA.....	6
1.5. METODOLOGIA.....	6
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	7
2.1. O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	9
2.1.1. CONCEITUALIZAÇÃO.....	9
2.1.2 TIPOS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	11
I) COMPROMETIMENTO AFECTIVO.....	12
II) COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL OU DE CONTINUAÇÃO.....	12
III) COMPROMETIMENTO NORMATIVO.....	13
2.1.3. AS ESTRATÉGIAS DE ENVOLVIMENTO E COMPROMETIMENTO.....	14
I) SISTEMAS DE RECOMPENSA MONETÁRIA E BENEFÍCIOS SOCIAIS.....	14
II) PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO E TREINAMENTO.....	15
III) PROGRAMAS DE NATUREZA PARTICIPATIVA.....	16
2.1.4. MODELO DE AVALIAÇÃO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	17
2.2. OS PROGRAMAS DE QVT.....	21
2.2.1 O MODELO DE DIAGNÓSTICO DE QVT.....	23
3. CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA.....	25
3.1. ESTRUTURA DA EMPRESA E O EFECTIVO DE TRABALHADORES.....	25
3.2. OS PROGRAMAS DE QVT LEVADOS A CABO PELA PLASTEX.....	26
3.3. RESULTADOS DA PESQUISA.....	27
3.3.1. INFORMAÇÕES BÁSICAS.....	27

3.3.2. A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO PLASTEX.....	28
3.3.3. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA PLASTEX	32
4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	37
5. BIBLIOGRAFIA	39
6. ANEXOS	43

LISTA DE TABELAS

TABELA 1- DEFINIÇÃO DO CARGO	29
TABELA 2- CULTURA ORGANIZACIONAL	29
TABELA 3- ESTRUTURA E FILOSOFIA DA ORGANIZAÇÃO	30
TABELA 4- ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	30
TABELA 5- VALORIZAÇÃO DO HOMEM E DO CAPITAL.....	31
TABELA 6- INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL E SOCIAL.....	31
TABELA 7- RESULTADOS ORGANIZACIONAIS.....	32
TABELA 8- GRAU DE COMPROMETIMENTO GLOBAL NA PLASTEX.....	33

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- ÓPTIMO DO TRINÓMIO MOTIVAÇÃO-DESEMPENHO-SATISFAÇÃO	23
FIGURA 2-MODELO DE ANÁLISE DA QUALIDADE VIDA NO TRABALHO	24
FIGURA 3- ORGANIGRAMA DA PLASTEX	26
FIGURA 4- NÍVEL DA QUALIDADE VIDA NO TRABALHO DA PLASTEX.....	28
FIGURA 5- GRAU DE COMPROMETIMENTO GLOBAL DA PLASTEX.....	32
FIGURA 6- GRAU DE COMPROMETIMENTO AFECTIVO DA PLASTEX.....	34
FIGURA 7- GRAU DE COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL DA PLASTEX	35
FIGURA 8- GRAU DE COMPROMETIMENTO NORMATIVO DA PLASTEX.....	36

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GQT- Gestão de Qualidade Total

QVT- Qualidade de Vida no Trabalho

RESUMO

O estudo do comprometimento nos últimos anos revela-se importante na gestão dos recursos humanos, uma vez que ela explica a relação entre a pessoa, seu trabalho e a empresa, resultando numa vantagem competitiva para as empresas, na actual fase de grande concorrência.

Hoje em dia, os empregados comprometidos tem primazia na escolha, pelos gestores, para a solução de problemas de gestão. De acordo com Gil (2001: 202) é muito mais fácil para as empresas conseguirem pessoas competentes do que comprometidas. Por isso, para a empresa, identificar factores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar técnicas adequadas para trabalhar, torna-se uma das tarefas mais importantes para os gestores.

A PLASTEX, criada em 1995, no âmbito do processo de privatização das empresas estatais, é uma empresa que vem introduzindo mudanças na sua gestão por forma a enfrentar o ambiente concorrencial que se vem registando no País. Estas mudanças ocorrem sobretudo na área de gestão dos recursos humanos que têm sido o principal alvo nas suas estratégias de gestão, com vista a incrementar a qualidade de vida no trabalho e conseqüentemente para a obtenção de maior comprometimento.

O presente trabalho baseou-se no estudo da Qualidade de Vida no Trabalho da PLASTEX sustentado pelo Modelo de Rodrigues (1999), onde constam as seguintes variáveis: Cargo, Cultura Organizacional, Estrutura e Filosofia Organizacionais, Organização do Trabalho, Valorização do Homem e do Capital, Integração Social e Organizacional e Resultados Organizacionais. Para o estudo do Comprometimento Organizacional na PLASTEX, usou-se o instrumento de Meyer, Allen e Smith (1990) que apresenta os indicadores do Comprometimento Afectivo, Instrumental e Normativo.

Do estudo efectuado, concluiu-se que a PLASTEX proporciona boa Qualidade de Vida no Trabalho, bem como um grau de comprometimento global médio-alto, tendo-se identificado nos trabalhadores os três tipos de Comprometimento: afectivo, instrumental e normativo, sendo o afectivo o mais dominante.

1. INTRODUÇÃO

O mundo actual depara com vários fenómenos desde a globalização, avanços tecnológicos, regulamentações ecológicas e sociais, concentrações sectoriais de capital, e outros, o que tem trazido enorme turbulência à qualquer empresa, independentemente de sua magnitude ou da sua área de acção.

Para além disso, têm-se observado que as empresas, por um lado, têm enfrentado problemas frequentes relacionados com os recursos humanos tais como: crises de motivação, insatisfação, desinteresse pelo trabalho, absentéismo, entre outros que influenciam o comportamento em relação ao comprometimento. Por outro lado, as inovações tecnológicas, os programas de produtividade e de qualidade fracassam ou perdem sua força quando a empresa não dispõe de recursos humanos efectivamente dedicados ao seu trabalho.

A globalização, da forma como se vem desenvolvendo, tem provocado uma deslocação de capitais dos países desenvolvidos, com custos de factores mais elevados, para países em vias de industrialização o que provoca uma certa instabilidade aos recursos humanos daqueles países. Dá a ideia de que os recursos humanos são “peças descartáveis”, em que a qualquer momento as pessoas podem ficar sem o emprego para o qual estão habilitados. Não constitui novidade encontrar pessoas qualificadas a actuar em áreas sem nenhuma relação com as qualificações da sua especialização. A globalização leva a que os recursos humanos se desloquem de um emprego para o outro em busca de melhores condições de trabalho. Assim, a globalização tem, por um lado, melhorado as condições de vida das pessoas e, por outro, criado desequilíbrios estruturais, como é o caso do desemprego em massa, particularmente para os que possuem baixas qualificações.

Face a estes constrangimentos, as empresas são obrigadas a definir estratégias que visem não só sobreviverem às turbulências, mas sobretudo buscarem uma mais-valia, através da qualidades de talentos que hoje são vitais para as empresas empenhadas em melhorar e alcançar níveis de produtividade e excelência no espaço global.

Os recursos humanos constituem um ponto de partida para a realização de mudanças organizacionais e as empresas vêm percebendo que o seu grande capital é mesmo o homem, em que quanto melhores forem as suas condições de trabalho e de vida, mais lucrativa e competitiva torna-se a empresa. Uma vez que o comprometimento organizacional tem como uma das consequências, a permanência dos empregados nas empresas, daí que pensar no comprometimento dos empregados, passa a ser uma efectiva questão de gestão para lidar com a competitividade e com a capacidade de enfrentar a turbulência do mercado actual.

Por forma a assegurar trabalhadores competentes, as organizações precisam de desenhar e implementar programas de qualidade que actuam sobre as necessidades desses indivíduos (internas e externas ao ambiente de trabalho), procurando satisfazê-las para, em troca, uma vez envolvido, contar com o seu comprometimento.

Os programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), que visam criar uma organização mais humanizada, através de maior grau de responsabilidade e da autonomia no trabalho, recebimento constante de *feedback* sobre o desempenho, maior variedade e adequação de tarefas e ênfase no desenvolvimento e crescimento pessoal, constitui uma das mais eficazes formas de obtenção do comprometimento das pessoas para com a organização, uma vez que favorecem o envolvimento dos empregados nas decisões que influenciam as suas tarefas (Gil: 2001).

As empresa em Moçambique, face aos constrangimentos advindos da globalização e dos outros fenómenos globais, vêm introduzindo programas de QVT, que procuram a melhor satisfação dos seus trabalhadores, pese embora, o facto de muitas das vezes esses mesmos programas tenham sido implementados como forma de controlar os sentimentos de insatisfação dos trabalhadores.

Neste contexto, a PLASTEX, Lda, Indústria de Pásticos, criada em 1995, no âmbito das privatizações das Empresas Estatais em Moçambique, com um corpo directivo de jovens, vêm introduzindo práticas e políticas de gestão que envolvem pessoas, trabalho e a empresa, visando o bem-estar, a participação, a integração do trabalhador e a eficácia organizacional, condições necessárias para atingir o principal propósito que é de níveis altos de qualidade total, para obter vantagens competitivas no mercado global.

Estas políticas e práticas proporcionaram aos trabalhadores um determinado nível de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e como uma das consequências apresentam um determinado tipo de comportamento em relação ao sentimento de permanência na PLASTEX.

1.1. Definição do problema

Neste cenário que se vive de alta competitividade entre organizações e pessoas, surge a necessidade de atrair e reter profissionais com elevada competência, e este desafio é apresentado, principalmente àqueles que são responsáveis pela gestão de recursos humanos dentro das organizações. A capacidade de atrair e reter os melhores profissionais também depende fundamentalmente da reputação das organizações no mercado e do grau de satisfação e orgulho que seus colaboradores têm da organização.

Existem empresas que acreditam que basta existir o vínculo contratual com os empregados e pagar os salários a tempo, já constitui motivo suficiente para que se sintam comprometidos com elas, façam os seus trabalhos com perfeição e se interessam por melhorias contínuas. Esta teoria simplista deixou de ser válida desde que Elton Mayo, nos finais da década 20, do século XX, provou que a produtividade das organizações provém da satisfação interna e externa das necessidades humanas, principalmente às de relacionamento humano, tratamento adequado e reconhecimento das pessoas.

“Os empregados mais produtivos são os que mais se identificam com a cultura da empresa e com os seus objectivos; são os que “vestem a camisa”: os verdadeiros parceiros da empresa. Assim, a empresa necessita desenvolver estratégias para atrair e manter empregados com essas características” (Gil, 2001: 44).

Assim, atendendo aquilo que é a qualidade de vida no trabalho oferecida pela PLASTEX pretende-se responder a seguinte questão: Que atitudes têm os trabalhadores da PLASTEX em relação ao sentimento de permanência na empresa?

1.2. Objectivos do trabalho

1.2.1. Objectivo Geral

O objectivo geral deste trabalho consiste, em identificar o tipo de Comprometimento Organizacional dos trabalhadores da PLASTEX, face a Qualidade de Vida no Trabalho que lhes é oferecida.

1.2.2. Objectivos Específicos

Os objectivos específicos da pesquisa são:

- Estudar os tipos de Comprometimento Organizacional;
- Mostrar as várias práticas e estratégias de envolvimento e comprometimento;
- Analisar a qualidade de vida no trabalho que a PLASTEX oferece;
- Compreender o grau de comprometimento global dos trabalhadores da PLASTEX; e
- Descrever o tipo Comprometimento Organizacional na PLASTEX

1.3. Justificação da escolha do tema

Hoje, as empresas vêm aumentando continuamente as suas exigências em relação ao seu pessoal, que têm que ser mais flexíveis, devem ter mais capacidade de resposta ao cliente, serem mais globais, mais orientados para o aprendizado, mais produtivos, com mais espírito de equipa. Essas exigências, requerem um aumento de motivação e comprometimento por parte dos empregados, que são cobrados e forçados a destinar suas energias física, intelectual e emocional para garantir o sucesso da empresa. O estudo do Comprometimento Organizacional permite conhecer melhor a relação dos empregados e a empresa, bem como buscar melhores condições de vida e de trabalho que permite manter esse mesmo pessoal na empresa.

É neste contexto que se prende a escolha deste tema, pretendendo dar um contributo aos gestores das empresas da necessidade de comprometer os seus empregados, para aumentar a sua produtividade e tornar a empresa mais competitiva

1.4. Hipóteses da pesquisa

Constitue hipótese deste trabalho a seguinte:

- Nos ambientes organizacionais em que se incentivam o respeito, a justiça, as relações interpessoais, a segurança e confiança no trabalho, e onde as expectativas pessoais são atendidas, poderá manifestar nos trabalhadores sentimentos de permanência na organização por eles se identificarem com ela.

1.5. Metodologia

Com vista a atingir os objectivos pretendidos, o presente trabalho é um estudo de caso, em que se usou o método indutivo, em que os resultados obtidos da amostra foram considerados válidos para toda população alvo.

O estudo foi direccionado aos trabalhadores da Indústria de Plásticos-PLASTEX, mais precisamente os que se encontram integrados no Sector de Produção e Manutenção, Sector de Recursos Humanos, Sector Comercial e Contabilidade.

Para o estudo, foram privilegiados questionários, entrevistas, observação directa, recolha bibliográfica, trabalhos e estudos científicos.

O questionário estruturado (em anexo I), individual, não identificado e destinado aos trabalhadores (excluindo os chefes) compreende três partes. A primeira parte, contempla os dados básicos do trabalhador nomeadamente: identificação, tempo de serviço, área de serviço, formação académica e profissional, número de dependentes e a faixa salarial.

A segunda parte, para avaliar a qualidade de vida no trabalho, na percepção dos trabalhadores, composta por 35 perguntas estratificadas em sete categorias do Modelo de Rodrigues(1999),

nomeadamente: o Cargo, a Cultura Organizacional, a Estrutura e a Filosofia Organizacional, a Organização do Trabalho, Valorização do Homem e do Capital, a Integração Social e Organizacional e os Resultados Organizacionais.

A terceira e última parte, possui 18 questões, baseadas no instrumento de Meyer, Allen e Smith (1990) onde as primeiras seis perguntas são indicativos do Comprometimento Afectivo, as seis seguintes são indicativos do Comprometimento Instrumental e as seis últimas são indicativos do Comprometimento Normativo. Nestas duas últimas partes do questionário, o Trabalhador preencheu a sua resposta com base numa escala de 1 a 5 onde: (1)Discordo totalmente, (2) Discordo, (3) Neutro, (4) Concordo, (5) Concordo Totalmente.

Partindo do conteúdo teórico sobre o Comprometimento Organizacional e a QVT, foram usados procedimentos adequados que permitissem obter os resultados significativos dos inqueridos, e por intermédio de uma representação escrita, se apresentou a opinião dominante dos inqueridos em relação a QVT que lhes é oferecida bem como o Comprometimento Organizacional.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Uma organização somente existe quando há pessoas capazes de se comunicarem e que estão dispostas a contribuir com acção conjunta, a fim de alcançar um objectivo comum (Chiavenato, 2000: 25). Toda organização precisa de alguma finalidade, de alguma noção sobre as razões da sua existência e do que ela deseja realizar. Sua missão, seus objectivos e a espécie de ambiente interno que quer criar para os seus membros, dos quais depende para a consecução de seus fins, precisam ser definidos. Geralmente uma organização tem como seus objectivos naturais, os seguintes¹:

- Proporcionar satisfação das necessidades de bens e serviços da sociedade;
- Proporcionar emprego produtivo para todos os factores de produção;
- Aumentar o bem-estar da sociedade através do uso económico dos factores e recursos;
- Proporcionar um retorno justo aos factores de produção;

¹ Kohn. Mervin (1977:13-5) *apud* Idalberto Chiavenato, Recursos Humanos, Edição Compacta, 6ª Edição, editora Atlas Sao paulo 2000. p 46.

- Proporcionar um clima em que as pessoas possam satisfazer uma variedade de necessidades humanas normais.

Confrontar o propósito da organização com a motivação dos seus membros é uma tarefa indispensável para se entender o ajustamento das pessoas na organização, a sua interdependência, o produto do trabalho, a satisfação que tudo isso lhes traz e, mesmo, as tensões a que ficam submetidas e lhes acarretam consequências, más ou boas (Pereira, 1999: 171).

Havendo um propósito comum, isso não significa que as pessoas adiram a ele, de corpo e alma, e esqueçam os seus propósitos próprios. É esta interacção, entre propósito organizacional e motivação pessoal (e, também, colectiva) que vai modelar os cursos de acção, os processos organizacionais (Pereira, 1999: 87). Neste mundo cada vez mais competitivo dos negócios exige-se que as pessoas se sintam motivadas para o trabalho. Vários autores defendem que os empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados, e que a motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa.

Na percepção de Gil (2001: 205) é notório que as pessoas têm personalidades e comportamentos muito diferenciados e as suas necessidades não podem ser tratadas segundo padrões preconcebidos. Elas para sentirem-se motivadas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros. Ele chama a atenção aos gestores que ao distribuírem tarefas, criarem condições de trabalho e definirem estruturas organizacionais, precisam considerar a hierarquia de necessidades para obter melhores resultados com a acção dos seus empregados. Daí a razão de algumas empresas procurarem motivar os seus empregados recorrendo mesmo a actividades fora do local do trabalho.

Os problemas da procura da organização por candidatos, a orientação da carreira, as mudanças de emprego, as frustrações inerentes a estas outras vicissitudes, as relações com os outros, a formação, a participação em grupos, as orientações passivas ou activas dos gestores, que visam a obtenção das vantagens competitivas, podem e devem enquadrar-se no campo da motivação

(Pereira,1999: 196). Por estas e outras razões o comprometimento organizacional pode estar relacionado à motivação humana, tal como é defendido por O'malley (2000).

Segundo Gil (2001: 202), as empresas valorizam cada vez mais o comprometimento das pessoas. Os funcionários comprometidos é que são os preferidos para fazerem parte das soluções e é exactamente neles que as empresas mais tendem a investir. A motivação, por sua vez, é chave do comprometimento. É muito mais fácil para as empresas conseguirem pessoas competentes do que comprometidas. Por isso, Para a empresa, identificar factores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar técnicas adequadas para trabalhar, torna-se uma tarefa das mais importantes para os gestores.

2.1. O Comprometimento Organizacional

2.1.1. Conceitualização

O comprometimento é uma noção surgida nos anos 80 e que nos últimos anos detém muita importância na gestão dos recursos humanos. Ela traduz e explica a relação entre a pessoa, seu trabalho e a empresa, que se traduz por uma vantagem competitiva para as empresas na actual fase de grande concorrência (Sá & Lemoine (*sd*)).

O conceito de Comprometimento Organizacional é polémico (Mowday, Porter & Steers, 1982). Entretanto, de acordo com Antunes & Pinheiro (1999: 187) existem diversos conceitos utilizados para definir o Comprometimento do quadro funcional; três, todavia, são consensualizados na literatura (Mowday, Porter e Steers, 1982; Bastos, 1994; Fleury, 1994; Cook e Wall *apud* Wood e Peccei, 1995):

1. Estar identificado com os objectivos, metas e valores organizacionais;
2. Ser prestativo, engajado e disposto a exercer esforços a favor da empresa; e
3. Possuir desejo de permanecer (indícios de lealdade, orgulho por pertencer) como membro da organização.

De acordo com Dubin (1981) *apud* Sá & Lemoine (*sd*), o Comprometimento acontece quando o conjunto da situação do trabalho constitui um aspecto central de interesse na vida do indivíduo.

Para Michel (1989), o comprometimento no trabalho é concebido como a identificação ao papel do trabalhador, o facto que o indivíduo se define ele mesmo através do seu trabalho, a força com a qual ele se identifica com a sua tarefa, a intenção de ser activo e considera suas atividades profissionais importantes para ele. Outros autores descrevem o comprometimento no trabalho como sendo o grau pelo qual uma pessoa se identifica psicologicamente ao seu trabalho, ou a importância que tem o trabalho na imagem que a pessoa tem de si mesma (Lodahi & Kejne, 1995 *apud* Sá & Lemoine, *sd*).

A esta corrente de ideias se associa Palazolli (2000: 6), que considera o Comprometimento Organizacional ligado à base psicológica da relação entre o empregado e a organização de trabalho. E estar comprometido com uma organização pode ser representado pelo acto do indivíduo de nela permanecer, em função de percepções individuais sobre os custos ou perdas de investimentos decorrentes de um possível rompimento das relações com um sistema de trabalho. Ele ainda cita Becker (1960) que definiu o comprometimento como uma disposição para se engajar em consistentes linhas de actividade.

Bastos (1994), identificou o comprometimento como um significado de engajamento, agregamento e envolvimento, o qual é usado para descrever não só acções, mas o próprio indivíduo, é assim tomado como um estado caracterizado por sentimentos ou reacções afectivas positivas tais como lealdade em relação a algo. "O comprometimento é ainda uma propensão à acção, de se comportar de determinada forma, de ser um indivíduo disposto a agir".

Sá & Lemoine (*sd*) usando a visão de Thevenet (1992) considera que este aspecto do comprometimento está consubstanciada em dois aspectos: permutativo e psicológico. No primeiro, os laços fortes podem surgir quando as organizações respondem as necessidades e as expectativas dos trabalhadores. No segundo, o comprometimento é compreendido como uma atitude resultante de um laço muito forte da pessoa para com a sua organização, é uma relação profunda, que ultrapassa as vantagens imediatas.

Ainda para definir o comprometimento, Sá & Lemoine (*op cit*) situa duas dimensões que caracterizam a relação entre a pessoa e a organização: a adesão que explica o estado, não eterno, da relação entre a pessoa e instituição, e as oportunidades que particularizam o que a pessoa pode retirar de sua participação à organização. Ele defende que o comprometimento existe quando há ao mesmo tempo adesão e oportunidade. Portanto, esta caracterização da relação existente entre a pessoa e a organização mais tarde é referida por Bastos *et al*, (1997) que ao citar Yoon *et al*, aponta que o termo comprometimento possui dois componentes: “a orientação do indivíduo (a dedicação pessoal) e o aspecto para qual tal orientação se direcciona (a organização)”.

A eficácia do comprometimento deve-se à relação entre a organização e a pessoa, dando toda importância às suas expectativas ligadas ao trabalho: desejo de adesão dos empregados, para as organizações a realização dos projectos pessoais, para os empregados. Da parte da empresa, um pessoal comprometido é capaz de exercer esforços consideráveis para ajudar a organização a alcançar seus objectivos. Da parte dos empregados, a medida que o indivíduo se define pelo seu engajamento à organização, ele pode encontrar uma parte do seu desenvolvimento psicológico: valorização de si próprio, realização e desenvolvimento pessoal. (Sá & Lemoine, *sd*)

2.1.2 Tipos de Comprometimento Organizacional

Dentro daquilo que são os programas de qualidade implementados pelas empresas, os empregados apresentam diferentes tipos de comportamentos que revelam a sua atitude ou sentimento em relação ao comprometimento.

Cook e Waii (1992) propõem dois tipos de comprometimento organizacional: o *comprometimento passivo*, caracterizado pela lealdade e desejo de permanecer; e, o *comprometimento activo*, que se refere à identificação e ao envolvimento. Mas no entanto, Medeiros & Enders (1997) apontam que, nos últimos anos, especial atenção foi dada pelos pesquisadores do comprometimento organizacional, a três componentes de comprometimento organizacional que foi desenvolvido pelos professores Meyer & Allen (1990), constituídos por: *o afectivo, o instrumental e o normativo*.

i) Comprometimento Afectivo.

O Comprometimento Afectivo aponta para a identificação dos empregados com a organização. Este enfoque, é apresentado com maior destaque nos trabalhos desenvolvidos por Mowday, Steers e Porter (1982), onde a ênfase reside nos seguintes aspectos:

- No apego psicológico;
- Sentimento de pertencer;
- Desejo de contribuir;
- Dar energia à organização;
- Envolve uma relação activa, na qual o indivíduo está disposto a contribuir para o sucesso.

ii) Comprometimento Instrumental ou de Continuação

O Comprometimento Instrumental refere-se à consciência dos custos relacionados a intenção do empregado deixar a organização. O trabalhador toma em consideração as recompensas oferecidas pela organização. Ele sente-se preso à organização devido a sua reflexão sobre a teoria da troca.

Segundo Medeiros & Enders (1997) este enfoque é derivado dos estudos de Becker (1960) que inicia ressaltando a importância deste tema nas discussões sociológicas. Ele descreve o comprometimento como um conceito que demarca formas de acções características de certos tipos de pessoas e descreve, também, o comprometimento como uma tendência do indivíduo em se engajar em linhas consistentes de actividade. Esse comprometimento é chamado por Becker (1960) de "*side bets*"², para ele o indivíduo permanece na empresa devido a custos e benefícios associados a sua saída.

² Termo que se refere a algo de valor investido pelo indivíduo durante sua relação com outro indivíduo ou com um objecto.

De acordo com Palazolli (2000: 6), esse vínculo empregado/organização, mais tarde, foi denominado de Comprometimento Calculativo e pode ser atribuído a um raciocínio económico, uma vez que se consegue avaliar as suas perdas caso haja rompimento das relações de trabalho.

iii) Comprometimento Normativo

O Comprometimento Normativo diz respeito ao sentimento de dever e obrigação pelo indivíduo em continuar no emprego.

De acordo com Medeiros & Enders (1997) o comprometimento normativo, defendido no trabalho de Wiener (1982), considera que o empregado denota atitudes de permanência na empresa por achar que é obrigado em manter-se nela. Os indivíduos comprometidos normativamente assumem certas atitudes porque acreditam que é certo e moral fazê-lo. Para Wiener (*op cit*), este comprometimento é determinado por dois factores: atitudinal e o normativo: o atitudinal, onde a sua atitude acerca de uma acção é um resultado da avaliação dos efeitos desta acção e o normativo, onde a sua percepção acerca de uma acção é um resultado de pressões normativas, geralmente cultura da empresa, que impõem sua acção e o seu comportamento na organização.

Após vários estudos que integravam vários conceitos sobre o comprometimento organizacional, Allen e Meyer (1990) concluíram o seguinte: “empregados com um forte comprometimento afectivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”.

De acordo com Antunes & Pinheiro (1999: 191) a maioria dos estudos abordam o comprometimento apenas sob o ponto de vista afectivo, pelas seguintes razões: (1) o facto de que é recente o desenvolvimento de modelos multidimensionais sobre o comprometimento bem como o das suas medidas; e (2) o facto de que o comprometimento afectivo tem sido considerado a forma mais desejável pelas organizações.

2.1.3. As Estratégias de Envolvimento e Comprometimento

As estratégias de envolvimento e comprometimento têm sido vistas como alavancas do processo de mudança organizacional e, em particular, na implementação da Gestão da Qualidade Total (GQT). De acordo com Antunes & Pinheiro (1999:188), os estudos anteriores, mostram que empresas que fazem o uso de práticas de envolvimento obtêm maior comprometimento dos seus funcionários, e como resultado apresentam menores índices de rotatividade, de absenteísmo, e outros preditores reconhecidos de comprometimento, sobretudo quando comparada com outras empresas que não usam essas práticas. Ele adverte que essas práticas e estratégias de gestão podem definir o tipo e o grau de comprometimento.

Existem várias práticas e estratégias de gestão usadas pelos gestores com vista ao envolvimento e comprometimento dos empregados, Antunes & Pinheiro (1999:190) apontam três essenciais, defendidas por diversos autores, nomeadamente: i) o estabelecimento de recompensas monetárias e benefícios sociais; ii) incentivos à educação e ao treinamento; e iii) adoção de programas de natureza participativa.

i) Sistemas De Recompensa Monetária e Benefícios Sociais

Com vista a obteção do melhor desempenho dos seus empregados as empresas devem criar condições necessárias para tal. Por seu turno, os empregados, em troca do seu comprometimento à empresa, esperam desta algumas recompensas extrínsecas, sob forma de promoções, salário, *fringe benefits* (benefícios adicionais), ou bónus, procurando também recompensas intrínsecas, tais como a satisfação das suas necessidades de sucesso, de responsabilidade, de influência no processo de tomada de decisão, oportunidades de carreira ou de desenvolvimento pessoal (Coreia *apud* Marques & Cunha, 1996:117).

De maneira simplificada, Westin *apud* Boug & Boug (2002: 339), definiu os componentes da compensação em cinco partes:

- Salário-base;
- Incentivos a curto prazo;

- Incentivos a logo prazo;
- Pagamentos especiais (programas de reconhecimento, retenção, executivos);
- Benefícios

O uso estratégico dos sistemas de recompensa monetária e benefícios sociais, serve como mecanismo para captar, reter e motivar empregados, especialmente os mais qualificados (Antunes & Pinheiro, 1999:192). Existem estudos onde há evidências do vínculo entre o comprometimento organizacional e os sistemas relacionados de compensação, embora alguns autores afirmem que esses tipos de incentivos e pagamentos podem não determinar o comprometimento do empregado (*op cit*). Por exemplo, Deming (1990), referindo-se a GQT, opõe-se ao incentivo financeiro. Para ele o reconhecimento é mais importante do que a recompensa. Enquanto que para Robins (2001) os salários e os benefícios adicionais não são os motivos pelos quais uma pessoa goste do seu emprego ou nele permanece, os mais importantes são a qualidade do trabalho exercido e o apoio exercido em seu ambiente de trabalho.

ii) Programas de Educação e Treinamento

Com o ambiente que se vive, de constantes mudanças e de acelerada inovação tecnológica e organizacional, a educação e o treinamento desempenham um papel preponderante, na medida em que eles garantem a aplicação do princípio de melhoria contínua e das inovações técnicas de organização do trabalho.

Simmons *et al* (1995) *apud* Antunes & Pinheiro (1999:196) mostram a importância do desenvolvimento dos recursos humanos (empregados e gestores) para suprir habilidades com vista à implantação da GQT. Eles defendem que isto aumentaria o papel e a responsabilidade (afectando o comprometimento) dos empregados alocados nos níveis inferiores da organização, tornando-os solucionadores de problemas e tomadores de decisões. Meyer e Allen(1997) reforça a teoria afirmando que uma organização poderia construir certa predisposição ao comprometimento dos empregados através de programas de treinamento e de socialização.

Considerando que o treinamento é frequentemente uma parte importante do processo de socialização Antunes & Pinheiro (1999:196) aponta Saks (1995) que nos seus estudos concluiu que os efeitos de treinamento no comprometimento eram atribuíveis, em parte, aos sentimentos de eficácia do ego (percepções da habilidade para executar a tarefa exigida).

É de referir a distinção que Umeda (1996) faz sobre este assunto. Para ele, a educação visa aumentar a capacidade através do conhecimento geral, enquanto que o treinamento promove a capacitação para aplicar o conhecimento específico (comportamental e técnico) no trabalho, e não basta a existência de um sistema de educação e treinamento, sendo necessário que as empresas passem a dar oportunidades para todos.

iii) Programas de Natureza Participativa

A gestão participativa, constitui um dos campos mais complexos da moderna teoria geral da administração, envolvendo diversos conceitos, técnicas, experiências práticas e um profundo conteúdo filosófico-doutrinário. De forma mais abrangente, a administração participativa é uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre diversos aspectos da administração das organizações.

É através da participação que os trabalhadores se envolvem com os objetivos e resultados das empresas e se sentem parte integrante do processo produtivo. Uma das qualidades centrais da GQT é o uso de equipas, que requer que os gestores dêem aos empregados o estímulo para partilhar idéias e agirem conforme elas sugerirem.

Na óptica de Antunes & Pinheiro (1999), programas de natureza participativa são actividades em pequenos grupos realizados através do agrupamento formal ou informal de trabalhadores. Normalmente, ocorrem nos postos de trabalho e são actividades voluntárias propostas pela e para a empresa. Estas tendem a ultrapassar a rotina de trabalho, uma vez que há possibilidade de os empregados emitirem suas idéias e exercitarem sua criatividade.

Bernardi (1998) faz referência a Boone & Kutz (*sd*) pela afirmação que a idéia que orienta o comprometimento do funcionário é desencadear a energia, a criatividade e o talento de todos, fazendo aflorar as melhores qualidades da equipa, levá-la a sentir-se melhor em relação a si mesma e ao seu trabalho. Isso também dá a equipa um sentido de posse, e assim, os funcionários têm mais orgulho do que fazem na organização.

“O que importa hoje, acima de tudo, é o trabalho em equipa, que é a soma das pessoas que a integram: o que se valoriza é o conjunto e o comprometimento com a organização. Uma equipe formada que se transforma em um núcleo de excelência, é uma grande equipa” Motomura (*sd*) citado por Bernardi (1998).

Não obstante existirem vários programas de natureza participativa, que podem ser estabelecidos para aumentar as actividades de solução de problemas e de inovações, Antunes & Pinheiro (1999: 198) apresenta os mais usuais:

- Círculos de Controle da Qualidade (CCQ);
- Grupos Semi-Autonomos (GSA);
- Equipas de melhorias;
- Sistemas de sugestões de melhorias;
- Programas 5S³

Estas equipas estimulam os indivíduos a elevar as suas metas individuais pelas do grupo. O processo de desenvolver um propósito comum, comprometimento com aquele propósito e concordância sobre metas específicas, combinadas com as pressões sociais exercidas pela equipa, poderá resultar em uma alta unificação de compromisso com as metas da equipa.

2.1.4. Modelo de Avaliação do Comprometimento Organizacional

Dada a necessidade de compreender como as principais variáveis envolvidas na prática organizacional explicam o comportamento das pessoas no trabalho, diversos pesquisadores vem

³ SEIRI-senso de utilização e racionalização do material necessário; SEITON- senso de ordenação e preparação dos materiais para uso imediato; SEISOU- senso de limpeza (não gerar e não espalhar lixo); SEIKTSU- senso de saúde e; SHITSUKE-senso de autodisciplina.

estudando o comprometimento dos empregados com os seus trabalhos, desde o início dos anos 80. Daí resultaram em vários modelos explicativos do comprometimento organizacional.

Ricco (1998: 27) faz referência a Mathieu & Zajac (1990) que depois de analisarem vários estudos elaborados e publicados, classificaram as variáveis utilizadas nessas pesquisas como antecedentes, correlatas e consequentes do comprometimento organizacional. Como antecedentes estão as características pessoais, as características do trabalho, as relações com o grupo e com o líder, as características organizacionais e *status* da função. Como variáveis correlatas ao comprometimento organizacional figuram a motivação satisfação no trabalho, o stress e o envolvimento com o trabalho. E como consequentes estão a performance no trabalho, as alternativas de trabalho, a intenção em procurar novo emprego, a intenção em deixar a organização, pontualidade, a rotatividade, o comparecimento ao trabalho e a permanência na organização.

Por sua vez Borge-Andrade (1993) *apud* Ricco (1998: 28), no seu estudo analisou como prováveis antecedentes, as características pessoais, de papéis organizacionais, dos grupos de trabalho, organizacionais e da percepção de ambiente externo.

Com vista a obtenção de um conceitual sobre o comprometimento, Júnior & Albuquerque (2002:23) elaboraram um modelo amplo e sistêmico que contém as principais variáveis explicativas do comprometimento, denominado por Modelo Chang, que referenciam as características pessoais, as características da organização, as características do trabalho, os factores moderadores e o contexto geral da organização. Segundo eles, o modelo teórico proposto é único e inédito por reunir maior número de variáveis explicativas do Comprometimento, com possibilidade de associações inéditas entre essas variáveis. Constituem variáveis do Modelo Chang as seguintes:

Características pessoais:

- Dados especiais: sexo, idade, grau de escolaridade, formação escolar, responsabilidades familiares.

- História ocupacional: ingresso no mercado de trabalho, nº de empregos, 1º emprego, desemprego, ocupação, estágio na carreira.
- Valores relativos ao trabalho: centralidade do trabalho, produtos valorizados do trabalho, normas sociais e perspectivas futuras.

Características da Organização

- Natureza : sector público/privado, actividade fim (missão);
- Aspectos estruturais: centralização (hierarquização e participação), formalização, coordenação, controle;
- Condições de trabalho: salubridade, acidentes, doenças; e
- Políticas organizacionais: treinamento, promoções, remuneração (percepção e avaliação da adequação).

Características do Trabalho

- Emprego actual: escolha e ingresso, expectativas prévias e atendidas, tempo de serviço, remuneração e jornada de trabalho;
- Carreira na organização: treinamentos, promoções, experiência de chefia e ocupação actual;
- Escopo do trabalho: autonomia, variedade, identidade, *feedback* e criatividade; e
- Tensão do papel: ambiguidade, conflito e sobrecarga.

Factores Moderadores

- Satisfação com a Supervisão;
- Satisfação com a Segurança;
- Satisfação com o Clima Interpessoal;
- Satisfação com o Salário e Benefícios;
- Satisfação com o Desenvolvimento Profissional;
- Necessidade com Crescimento Individual; e
- Tempo de casa/no cargo

Contexto Geral

- Realidade Económica;
- Tecnologia;
- Produtividade;
- Pressupostos Gerais; e
- Cultura Organizacional.

Atendendo aos objectivos específicos do presente trabalho, o modelo escolhido neste estudo, é o de três componentes do Comprometimento Organizacional (Afectivo, Instrumental e Normativo) de Meyer, Allen & Smith (1990), que segundo Ricco (1998: 31) tem sido bem aceite pela comunidade académica. Este modelo foi comprovado por Medeiros (1997), que entre seus estudos aplica e valida o modelo de Meyer e Allen, em especial para as pequenas e médias empresas nos sectores de actividade económica: indústria, comércio e serviços. O Modelo é composto pelos 18 ítems seguintes:

Indicadores de Comprometimento Afectivo

- Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira na empresa.
- Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus.
- Eu sinto um forte senso de integração com a empresa.
- Eu me sinto como uma pessoa da casa na empresa.
- Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta empresa.
- Esta empresa tem um imenso significado pessoal para mim.

Indicadores do Comprometimento Instrumental

- Na situação actual, ficar na empresa é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.
- Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar a empresa agora.
- Se eu decidisse deixar a empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.

- Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta empresa.
- Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta empresa, eu poderia considerar trabalhar noutra lugar.
- Uma das poucas consequências negativas de deixar esta empresa seria a de escassez da alternativa imediata.

Indicadores do Comprometimento Normativo

- Eu sinto uma obrigação em permanecer na empresa.
- Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a empresa agora.
- Eu me sentiria culpado se deixasse a empresa agora.
- Esta empresa merece minha lealdade.
- Eu não deixaria a empresa agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
- Eu devo muito à empresa.

2.2. Os Programas de QVT

A expressão Qualidade de vida no trabalho tem sido usada com maior frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, esquecidos pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento económico (Walton, 1973). E hoje ela representa um conjunto de desafios à gestão do pessoal.

De acordo com Chiavenato (2000: 295), pesquisas recentes demonstram que, as organizações para alcançar qualidade e produtividade, precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas nos trabalhos que elas executam e recompensadas adequadamente por sua contribuição. Assim, a competitividade organizacional passa obrigatoriamente pela qualidade de vida no trabalho. As empresas precisam antes reunir as condições necessárias para o bom desempenho dos seus empregados com vista a fornecer serviços ou bens de qualidade aos seus clientes. Logo, a Gestão da Qualidade Total em uma empresa, depende fundamentalmente do

bom desempenho dos seus empregados. E isto, obviamente, passa pela satisfação dos seus empregados.

Com o advento da economia do conhecimento, a separação rígida entre a casa e o trabalho começa a ser posta em dúvida. Os empregados, conseqüentemente, passam a querer trabalhar em lugares mais agradáveis. Assim, as empresas são obrigadas a investir no ambiente organizacional, tanto para atrair talentos quanto para melhorar a produtividade do trabalho. Mais do que isso, as empresas são levadas a implantar programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) que envolvam também as dimensões relacionadas ao estilo de gestão, à liberdade e autonomia para tomada de decisões e oferecimento de tarefas significativas (Gil, 2001: 46).

A QVT representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através de sua actividade na organização e envolve um conjunto de factores, como: a satisfação com o trabalho executado, as possibilidades de futuro na organização, o reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, os benefícios auferidos, o relacionamento humano dentro do grupo e da organização, o ambiente psicológico e físico de trabalho, a liberdade de decidir e as possibilidades de participar. Chiavenato (2000: 297).

Segundo Davis e Newstrom (1996) *apud* Júnior e Zimmermann (2002) os programas de QVT são compostos pelos seguintes elementos: comunicações abertas, sistemas de recompensa justos, preocupação com a segurança dos empregos e participação no planeamento do trabalho. No entanto, afirmam que a QVT envolve todos os pontos favoráveis e desfavoráveis de um ambiente de trabalho para as pessoas.

Na visão de Gil (2001: 276), os programas de QVT têm como objectivo criar uma organização mais humanizada, mediante maior grau de responsabilidade e de autonomia no trabalho, recebimento constante de *feedback* sobre o desempenho, maior variedade e adequação de tarefas e ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo.

Esses programas, visam também à melhorias na eficácia organizacional, uma vez que está tem como pré-requisito a satisfação do indivíduo, que se intensifica por meio da participação nas

decisões e da melhoria das condições em que se desenvolve seu trabalho. Assim, um programa de melhoria da qualidade de vida no trabalho pode permitir reconciliar os objectivos dos indivíduos em situação de trabalho e os propósitos das organizações. Gil (*op cit*).

De acordo com Antunes & Pinheiro (1999), há evidências na literatura de que as políticas e as práticas de recursos humanos exercem um papel significativo, tanto na fase de implementação quanto durante a continuidade da Gestão da Qualidade Total- daquelas dependerá o sucesso (ou não) destas últimas. O empregado necessita entender o processo de melhorias contínuas e, com ele, envolver-se de forma activa; somente assim poderá comprometer-se e ter condições de agir pró-activamente frente às situações não previstas, sobre tudo, em momentos de crise.

Para se conseguir qualquer tipo de melhoria ao nível da qualidade há, antes de mais, que identificar claramente objectivos. Para se alcançar sucesso, terão de se envolver todas as pessoas que intervêm na sua concretização, fazendo-se acompanhar no dia-a-dia a melhoria dos processos em que intervêm. Para que esse envolvimento ocorra, para que se sintam motivadas, essas pessoas deverão sentir-se parte do projecto e sentir que contribuem para o seu avanço, sendo informados das suas várias fases.

2.2.1 O Modelo de diagnóstico de QVT

Rodrigues (1997: 31) propõe que a análise da QVT, ou seja, o ponto óptimo do trinómio Motivação-Desempenho-Satisfação (vide figura 1) seja feita com base em sete categorias, na qual a cultura organizacional é a categoria central e de maior relevância, conforme mostra a figura2.

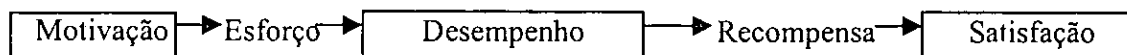


FIGURA 1- ÓPTIMO DO TRINÓMIO MOTIVAÇÃO-DESEMPENHO-SATISFAÇÃO

Modelo de análise da Qualidade Vida no Trabalho⁴

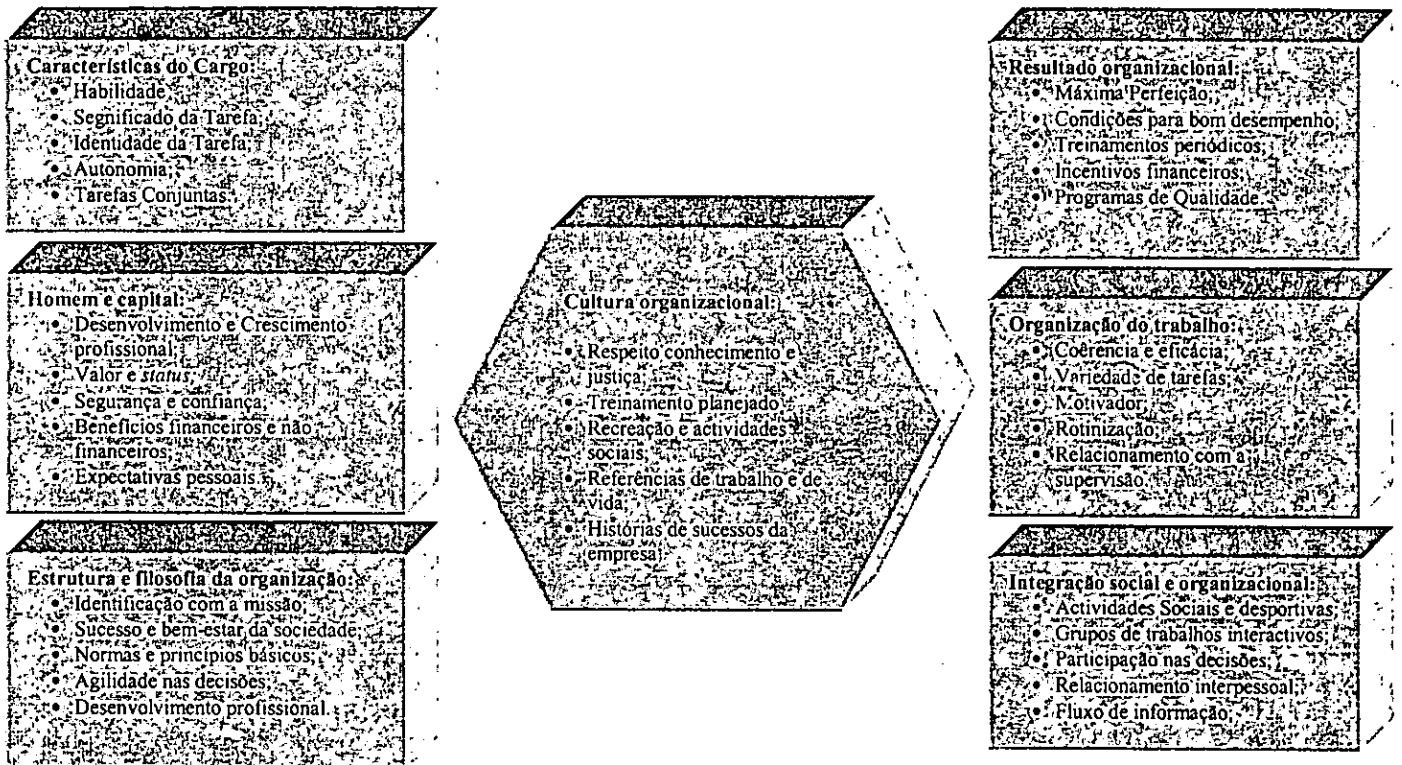


FIGURA 2-MODELO DE ANÁLISE DA QUALIDADE VIDA NO TRABALHO

Fonte: Rodrigues, Marcos Vinicius. 1999. Processos de Melhorias nas Organizações Brasileiras. Qualitymark. Rio de Janeiro. p. 31.

⁴ Fonte: Rodrigues, Marcos Vinicius. 1999. Processos de Melhorias nas Organizações Brasileiras. Qualitymark. Rio de Janeiro. p. 31.

3. CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

A Indústria de Plásticos- PLASTEX, criada aos 15 de Março de 1995, decorrente do processo das privatizações das empresas estatais, constituía a “Unidade 3” do conjunto das 9 unidades que compreendia a empresa EMPLAMA.E.E. Entre os anos de 1995 e 1996 a empresa, já privada, foi obrigada a reestruturar-se, introduzindo mudanças na sua gestão por forma a enfrentar o ambiente concorrencial que se vem registando no País. Das várias medidas tomadas uma delas foi a redução dos custos de gestão, que também afectou a área dos recursos humanos, em que houve a necessidade de reduzir o efectivo de trabalhadores, cuja maioria eram os trabalhadores mais antigos da empresa.

Actualmente, a PLASTEX possuindo apenas uma unidade fabril, emprega 37 trabalhadores, apresentam um nível de absentéismo baixo e um nível de *turnover* reduzido, tendo o Director Geral, salientado que, desde o ano de 1999, a empresa apenas despediu dois trabalhadores, um por motivos de roubo e o outro, findo o período probatório de 3 meses não conseguiu reunir qualificações que lhe permitiam continuar na empresa.

3.1. Estrutura da Empresa e o Efectivo de Trabalhadores

De acordo com a sua estrutura, a PLASTEX apresenta a seguinte constituição: Administração, Sector de Produção, Sector Comercial, Sector de Recursos Humanos e Contabilidade. Dentro do Sector de Produção encontrar-se incluído a área de Manutenção, armazéns de Matérias-Primas e de Produtos Acabados. A área de Recursos Humanos também contempla um Refeitório (vide figura 3).

O efectivo de 37 trabalhadores da PLASTEX encontram-se distribuídos da seguinte maneira:

- Recursos Humanos – 1 trabalhador
- Refeitório- 4 trabalhadores
- Comercial- 5 trabalhadores
- Contabilidade- 2 trabalhadores
- Produção- 25 trabalhadores

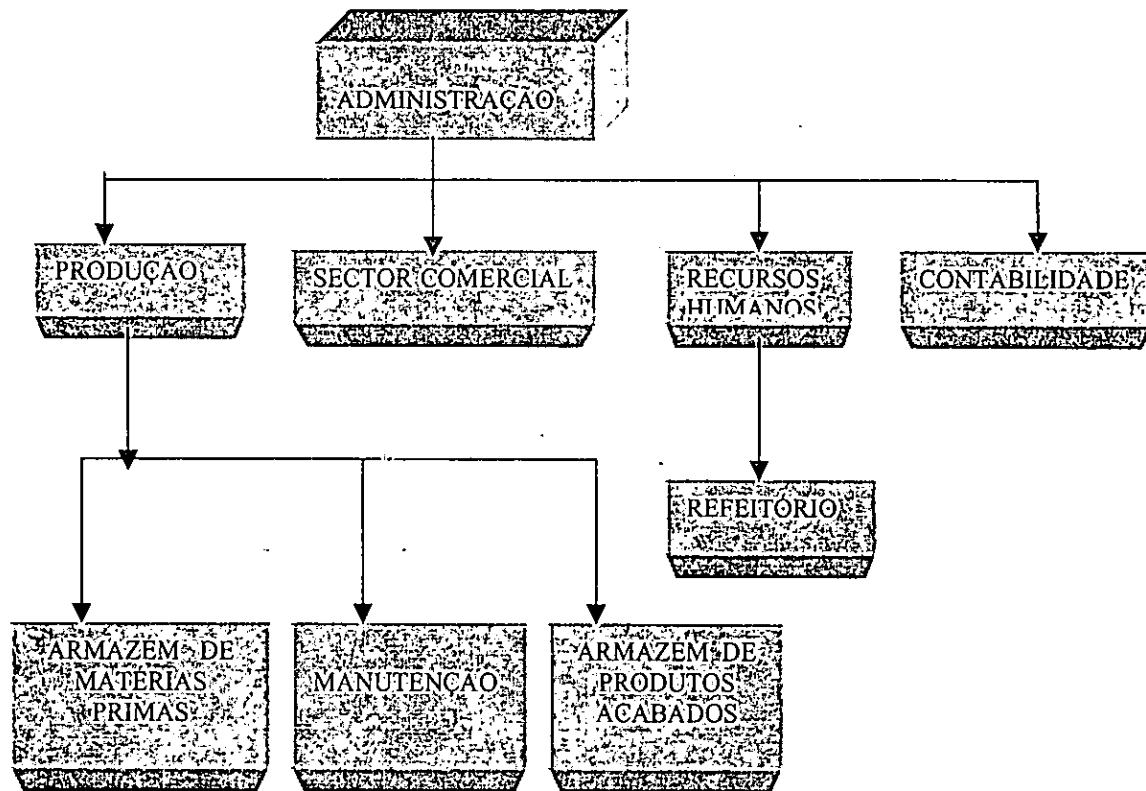


FIGURA 3- ORGANIGRAMA DA PLASTEX

3.2. Os Programas de QVT levados a cabo pela PLASTEX

Com vista a proporcionar aos seus trabalhadores o bem-estar interior, um bom nível de satisfação, isto é melhores condições de trabalho e de vida para os trabalhadores, a PLASTEX vem proporcionando aos seus trabalhadores o seguinte:

- Alimentação*, que é servida no refeitório. A empresa faz uma injeção mensal de dinheiro no valor correspondente a 10.000.000,00 de Meticais para a compra de alimentos, sendo que a gestão desse valor é feita pela comissão definida pelos trabalhadores;
- Assistência médica e medicamentosa*. O trabalhador tem o direito de fazer consultas duas vezes por mês ao médico da empresa e consoante o caso, já previstos, a empresa comparticipa nas despesas de aquisição de medicamentos;

- c) *Assistência fúnebre.* A empresa assume todas as despesas relativas ao funeral do trabalhador e ainda abre a possibilidade de admissão na empresa, de um familiar directo do falecido, caso este reúna os requisitos necessários para um determinado cargo;
- d) *Empréstimos de valores Monetários.* Como forma de ajudar o trabalhador nos seus projectos pessoais, a empresa abre a possibilidade de empréstimos de valores monetários com modalidades de pagamentos sustentáveis;
- e) *Prémios.* Anualmente é oferecido bónus de produtividade ao melhor trabalhador do ano.

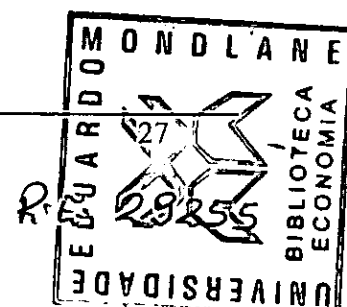
3.3. RESULTADOS DA PESQUISA

Dos 37 trabalhadores que actualmente existem na PLASTEX, apenas 23 foram os que responderam ao questionário.

3.3.1. Informações básicas

Das informações básicas dos inqueridos apurou-se o seguinte (em anexo II):

- 65% são do sexo masculino e 35% do sexo feminino;
- Relativamente a faixa etária dos inquiridos, a idade mínima é de 23 anos de idade e a máxima é de 64 anos, sendo a maioria com idade superior a 30 anos de idade;
- 48% são Solteiros, 39% são casados e 13% são viúvos;
- 61% são naturais da Província e Cidade de Maputo e 39% são naturais das restantes Províncias do País;
- 87% trabalham a mais de dois anos na empresa, na mesma função e com o mesmo gestor, realçar que destes, 35% trabalham a mais de 10 anos;
- Desde os seus 21 anos de idade, 30% já trabalharam em apenas uma empresa, 39% já trabalharam em 2 empresas, 9% já trabalharam em 3 empresas, 4% já trabalharam em 5 empresas e 17% em mais de 5 empresas;
- Cerca de 74% possui o ensino básico e os restantes o ensino médio;
- No ano passado nenhum deles teve algum dia de formação na PLASTEX;
- 30 % estão afectos na áreas de Comercial, contabilidade e Recursos humanos, 35% na área de produção e manutenção e os restantes nas outras áreas.



- Cerca de 70% possui um salário abaixo de 2 milhões de meticais e 30% tem um salário que se situa entre os 2 a 4 milhões de meticais;
- Mais de 90% possui acima de 2 dependentes; e
- Mais de 70% vive fora da zona urbana.

3.3.2. A Qualidade de Vida no Trabalho PLASTEX

Com base no Modelo de Rodrigues (1999), a avaliação da QVT é feita através do somatório das pontuações (de 1 a 5 pontos) atribuídas a cada um dos 35 indicadores que compõem as 7 categorias do modelo, em que a pontuação máxima é igual a 175 pontos, que corresponde a 100% de nível de QVT. De acordo com a maioria dos respondentes, o nível de QVT da PLASTEX é superior a média, isto é, a empresa proporciona um nível de QVT acima de 50%, tal e qual mostra a figura 4.

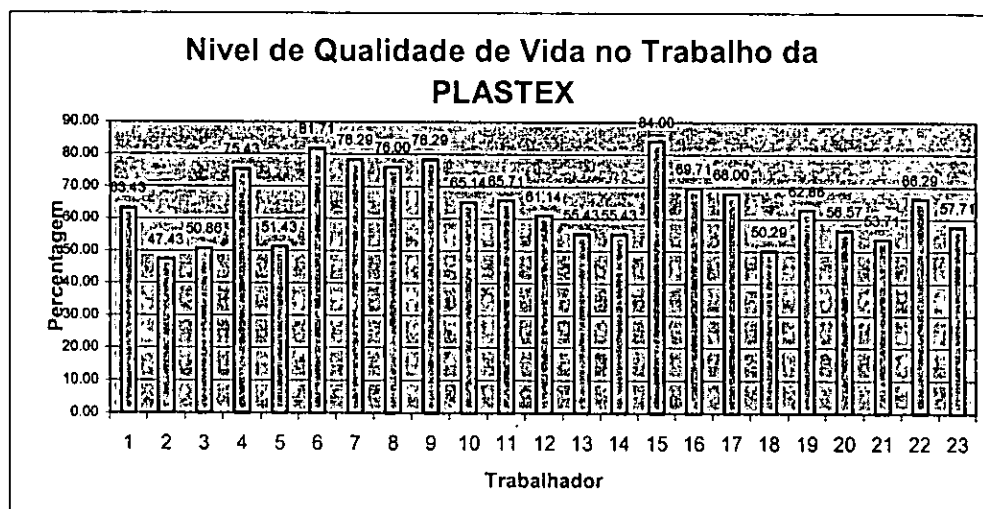


FIGURA 4- NÍVEL DA QUALIDADE VIDA NO TRABALHO DA PLASTEX

Olhando de forma detalhada às categorias que permitiram avaliar a QVT na PLASTEX, apurou-se o seguinte:

- a) *Características do Cargo.* A maioria dos inquiridos considera que a empresa possui cargos bem projectados, não obstante existirem trabalhadores que admitam que o cargo possui pouca significância (cerca de 48% dos inqueridos). Constatou-se que 74% são de

opinião de que o cargo está de acordo com a sua habilidade, 69% diz que tem responsabilidade para determinar o ritmo e a forma do trabalho e 60 % acha que o cargo possui uma identidade própria e agrega tarefas conjuntas (vide tabela 1).

Definição do Cargo

Escala\Questão	Habilidade		Signif. Da Tarefa		Autonomia		Tarefas Conjuntas		Identidade		Média
1	2	8.70%	0	0.00%	1	4.35%	0	0.00%	2	8.70%	4.35%
2	2	8.70%	2	8.70%	4	8.70%	5	21.74%	2	8.70%	11.30%
3	2	8.70%	11	47.83%	2	17.39%	4	17.39%	5	21.74%	22.61%
4	12	52.17%	5	21.74%	12	52.17%	12	52.17%	12	56.52%	46.96%
5	5	21.74%	5	21.74%	4	17.39%	2	8.70%	1	4.35%	14.78%
Total	23	100.00%	23	100.00%	23	100.00%	23	100.00%	23	100.00%	100.00%

Tabela 1- Definição do Cargo

b) *Cultura Organizacional*. Quanto ao sistema de valores compartilhados pelos trabalhadores, observou-se que 56% concorda que a PLASTEX incentiva o respeito, o reconhecimento e a justiça, 52% acham importantes as antigas histórias de sucesso da empresa, mas que não tomam como referência de trabalho ou de vida os ex-dirigentes. Cerca de 73% são de opinião de que para os novos funcionários são elaborados planos de treinamento e 65% asseguram que não existe momentos especiais de comemoração e actividades sociais (vide tabela 2).

Cultura Organizacional

Escala\Questão	Respeito e Justiça		Refer. de trab.e de Vida		Treinamento Planejado		Actividades sociais		Histórias de Sucesso		Média
1	3	13.04%	0	0.00%	1	4.35%	3	13.04%	0	0.00%	6.09%
2	4	17.39%	4	17.39%	5	21.74%	12	52.17%	3	13.04%	24.35%
3	3	13.04%	8	34.78%	11	47.83%	3	13.04%	8	34.78%	28.70%
4	5	34.78%	6	26.09%	6	26.09%	4	17.39%	9	39.13%	28.70%
5	8	21.74%	5	21.74%	0	0.00%	1	4.35%	3	13.04%	12.17%
Total	23	100.00%	23	100.00%	23	100.00%	23	100.00%	23	100.00%	100.00%

Tabela 2- Cultura Organizacional

c) *Estrutura e Filosofia da Organização*. Cerca de 52% dos inquiridos são de opinião de que a estrutura da empresa permite agilidade nas decisões e que ela tem uma filosofia que busca o sucesso e o bem-estar da sociedade, sendo que 52% identificam-se com a missão

da empresa e 56% concordam com as normas e os princípios básicos da PLASTEX (vide tabela 3).

Estrutura e Filosofia da Organização

Escala/Questão	Ident. Com a Missão		Bem-Estar da Soc.		Normas e Princípios		Agilidade nas Decisões		Desenv. Profiss.		Média
1	0	0.00%	1	4.35%	0	0.00%	6	26.09%	5	21.74%	10.43%
2	4	17.39%	5	21.74%	8	34.78%	2	8.70%	6	26.09%	21.74%
3	7	30.43%	5	21.74%	2	8.70%	3	13.04%	4	17.39%	18.26%
4	12	52.17%	7	30.43%	12	52.17%	11	47.83%	5	21.74%	40.87%
5	0	0.00%	5	21.74%	1	4.35%	1	4.35%	3	13.04%	8.70%
Total	23	100.00%	23	100.00%	23	100.00%	23	100.00%	23	100.00%	100.00%

Tabela 3- Estrutura e Filosofia da Organização

- d) *Organização do trabalho.* Dos inqueridos 56% admitem que os processos de trabalho são coerentes, eficazes, compreendendo várias tarefas e potencialmente motivadoras, embora metade deles se sinta indiferente quanto a rotinização das suas actividades. Relativamente a relação existente entre o trabalhador e a chefia, 60% são de opinião de que ela é boa (vide tabela 4).

Organização do Trabalho

Escala/Questão	Coerência e Eficácia		Variedades das Tar.		Motivação		Rotinização		Rel. C/ a Supervisão		Média
1	1	4.35%	0	0.00%	0	0.00%	1	4.35%	0	0.00%	1.74%
2	5	21.74%	3	13.04%	5	21.74%	4	17.39%	2	8.70%	16.52%
3	4	17.39%	7	30.43%	5	21.74%	12	52.17%	7	30.43%	30.43%
4	11	47.83%	10	43.48%	12	52.17%	5	21.74%	11	47.83%	42.61%
5	2	8.70%	3	13.04%	1	4.35%	1	4.35%	3	13.04%	8.70%
Total	23	100.00%	23	100.00%	23	100.00%	23	100.00%	23	100.00%	100.00%

Tabela 4- Organização do Trabalho

- e) *Valorização do Homem e do Capital.* 52% dos trabalhadores acham-se seguros e confiam na empresa, 60% concordam que as suas expectativas pessoais são atendidas, mas 47% acham que a empresa não fornece *status* e não lhes valorizam diante da comunidade e 43% admitem que a empresa não tem um programa de desenvolvimento e crescimento profissional e que os seus benefícios financeiros não aumentam proporcionalmente ao crescimento da PLASTEX (vide tabela 5).

Valorização do Homem e do Capital

Escala\Questão	Desenv. Cresc. Prof.		Valor e Status		Segur. e Confiança		Benef. Financ. não Fin.		Expectat. Pessoais		Média
1	3	13.04%	1	4.35%		0.00%	7	30.43%	2	8.70%	11.30%
2	4	17.39%	10	43.48%	6	26.09%	5	26.09%	4	17.39%	26.09%
3	6	26.09%	4	17.39%	5	21.74%	4	17.39%	3	13.04%	19.13%
4	9	39.13%	7	30.43%	8	34.78%	5	21.74%	11	47.83%	34.78%
5	1	4.35%	1	4.35%	4	17.39%	1	4.35%	3	13.04%	8.70%
Total	23	100.00%	23	100.00%	23	100.00%	23	100.00%	23	100.00%	100.00%

Tabela 5- Valorização do Homem e do Capital

- f) *Integração Organizacional e Social*: 69% dos inqueridos participam nas decisões relativas à sua área de trabalho e 60% acreditam que existe um bom relacionamento entre a chefia e os subalternos e que eles tem participado em grupos de trabalho que valoriza a ajuda mútua. Mas entretanto, 65% são de opinião que a PLASTEX não estimula as actividades sociais/desportivas fora do ambiente do trabalho (vide tabela 6).

Integração Organizacional e Social

Escala\Questao	Activ. Sociais e Desp.		Trabalhos Interactivos		Part. nas Decisões		Relação Interpessoal		Fluxo de Informação		Média
1	5	21.74%	2	8.70%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	6.09%
2	10	43.48%	9	39.13%	0	0.00%	1	4.35%	7	30.43%	23.48%
3	3	13.04%	2	8.70%	7	30.43%	8	34.78%	9	39.13%	25.22%
4	5	21.74%	9	39.13%	13	56.52%	11	47.83%	7	30.43%	39.13%
5	0	0.00%	1	4.35%	3	13.04%	3	13.04%	0	0.00%	6.09%
Total	23	100.00%	23	100.00%	23	100.00%	23	100.00%	23	100.00%	100.00%

Tabela 6- Integração Organizacional e Social

- g) *Resultados Organizacionais*: Todos procuram fazer o trabalho o mais perfeito possível, apesar da opinião de cerca 39% dos inqueridos acharém que a empresa não fornece as condições necessárias para o bom desempenho e 60% dizer que a PLASTEX não proporciona incentivos financeiros pela produtividade e 73% assegurarem que não tem treinamentos periódicos para melhoria do desempenho e conhecimento de novas técnicas (vide tabela 7).

Resultados Organizacionais

Escala/Questao	Máxima Perfeição		Condições de Desemp.		Tratamentos Periódicos		Incentivos Financeiros		Progr. de Qualidade		Média
1	0	0.00%	1	4.35%	4	17.39%	7	30.43%	1	4.35%	11.30%
2	0	0.00%	8	34.78%	13	56.52%	7	30.43%	8	34.78%	31.30%
3	0	0.00%	6	26.09%	4	17.39%	3	13.04%	6	26.09%	16.52%
4	13	56.52%	7	30.43%	2	8.70%	5	21.74%	6	26.09%	28.70%
5	10	43.48%	1	4.35%	0	0.00%	1	4.35%	2	8.70%	12.17%
Total	23	100.00%	23	100.00%	23	100.00%	23	100.00%	23	100.00%	100.00%

Tabela 7- Resultados Organizacionais

3.3.3. Comprometimento Organizacional na PLASTEX

A pontuação utilizada para resposta às perguntas da terceira parte do questionário, é a de escala de 1 a 5 pontos, neste caso a soma dos pontos atribuídos as variáveis representa o grau de comprometimento organizacional global de cada respondente. Na PLASTEX, não existe trabalhador que apresenta um grau de comprometimento organizacional nulo, isto é, o somatório dos pontos atribuídos às variáveis que totalizem o mínimo de 18 pontos, bem como não existe trabalhador que apresente o grau máximo de Comprometimento, em que somatório totaliza a pontuação máxima de 90 pontos, conforme mostra a figura 5.

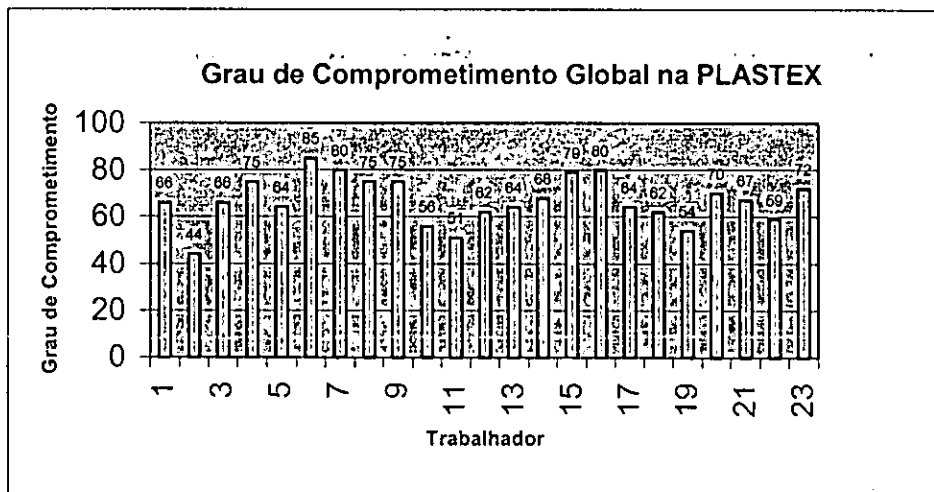


FIGURA 5- GRAU DE COMPROMETIMENTO GLOBAL DA PLASTEX

Ao se considerar que a média do somatório da pontuação máxima é igual a 54 e que a média, a moda e mediana da pontuação se situa acima deste valor (aproximadamente 66), pode-se depreender que o Comprometimento Organizacional Global, na PLASTEX, se apresenta acima da média (em Anexo III).

Assim, mais de metade dos trabalhadores (cerca de 57% dos inqueridos) apresenta um comprometimento organizacional global médio, 30% apresentam um comprometimento global alto, 30% apresentam um baixo grau de comprometimento global e nenhum deles apresenta um grau baixíssimo (vide tabela 8).

Intervalo de Pontuação	Trabalhadores		Grau de Comprometimento Global
	Número	Porcentagem	
18 a 36	0	0%	Baixíssimo
37 a 54	3	13%	Baixo
54 a 72	13	57%	Médio
72 a 90	7	30%	Alto

Tabela 8- Grau de Comprometimento Global na PLASTEX

Relativamente aos 3 componentes de Comprometimento Organizacional, dos inqueridos apurou-se o seguinte:

a) *Comprometimento Afectivo*

Relativamente a esta componente, a frequência de resposta dos trabalhadores às respectivas afirmações, reside em maior escala nas pontuações 4 e 5, como mostra a figura 6. Cerca de 77% dos trabalhadores apresentam um sentimento de identificação com a PLASTEX, eles permanecem na empresa porque querem (ver tabela em anexo III). De acordo com as opiniões dos trabalhadores, eles foram categóricos ao considerarem a empresa como se fosse a sua segunda casa e sentem os problemas da empresa como se fossem deles. Apesar de a maioria achar que o seu cargo possui pouca significância, eles consideram que a empresa tem um imenso significado pessoal.

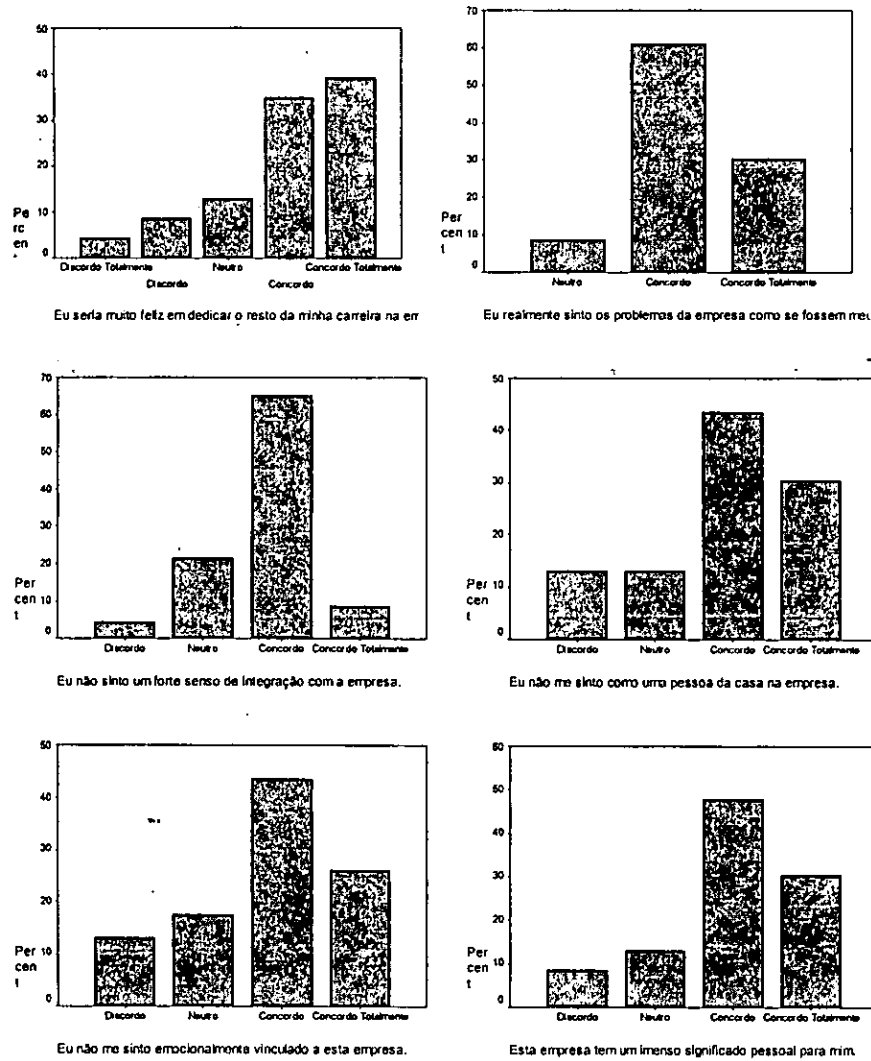


FIGURA 6- GRAU DE COMPROMETIMENTO AFECTIVO DA PLASTEX

b) *Comprometimento Instrumental.*

No que diz respeito a esta componente, mais de metade dos respondentes concordam com as seis afirmações apresentadas, com excessão de uma afirmação em que eles se mostram um tanto a quanto equilibradas nas suas opiniões, como se pode ver na figura 7. Consequentemente, 61% dos trabalhadores da PLASTEX tem consciência dos custos relacionados ao propósito de deixar a organização, isto é, eles permanecem na empresa porque precisam (ver tabela em anexo III). Para eles, neste momento deixar a empresa torna-se difícil, poderá trazer muitos transtornos nas

suas vidas, uma vez possuem poucas alternativas de conseguir emprego noutras empresas, considerando a situação actual que se vive no País, em que a predominância de postos de trabalho é muito escassa.

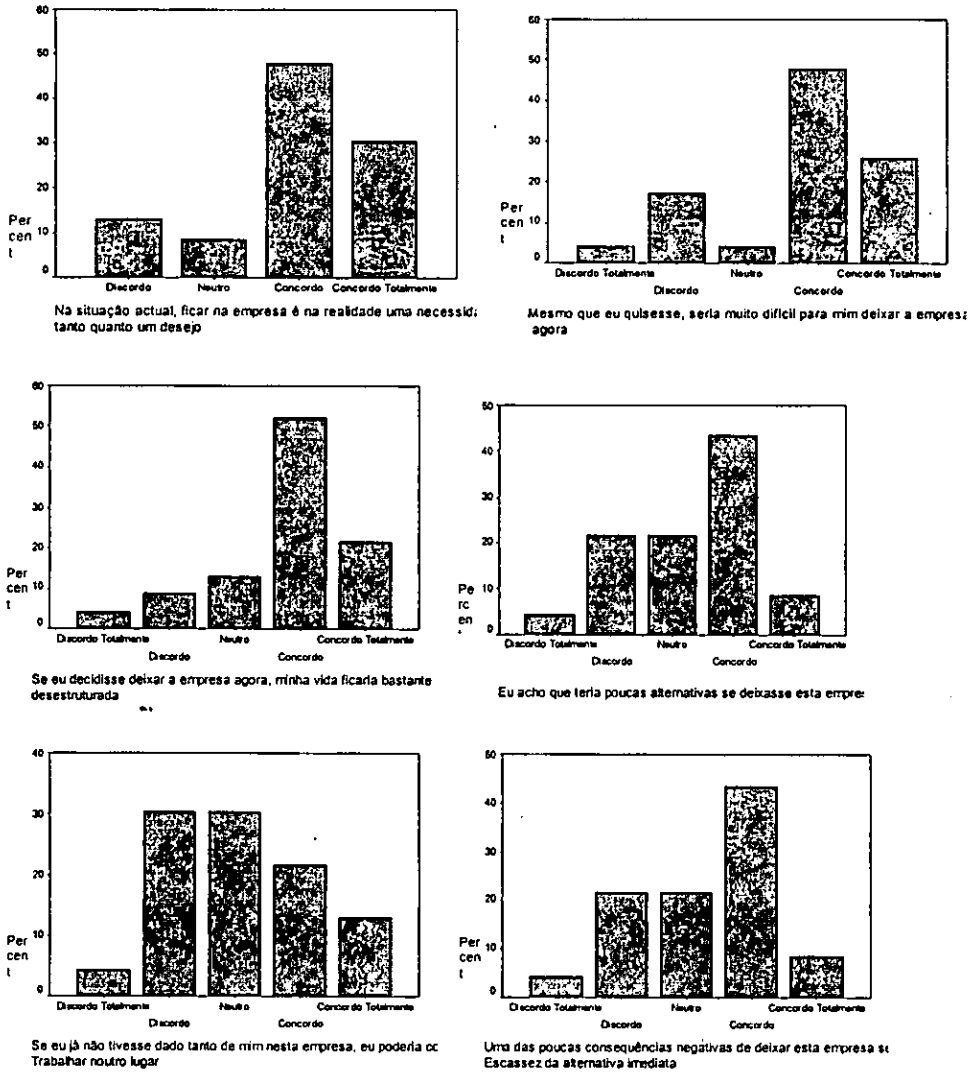


FIGURA 7- GRAU DE COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL DA PLASTEX

c) *Comprometimento Normativo*

Em relação a esta componente, observando a figura 8, as afirmações apresentam maior frequência nas pontuações mais altas (4 e 5). Isto significa que cerca de 67% dos respondentes apresentam o sentimento de dever e obrigação de permanecer na empresa (ver

tabela em anexo III). Na PLASTEX, existe um sentimento que prevalece nos trabalhadores, em não deixar a empresa por ter uma obrigação moral para com a empresa. O clima que se regista na PLASTEX é amistoso, as relações entre os trabalhadores são boas, assim como com a chefia, ao ponto de nas palavras do Director-Geral, os trabalhadores serem considerados como filhos da casa, não obstante a elevada faixa etária. Os gestores conhecem perfeitamente a situação familiar e social de cada um dos seus trabalhadores e com base nisso as suas preocupações são atendidas com ponderação, o que poderá ter criado nos trabalhadores o sentimento de obrigações moral em permanecer na empresa.

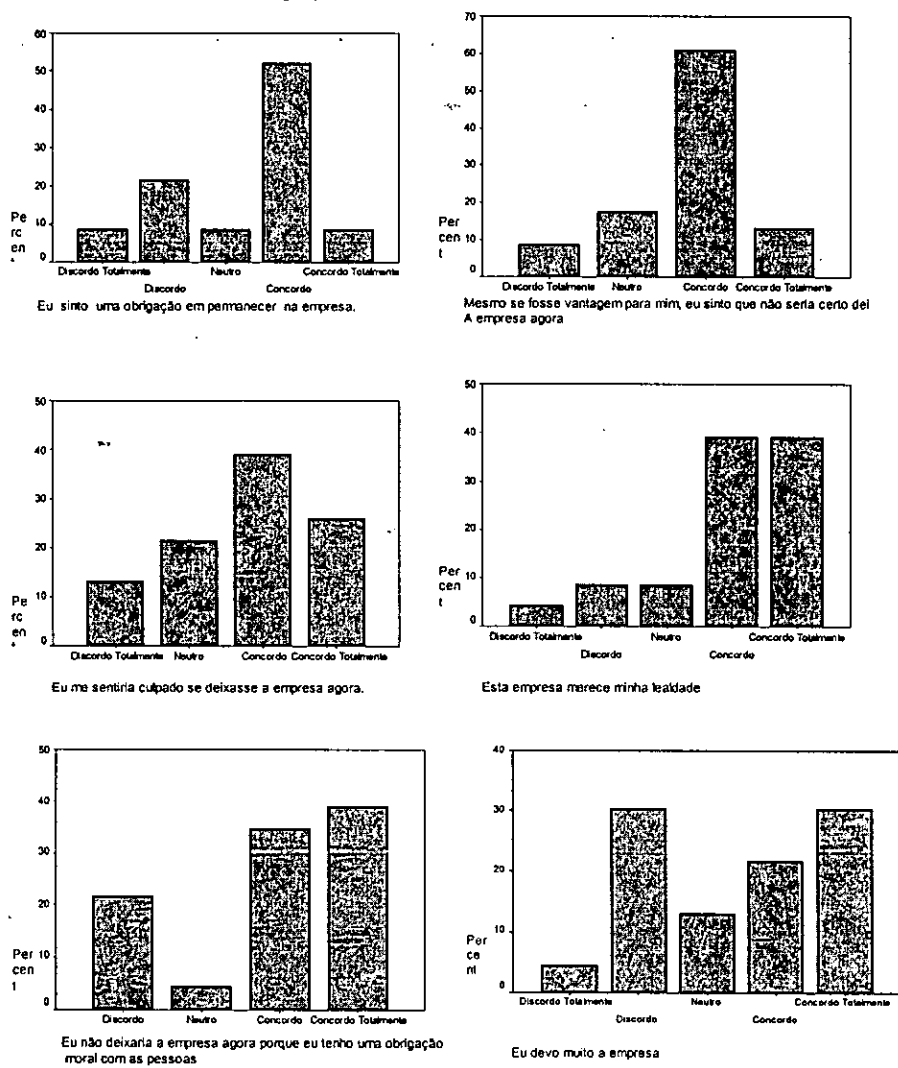


FIGURA 8- GRAU DE COMPROMETIMENTO NORMATIVO DA PLASTEX

4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Dado o propósito de obter uma resposta sobre a percepção dos trabalhadores da PLASTEX em relação ao sentimento de permanência na empresa, concluiu-se que eles apresentam um grau de comprometimento acima da média, isto é, a PLASTEX apresenta um grau de comprometimento global médio-alto.

No que concerne ao tipo de Comprometimento Organizacional, na PLASTEX identificaram-se nos trabalhadores os três tipos de Comprometimento: o afectivo, o instrumental e o normativo, sendo que o comprometimento afectivo constitui o mais dominante. Isto é, em relação ao sentimento de permanência na empresa, o sentimento de identificação do trabalhador com a empresa é a atitude que ocorre com maior frequência de entre os trabalhadores da PLASTEX, seguido do sentimento de obrigação em manter-se nela e do sentimento de custos relacionados a intenção de deixar a organização.

Estes sentimentos podem ser resultados da relação existente entre a PLASTEX e os trabalhadores, decorrentes do uso de práticas de envolvimento levadas a cabo pelos gestores da empresa. Os trabalhadores consideram boa a Qualidade de Vida no Trabalho na PLASTEX e a empresa apresenta actualmente menores índices de rotatividade e absentismo dos seus trabalhadores. Portanto, confirma-se a hipótese que se pretendia testar, segundo a qual nos ambientes organizacionais em que se incentivam o respeito, a justiça, as relações interpessoais, a segurança e confiança no trabalho e onde as expectativas pessoais são atendidas, poderá manifestar nos trabalhadores sentimentos de permanência na organização por eles se identificarem com ela.

À partir do estudo elaborado, constatou-se que existem alguns aspectos que merecem ser melhorados e atendidos, não obstante o boa QVT da PLASTEX e o grau de comprometimento que apresentam os trabalhadores da PLASTEX. Como recomendações apresentam-se as seguintes:

- Incentivar a prática de actividades sociais e desportivas dentro e fora da empresa, bem como proporcionar momentos especiais de comemoração, por forma a obter uma maior e melhor integração organizacional e social dos trabalhadores.
- Assegurar treinamentos periódicos aos trabalhadores com vista a melhoria do seu desempenho e conhecimento de novas técnicas. Dado que o treinamento irá proporcionar ao trabalhador desenvolvimento e crescimento profissional, fazendo-lhe sentir valorizado dentro e fora da empresa.
- Rever a actual política de salários e de atribuição de benefícios financeiros e não financeiros aos trabalhadores, de maneiras a incentivá-los na execussão das suas tarefas e também melhorar ainda mais as suas condições de vida.

5. BIBLIOGRAFIA

- ANTUNES, Elaine D. & Pinheiro, Ivan A. 1999. **Sistema de Promoção e Avaliação do Comprometimento Organizacional Dedicado às Empresas Com Programas de Qualidade Em Países de Capitalismo tardio**, In: Viera & Oliveira, Lúcia (1999) (org) *Administração Contemporânea: Perspectivas Estratégicas*. p. 187-209. Atlas. São Paulo.
- BASTOS, A.V. & Brandão, M. E Pinho, A.P. **Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores Universitários no cotidiano do trabalho**. In: *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 1, Maio/Agosto de 1997.
- BECKER, H.S. 1960. **Notes on the concept of commitment**. *The American Journal of Sociology*. p. 66, 32-40.
- BERGAMINI, Cecília W. 1989. **Motivação**. 2ª Edição. Atlas. São Paulo.
- BERNARDI, M. **Você tem que fazer chover**. In *Revista EXAME*, 15 de Fevereiro de 1998.
- BILHIM, João A.F. & De Castro, Isabel M. 1997. **Comportamento Organizacional**, Caderno de Apoio. Universidade Aberta. Lisboa.
- BOOG, Gustavo & Boog, Magdalena. 2002. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. Vol. 1 e 2. Gente. São Paulo;
- CARLOS, Alves Marques & Cunha, Miguel P. 1996. **Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas (coordenação)**. 1ª Edição. Publicação Dom Quixote. Lisboa.
- COUGHLIN, P. & J. Langa. 1997. **Claro e Directo: Como escrever um ensaio**. 2ª Edição, Peter Coughlin. Maputo;

- FERNANDES, Artur. 2000. *Qualidade de Serviço Pela Gestão Estratégica* 1ª Edição. Pergaminho. Lisboa;
- FERNANDES, Eda Conte. 1996. *Qualidade de Vida no Trabalho*. Salvador: Casa da Qualidade;
- GIL, António C. 2001. *Gestão de Pessoa, Enfoques no Papéis Profissionais I*. Atlas. São Paulo.
- GIL, António C. 1999. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. Atlas. São Paulo.
- HAMPTON, David R. 1983. *Administração Contemporânea*. 2ª Edição. McGraw Hill. São Paulo.
- JÚNIOR, A.A. dos Santos & Zimmermann, R. Cristina. 2002. *A Qualidade de Vida no Trabalho na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos Sediada na Região Operacional 08*. Administração On Line. Vol 3. Nº4 Out-Dez.
- JUNIOR, J. Chang & De Albuquerque, L. Galvão. 2003. *Comprometimento Organizacional: Uma abordagem Holística e Simultânea dos Determinantes Envolvidos no Processo*. Revista de Admin. Mackenzie Nº2. São Paulo. Brasil.
- LAKATOS, Eva M. & Marconi, Maria A. 1992. *Metodologia do Trabalho Científico*. 4ª Edição. Atlas. São Paulo.
- LEVERING, Robert. 1997. *Um excelente lugar para se trabalhar: o que torna alguns empregadores tão bons. (e outros ruins)*. Qualitymark. Rio de Janeiro;

- MARQUES, C. Alves & Cunha, M. Aina. 1996. **Comportamento Organizacional e Gestão de Empresa (Coordenação)**. 1ª Edição. Publicações Dom Quixote. Lisboa.
- ALLEN, N. J. & Meyer, J. P. 1990. **The measurement and antecedente to affective, continuance and normative commitment to the organization.** *Journal of Occupation Psychology*. p 63, 1-18
- MEDEIROS, C.A. Freire & Enders, W. Thomas. 2003. **Comprometimento Organizacional e Características Pessoais: Como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações.** Rio de Janeiro. Brasil.
- O'MALLEY, Michael N. (2000). **Creating Commitment: How to attract and retain talented employees by building relationships that last.** Canada: Wiley.
- PALAZOLLI, Fernando. 2000. **Percepção de Justiça nas Organizações Como Antecedentes dos comportamentos de Cidadania Organizacional.** Caderno de Pesquisas Em Administração. Vol 07, nº3, Julho/Setembro. São Paulo. Brasil.
- PEREIRA, Orlindo Gouveia. 1999. **Fundamentos de Comportamento organizacional;** Fundação Calouste Gulbenkian. Lisboa.
- ROBBINS, Stephen P. 2002 . **Comportamento Organizacional.** 9ª Edição. Prentice Hall. São Paulo;
- RODRIGUES, Marcos Vinícius. 1999. **Processos de Melhorias nas Organizações Brasileiras.** Qualitymark. Rio de Janeiro;
- SÁ, M. A. Diniz De & Lemoine, Claude.(s.d.). **Em Matéria de Comprometimento na Empresa, são os Valores Individuais que Contam Trabalho de Pesquisa .**Brasil

- SEAGAL, Sandra & Horne, David. 1998. **Human Dynamics. Um novo Contexto para compreender pessoas e realizar o potencial das nossas Organizações.** Qualitymark. Rio de Janeiro;
- SILVA, Narbal & Tolfo, Suzana da Rosa. 1999. **Qualidade de Vida no Trabalho e Cultura Organizacional: Um Estudo no Ramo Hoteleiro de Florianópolis.** Convergência. Setembro-Dezembro. Núm.20. Santa Catarina. Brasil.
- THENEVET, M. (1992). **Impliquer les personnes dans l'entreprise.** Editions Liaisons. Paris.
- VERGARA, Sylvia Constant. 1997. **Gestão de Pessoas.** 2ª Edição. Atlas. São Paulo;

6. ANEXOS

Anexo I

QUESTIONÁRIO

Objectivos e Instruções de Respostas

1. Este questionário tem como objectivo recolher a opinião dos colaboradores da empresa sobre os diversos aspectos relacionados com o seu funcionamento , com vista a elaboração de um Estudo de Caso sobre o Comprometimento Organizacional.
2. O questionário é inteiramente anónimo e confidencial. Por isso , não assine, por favor. As suas respostas são importantes para permitir fazer o tratamento estatístico de todas questões. Mas não se pretende fazer qualquer identificação pessoal.
3. Não há respostas certas ou erradas. O que se pretende é a sua opinião. Para cada pergunta existe uma escala. Pode utilizar qualquer ponto da escala desde que o considere adequado: ..
4. O questionário é composto por 3 partes. Na primeira parte, responda, assinalando com um X ou escrevendo objectivamente, às perguntas de acordo com as opções existentes. Na segunda e terceira parte as respostas estão feitas de modo a que você apenas tenha que inscrever o número da resposta que lhe parecer mais adequada. Se eventualmente se enganar ao assinalar a resposta, risque-a e marque a que pretende.
5. Não deixe de responder, por favor, a nenhuma questão.

Obrigado pela Colaboração

Informações Básicas

Empresa: _____

Sexo: _____ 1) Masculino _____ 2) Feminino

Idade: _____

Estado Civil: _____ 1) Casado(a) _____ 2) Solteiro(a) _____ 3) Divorciado(a) _____ 4) Viúvo(a)

Provincia de _____

Naturalidade: _____ 1) Maputo _____ 2) Maputo Província _____ 3) Outra

Tempo de Serviço

Nesta empresa:	Nesta função/cargo:	Com este gestor:
_____ 1) Menos de 2 anos	_____ 1) Menos de 2 anos.	_____ 1) Menos de 2 anos
_____ 2) 2- 5 anos	_____ 2) 2-5 anos	_____ 2) 2-5 anos
_____ 3) 5-10 anos	_____ 3) 5- 10 anos	_____ 3) 5-10 anos
_____ 4) Mais de 10 anos	_____ 4) Mais de 10 anos	_____ 4) Mais de 10 anos

Nº de Empregadores desde os 21 anos de idade:

_____ 1) 1 empregador
 _____ 2) 2 empregadores
 _____ 3) 3 empregadores
 _____ 4) 4 empregadores
 _____ 5) 5 empregadores
 _____ 3) Mais de 5 empregadores

Escolaridade:

_____ 1) Ensino básico
 _____ 2) Ensino Médio
 _____ 3) Bacharelato
 _____ 4) Licenciatura
 _____ 5) Mestrado
 _____ 6) Doutoramento

No ano passado, nesta empresa Quantos dias de formação teve:

_____ 0	_____ 5	_____ 10
_____ 1	_____ 6	_____ 11
_____ 2	_____ 7	_____ 12
_____ 3	_____ 8	_____ 13
_____ 4	_____ 9	_____ 14 +

Posição que ocupa no actual emprego:

_____ 1) Recursos Humanos
 _____ 2) Produção e manutenção
 _____ 3) Comercial
 _____ 4) Contabilidade
 _____ 5) Finanças
 _____ 6) Administração
 _____ 7) Outra

Enquadramento Profissional:

_____ 1) Direcção/ Chefia
 _____ 2) T. Superior
 _____ 3) T. Profissional
 _____ 4) Técnico
 _____ 5) Assistente Técnico
 _____ 6) Operador
 _____ 7) Auxiliar
 _____ 8) Outro

Faixa Salarial (mês/cts)

_____ 1) abaixo de 2 mil
 _____ 2) 2-4 mil
 _____ 3) 4-6 mil
 _____ 4) 6-8 mil
 _____ 5) 8-10 mil
 _____ 6) acima de 10 mil

Número de Dependentes:

_____ 1) Menos de 2
 _____ 2) 3-5
 _____ 3) 6-8
 _____ 4) Mais de 8

Residência actual:

_____ 1) Zona urbana
 _____ 2) Subúrbio
 _____ 3) Outra

Tomando em consideração a qualidade de vida no trabalho que a sua empresa lhe oferece e o modo como ela funciona, por favor responda as seguintes questões usando a seguinte escala:

1 2 3 4 5
 Discordo Totalmente Discordo Neutro Concordo Concordo Totalmente

- ___(1) O meu cargo está de acordo com a minha habilidade.
- ___(2) O meu cargo é reconhecido como significativo na empresa.
- ___(3) Tenho responsabilidade para determinar o ritmo e a forma do trabalho.
- ___(4) O cargo que exerço agrega tarefas conjuntas.
- ___(5) O meu cargo possui uma identidade própria.
- ___(6) A empresa incentiva o respeito, o reconhecimento e a justiça.
- ___(7) Sempre tomo ex-dirigentes como referência do trabalho ou de vida.
- ___(8) O treinamento de novos funcionários é planeado.
- ___(9) Existe momentos especiais de comemoração e actividades sociais.
- ___(10) Considero importantes as antigas histórias de sucesso da empresa.
- ___(11) Conheço e me identifico com a missão da empresa.
- ___(12) A empresa tem uma filosofia que busca o sucesso e o bem-estar da sociedade.
- ___(13) Concordo com os princípios básicos e normas da empresa.
- ___(14) A estrutura da empresa permite agilidade nas decisões.
- ___(15) A estrutura da empresa facilita o meu desenvolvimento profissional.
- ___(16) Os processos de trabalho da minha empresa são coerentes e eficazes.
- ___(17) O trabalho que realizo compreende várias tarefas distintas.
- ___(18) As tarefas que realizo são potencialmente motivadoras.
- ___(19) As minhas actividades são pouco rotineiras.
- ___(20) Tenho uma relação profissional boa com a chefia.
- ___(21) A empresa tem um programa de desenvolvimento e crescimento profissional.
- ___(22) A empresa fornece-me *status* e me valoriza diante da minha comunidade.
- ___(23) Sinto-me seguro e confio na empresa.
- ___(24) Quanto mais a empresa cresce, mais aumentam os meus benefícios financeiros.
- ___(25) Minhas expectativas pessoais são atendidas pela empresa
- ___(26) A empresa estimula as actividades sociais/desportivas fora do ambiente do trabalho.
- ___(27) Participo num grupo de trabalho que valoriza ajuda mútua.
- ___(28) Participo nas decisões relativas à minha área de trabalho.
- ___(29) Existe um bom relacionamento entre os subalternos e a chefia.
- ___(30) Existe um fluxo de informação sobre o processo total do trabalho na empresa.
- ___(31) Procuo fazer meu trabalho com o máximo de perfeição possível.
- ___(32) A empresa me fornece todas condições necessárias para o bom desempenho.
- ___(33) Tenho treinamentos periódicos para melhoria do desempenho e conhecimento de novas técnicas.
- ___(34) Periodicamente recebo incentivos financeiros por minha produtividade.
- ___(35) Participo activamente nos programas ou grupos de qualidade.

Considerando os vários aspectos associados ao seu trabalho e da sua vida na empresa, por favor, responda as seguintes questões usando a seguinte escala:

1
Discordo Totalmente

2
Discordo

3
Neutro

4
Concordo

5
Concordo Totalmente

___(1) Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira na empresa.

___(2) Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus.

___(3) Eu sinto um forte senso de integração com a empresa.

___(4) Eu sinto como uma pessoa da casa na empresa.

___(5) Eu sinto emocionalmente vinculado a esta empresa.

___(6) Esta empresa tem um imenso significado pessoal para mim.

___(7) Na situação actual, ficar na empresa é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.

___(8) Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar a empresa agora.

___(9) Se eu decidisse deixar a empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.

___(10) Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta empresa.

___(11) Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta empresa, eu poderia considerar trabalhar noutra lugar.

___(12) Uma das poucas consequências negativas de deixar esta empresa seria a de escassez da alternativa imediata.

___(13) Eu sinto uma obrigação em permanecer na empresa.

___(14) Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a empresa agora.

___(15) Eu me sentiria culpado se deixasse a empresa agora.

___(16) Esta empresa merece minha lealdade.

___(17) Eu não deixaria a empresa agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.

___(18) Eu devo muito a empresa.

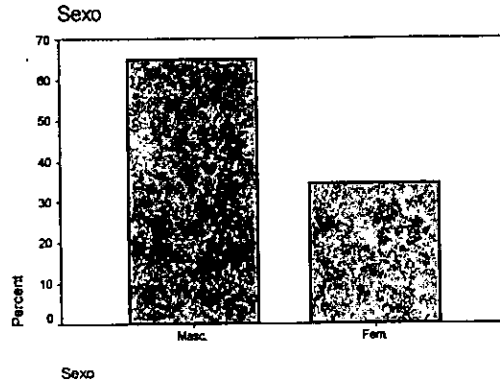
Muito obrigado pela colaboração

Anexo II

Sexo

Statistics

Sexo		
N	Valid	23
	Missing	0
Mean		1.3478
Median		1.0000
Mode		1.00
Std. Deviation		.4870
Minimum		1.00
Maximum		2.00
Sum		31.00



Sexo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Masc.	15	65.2	65.2	65.2
Fem.	8	34.8	34.8	100.0
Total	23	100.0	100.0	

Idade

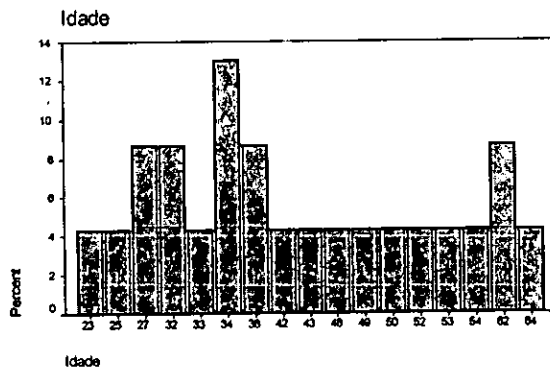
Statistics

Idade

N	Valid	23
	Missing	0

Idade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 23	1	4.3	4.3	4.3
25	1	4.3	4.3	8.7
27	2	8.7	8.7	17.4
32	2	8.7	8.7	26.1
33	1	4.3	4.3	30.4
34	3	13.0	13.0	43.5
38	2	8.7	8.7	52.2
42	1	4.3	4.3	56.5
43	1	4.3	4.3	60.9
48	1	4.3	4.3	65.2
49	1	4.3	4.3	69.6
50	1	4.3	4.3	73.9
52	1	4.3	4.3	78.3
53	1	4.3	4.3	82.6
54	1	4.3	4.3	87.0
62	2	8.7	8.7	95.7
64	1	4.3	4.3	100.0
Total	23	100.0	100.0	

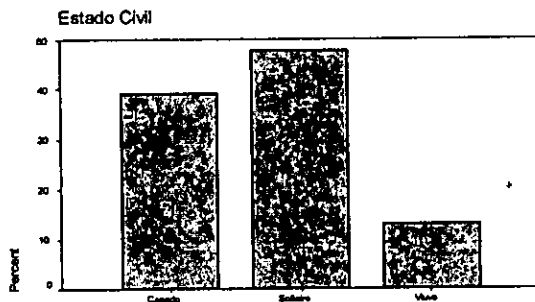


Estado Civil

Statistics

Estado Civil		
N	Valid	23
	Missing	0
Mean		1.8696
Median		2.0000
Mode		2.00
Std. Deviation		.9679
Minimum		1.00
Maximum		4.00
Sum		43.00

Estado Civil					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Casado	9	39.1	39.1	39.1
	Solteiro	11	47.8	47.8	87.0
	Viuvo	3	13.0	13.0	100.0
	Total	23	100.0	100.0	



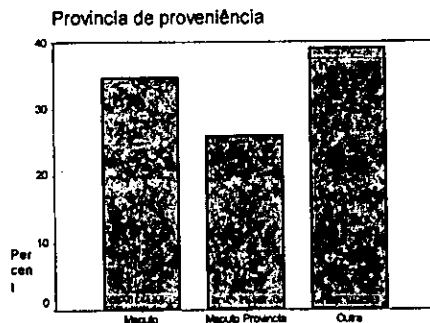
Estado Civil

Provincia de proveniência

Statistics

Provincia de proveniência		
N	Valid	23
	Missing	0
Mean		2.0435
Median		2.0000
Mode		3.00
Std. Deviation		.8779
Minimum		1.00
Maximum		3.00
Sum		47.00

Provincia de Proveniência					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
Valid	Maput	8	34.8	34.8	34.8
	Maputo	6	26.1	26.1	60.9
	Outra	9	39.1	39.1	100.0
	Total	23	100.0	100.0	



Provincia de proveniência

Tempo de serviço na empresa

Statistics

Tempo de serviço na empresa

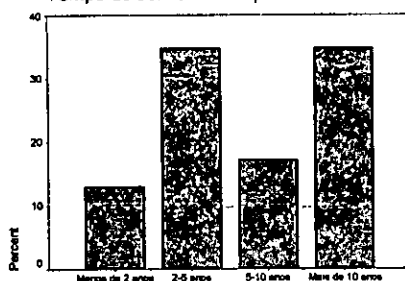
N	Valid	23
	Missing	0
Mean		2.7391
Median		3.0000
Mode		2.00 ^a
Std. Deviation		1.0962
Minimum		1.00
Maximum		4.00
Sum		63.00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Tempo de serviço na empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Menos de 2 anos	3	13.0	13.0	13.0
2-5 anos	8	34.8	34.8	47.8
5-10 anos	4	17.4	17.4	65.2
Mais de 10 anos	8	34.8	34.8	100.0
Total	23	100.0	100.0	

Tempo de serviço na empresa



Tempo de serviço na empresa

Tempo de Serviço na função/Cargo

Statistics

Tempo de Serviço na função/Cargo

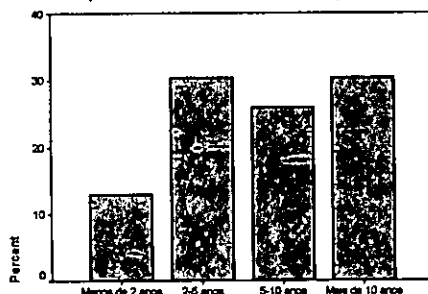
N	Valid	23
	Missing	0
Mean		2.7391
Median		3.0000
Mode		2.00 ^a
Std. Deviation		1.0539
Minimum		1.00
Maximum		4.00
Sum		63.00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Tempo de Serviço na função/Cargo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Menos de 2 anos	3	13.0	13.0	13.0
2-5 anos	7	30.4	30.4	43.5
5-10 anos	6	26.1	26.1	69.6
Mais de 10 anos	7	30.4	30.4	100.0
Total	23	100.0	100.0	

Tempo de Serviço na função/Cargo



Tempo de Serviço na função/Cargo

Tempo de serviço com este gestor

Statistics

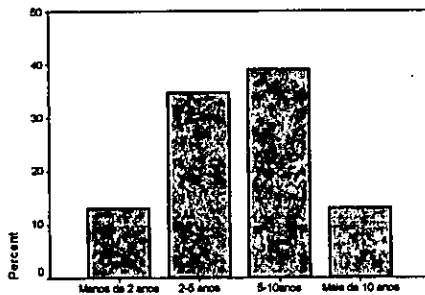
Tempo de serviço com este gestor

N	Valid	23
	Missing	0
Mean		2.5217
Median		3.0000
Mode		3.00
Std. Deviation		.8980
Minimum		1.00
Maximum		4.00
Sum		58.00

Tempo de serviço com este gestor

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Menos de 2 anos	3	13.0	13.0	13.0
2-5 anos	8	34.8	34.8	47.8
5-10anos	9	39.1	39.1	87.0
Mais de 10 anos	3	13.0	13.0	100.0
Total	23	100.0	100.0	

Tempo de serviço com este gestor



Tempo de serviço com este gestor

Nº de empregadores desde os 21 anos de idade

Statistics

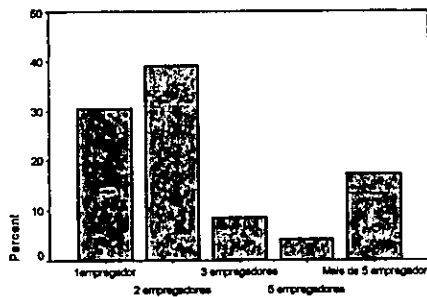
Nº de empregadores desde os 21 anos de idade

N	Valid	23
	Missing	0
Mean		2.6087
Median		2.0000
Mode		2.00
Std. Deviation		1.8275
Minimum		1.00
Maximum		6.00
Sum		60.00

Nº de empregadores desde os 21 anos de idade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 empregador	7	30.4	30.4	30.4
2 empregadores	9	39.1	39.1	69.6
3 empregadores	2	8.7	8.7	78.3
5 empregadores	1	4.3	4.3	82.6
Mais de 5 empregadores	4	17.4	17.4	100.0
Total	23	100.0	100.0	

Nº de empregadores desde os 21 anos de idade



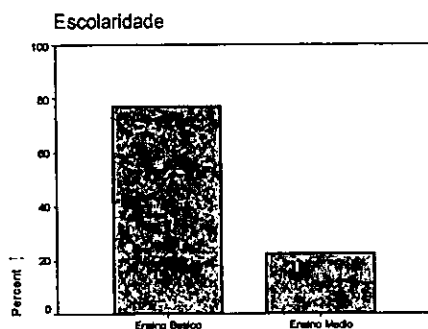
Nº de empregadores desde os 21 anos de idade

Escolaridade

Statistics

Escolaridade		
N	Valid	22
	Missing	1
Mean		1.2273
Median		1.0000
Mode		1.00
Std. Deviation		.4289
Minimum		1.00
Maximum		2.00
Sum		27.00

Escolaridade					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ensino Basico	17	73.9	77.3	77.3
	Ensino Medio	5	21.7	22.7	100.0
	Total	22	95.7	100.0	
Missing	System	1	4.3		
Total		23	100.0		



No ano passado Quantos dias de formação teve

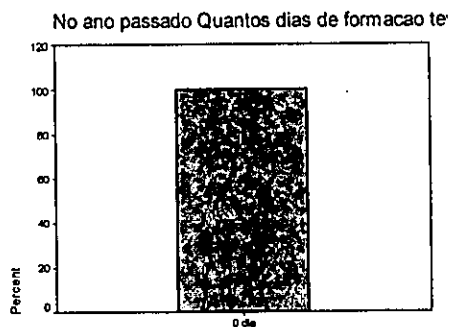
Statistics

No ano passado Quantos dias de formacao teve

No ano passado Quantos dias de formacao teve		
N	Valid	23
	Missing	0
Mean		.00
Median		.00
Mode		0
Std. Deviation		.00
Minimum		0
Maximum		0
Sum		0

No ano passado Quantos dias de formacao teve

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 dia	23	100.0	100.0	100.0



No ano passado Quantos dias de formacao teve

Posição que ocupa no actual emprego

Statistics

Posicao que ocupa no actual emprego

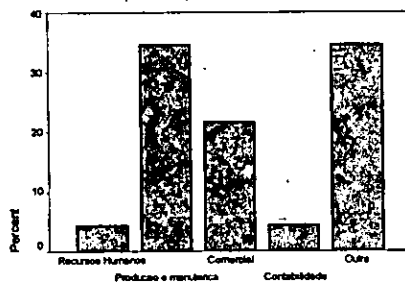
N	Valid	23
	Missing	0
Mean		4.0000
Median		3.0000
Mode		2.00 ^a
Std. Deviation		2.3160
Minimum		1.00
Maximum		7.00
Sum		92.00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Posicao que ocupa no actual emprego

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Recursos Humanos	1	4.3	4.3	4.3
Producao e manutencao	8	34.8	34.8	39.1
Comercial	5	21.7	21.7	60.9
Contabilidade	1	4.3	4.3	65.2
Outra	8	34.8	34.8	100.0
Total	23	100.0	100.0	

Posicao que ocupa no actual emprego



Posicao que ocupa no actual emprego

Enquadramento Profissional

Statistics

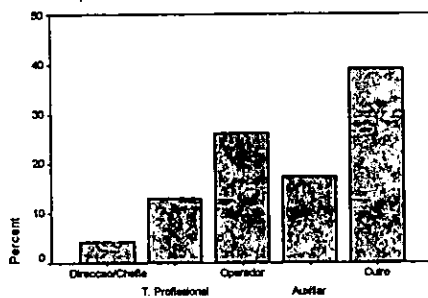
Enquadramento Profissional

N	Valid	23
	Missing	0
Mean		6.3478
Median		7.0000
Mode		8.00
Std. Deviation		2.0138
Minimum		1.00
Maximum		8.00
Sum		146.00

Enquadramento Profissional

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Direcao/Chefe	1	4.3	4.3	4.3
T. Profissional	3	13.0	13.0	17.4
Operador	6	26.1	26.1	43.5
Auxiliar	4	17.4	17.4	60.9
Outro	9	39.1	39.1	100.0
Total	23	100.0	100.0	

Enquadramento Profissional



Enquadramento Profissional

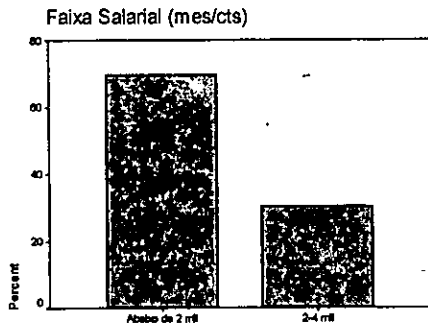
Faixa Salarial (mes/cts)

Statistics

Faixa Salarial (mes/cts)		
N	Valid	23
	Missing	0
Mean		1.3043
Median		1.0000
Mode		1.00
Std. Deviation		.4705
Minimum		1.00
Maximum		2.00
Sum		30.00

Faixa Salarial (mes/cts)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Abaixo de 2 mil	16	69.6	69.6	69.6
	2-4 mil	7	30.4	30.4	100.0
	Total	23	100.0	100.0	



Faixa Salarial (mes/cts)

Número de Dependentes

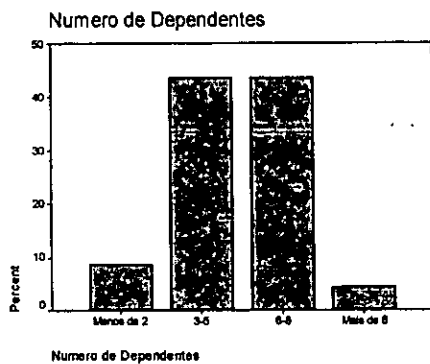
Statistics

Numero de Dependentes		
N	Valid	23
	Missing	0
Mean		2.4348
Median		2.0000
Mode		2.00 ^a
Std. Deviation		.7278
Minimum		1.00
Maximum		4.00
Sum		56.00

Numero de Dependentes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menos de 2	2	8.7	8.7	8.7
	3-5	10	43.5	43.5	52.2
	6-8	10	43.5	43.5	95.7
	Mais de 8	1	4.3	4.3	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown



Numero de Dependentes

Residência Actual

Statistics

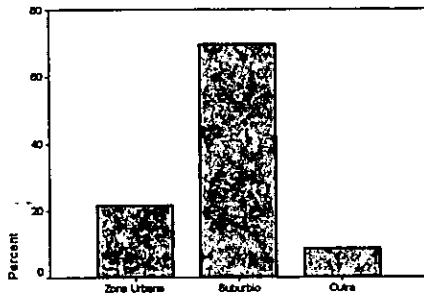
Residencia Actual

N	Valid	23
	Missing	0
Mean		1.8696
Median		2.0000
Mode		2.00
Std. Deviation		.5481
Minimum		1.00
Maximum		3.00
Sum		43.00

Residencia Actual

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Zona Urbana	5	21.7	21.7	21.7
Suburbio	16	69.6	69.6	91.3
Outra	2	8.7	8.7	100.0
Total	23	100.0	100.0	

Residencia Actual

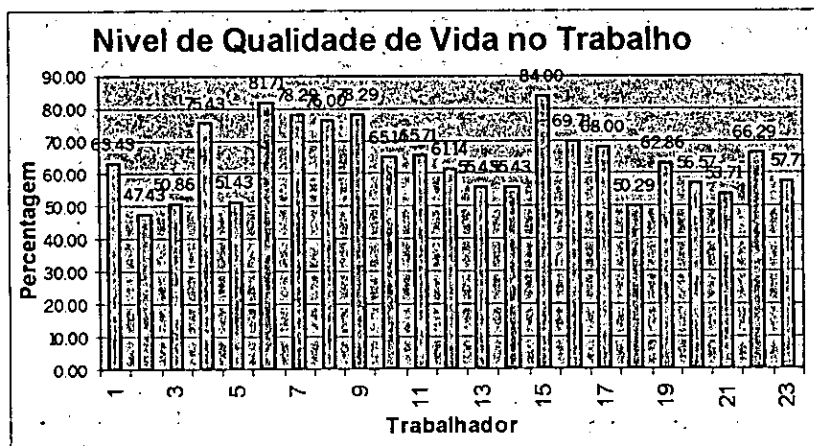


Residencia Actual

Anexo III

AVALIACAO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

questionario	cargo	cultura	estrutura/fil	org.trab.	homem cap	integr/social	Result. Org	QVT(%)
1	20	13	18	18	16	14	12	63.43
2	15	13	9	13	8	13	12	47.43
3	14	13	11	15	13	11	12	50.86
4	21	15	19	19	20	20	18	75.43
5	14	13	11	15	11	15	11	51.43
6	23	21	22	19	21	18	19	81.71
7	23	21	21	17	21	17	17	78.29
8	21	15	20	19	20	20	18	76.00
9	22	21	17	19	20	20	18	78.29
10	16	17	15	19	14	18	15	65.14
11	17	16	19	16	17	14	16	65.71
12	18	18	17	14	10	16	14	61.14
13	18	15	11	14	9	16	14	55.43
14	16	14	13	15	12	14	13	55.43
15	22	21	22	19	22	20	21	84.00
16	17	14	19	20	18	17	17	69.71
17	15	19	17	21	18	16	13	68.00
18	14	15	11	18	8	11	11	50.29
19	17	13	19	15	12	19	15	62.86
20	18	12	14	15	12	14	14	56.57
21	15	14	9	17	14	15	10	53.71
22	16	15	17	18	18	14	18	66.29
23	18	16	12	13	15	11	16	57.71
Média Total								64.12



GRAU DE COMPROMETIMENTO GLOBAL DA PLASTEX

Questionário	Afetivo1	Afetivo2	Afetivo3	Afetivo4	Afetivo5	Afetivo6	Instrumental1	Instrumental2	Instrumental3	Instrumental4	Instrumental5	Instrumental6	Normativo1	Normativo2	Normativo3	Normativo4	Normativo5	Normativo6	Grau de Comprometimento Global	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	66
2	3	4	3	4	2	2	4	4	1	2	2	3	4	4	1	1	1	2	1	44
3	4	5	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	66
4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	2	2	2	4	4	5	5	5	5	75
5	4	5	3	2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	64
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	5	5	85
7	4	4	4	5	5	5	4	4	5	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	80
8	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	2	2	2	4	4	5	5	5	5	75
9	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	2	2	2	4	4	5	5	5	5	75
10	5	5	4	4	4	4	3	2	1	1	3	4	2	3	3	4	2	2	2	56
11	3	3	3	3	3	3	2	2	4	2	3	3	3	3	3	4	2	2	2	51
12	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	1	3	4	3	3	62
13	1	3	4	4	3	4	5	4	3	2	2	5	4	4	5	4	4	3	3	64
14	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	68
15	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	79
16	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	1	1	5	5	5	5	5	5	5	80
17	5	4	4	2	2	5	2	2	5	2	2	2	5	5	5	5	5	2	2	64
18	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	2	4	4	4	62
19	3	4	2	4	2	2	4	4	3	2	3	2	4	4	3	4	2	2	2	54
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	70
21	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	67
22	4	4	3	5	4	3	2	2	4	3	2	3	4	3	4	3	2	4	4	59
23	5	5	3	3	3	3	5	5	5	3	3	3	1	5	5	5	5	5	5	72

