



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DANYELE FERNANDES SANTANA DE SOUZA**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL COMO FATOR MOTIVACIONAL: UM  
ESTUDO DE CASO EM UMA CORRETORA DE SEGUROS NA CIDADE DE FEIRA  
DE SANTANA-BA**

**Feira de Santana**

**2021**

**DANYELE FERNANDES SANTANA DE SOUZA**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL COMO FATOR MOTIVACIONAL: UM  
ESTUDO DE CASO EM UMA CORRETORA DE SEGUROS NA CIDADE DE FEIRA  
DE SANTANA-BA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a disciplina Monografia II, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Feira de Santana-BA.

Orientador(a): Profª. Me. Cidineide Geronimo Ribeiro da Silva

**Feira de Santana**

**2021**

**DANYELE FERNANDES SANTANA DE SOUZA**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL COMO FATOR MOTIVACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA CORRETORA DE SEGUROS NA CIDADE DE FEIRA DE SANTANA-BA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a disciplina Monografia II, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Feira de Santana-BA, sob orientação da professora Me. Cidineide Geronimo Ribeiro da Silva.

Aprovado em: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Me. Cidineide Geronimo Ribeiro da Silva  
Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS

---

Prof. Dr. Hélio Ponce Cunha  
Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS

---

Prof<sup>a</sup>. Msc. Annita Kelly Cardoso de Andrade Souza  
Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS

Dedico este trabalho a Deus, por ser minha principal fonte de fé e fortaleza. A minha mãe, ao meu pai (em memória), ao meu esposo e a minha irmã, por acreditarem na minha capacidade e não me deixarem desistir.

## AGRADECIMENTOS

Quando essa jornada teve início, lá em 2014, eu jamais imaginaria que seria tão difícil concluí-la. A empolgação me faz perder a noção do que eu teria que enfrentar, abdicar e até mesmo deixar ir.

Deus já tinha preparado o meu caminho e todas as flores que fariam parte dele. Digo flores pois, mesmo em meio as dificuldades sempre era possível fazer brotar uma nova esperança em meu coração. Por isso, agradeço a Ele por toda bondade e misericórdia.

Agradeço ao meu pai José, que se foi no meio desse processo e me fez repensar no quanto a vida é frágil e como os momentos devem ser aproveitados com toda intensidade possível.

Agradeço a minha mãe Ione, que me esperava chegar da universidade para dormir, que preparava meu alimento, que era meu último “boa noite” e o primeiro “bom dia”.

O quanto eu amo vocês, meus pais, não dá pra descrever. Obrigada pelo amor incondicional, pelos puxões de orelha revestidos de conselhos sábios, obrigada pela vida.

Agradeço a minha irmã Dayane e ao meu esposo Thiago por me fazerem sorrir quando o desespero batia à porta, pela compreensão e cuidado nos momentos de angústia, pelos olhares amorosos, por serem minha base e me incentivar a ser a minha melhor versão.

Agradeço a minha amiga Vitória, aquela que me aguentou tanto na vida acadêmica quanto na vida fora dela. Obrigada pelos momentos em que passamos de mãos dadas, que só fortaleceu nosso elo. Obrigada por não me deixar desistir, por me acolher e me entender. Obrigada por me fazer sorrir quando muitas vezes a vontade maior era de chorar. E ainda que chorasse, sabia que tinha um ombro para me apoiar.

Agradeço ao prof. Saulo Rocha, por compartilhar seus ensinamentos da melhor maneira possível no início desse projeto, onde eu já estava cansada e desanimada. Obrigada por ser tão solícito e conduzir os erros de forma tão profissional até que se tornassem acertos.

Agradeço à prof.<sup>a</sup> Cidineide, pela paciência e compreensão ao longo dessa caminhada, pelas sugestões, pelo conhecimento compartilhado, pelo apoio e disponibilidade.

Agradeço a todos aqueles que fizeram parte do meu caminho, direta ou indiretamente. Às empresas que trabalhei, obrigada pela oportunidade que me foi dada, devo muito a vocês o meu crescimento pessoal e profissional.

Agradeço as amigadas que cultivei e permitiram leveza em dias tão pesados.

À todos da minha família de sangue e aquela que Deus escolheu pra mim, gratidão.

*“Ninguém jamais alcançou a felicidade de braços cruzados e pés firmes no chão. Receber a crise, aceitar o que não podemos mudar e agradecer quando aprendemos a superar. Quando estiver difícil, seja resiliente. Quando passar, seja grato.”*

Samantha Silvany

## RESUMO

O comprometimento organizacional é desenvolvido através da ligação que o indivíduo estabelece com a organização e é caracterizado por sua multidimensionalidade. Pode ser compreendido através do desenvolvimento de laços afetivos, da obrigação em permanecer na empresa ou através da avaliação dos prós e contras vinculados a relação construída no ambiente organizacional. O objetivo desta pesquisa é identificar e compreender os fatores que, diretamente ou indiretamente associados ao ambiente de trabalho, se tornam influentes na construção do comprometimento do colaborador. Esta pesquisa abrange áreas que estão diretamente associadas à composição do ambiente de trabalho do indivíduo, expondo reflexões sobre o bem-estar, satisfação, não satisfação, estresse e motivação. Quanto a metodologia, destaca-se o tipo exploratória-descritiva com abordagem quantitativa, e de método indutivo. O estudo foi desenvolvido a partir de um estudo de caso realizado em uma corretora de seguros em Feira de Santana, com 32 colaboradores. Os resultados obtidos demonstram que os colaboradores estão inseridos em um ambiente que lhes proporciona o sentimento de pertencimento e a promoção de identidade com a organização. O relacionamento desenvolvido com a empresa se dá através de laços estreitos, pautados na comunicação e no envolvimento, permitindo que o fator motivacional associado ao comprometimento seja bastante presente.

**Palavras-chave:** Comprometimento organizacional. Ambiente de trabalho. Bem-estar. Motivação.

## **ABSTRACT**

Organizational commitment is developed through the connection that the individual establishes with the organization and is characterized by its multidimensionality. It can be understood through the development of affective bonds, the obligation to remain in the company or through the assessment of the pros and cons linked to the relationship built in the organizational environment. The objective of this research is to identify and understand the factors that, directly or indirectly associated with the work environment, become influential in the construction of employee commitment. This research covers areas that are directly associated with the composition of the individual's work environment, exposing reflections on well-being, satisfaction, non-satisfaction, stress and motivation. As for the methodology, the exploratory-descriptive type with a quantitative approach and an inductive method stands out. The study was developed from a case study carried out in an insurance brokerage in Feira de Santana, with 32 employees. The results obtained demonstrate that employees are inserted in an environment that provides them with the feeling of belonging and the promotion of identity with the organization. The relationship developed with the company takes place through close ties, based on communication and involvement, allowing the motivational factor associated with commitment to be very present.

**Keywords:** Organizational commitment. Desktop. Welfare. Motivation.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de bem-estar no trabalho.....	33
Figura 2 - Funcionamento de uma organização como sistema aberto.....	35
Figura 3 - Pirâmide das necessidades humanas de Maslow .....	46
Figura 4 - Tipos de justiça .....	58

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Estudo de engajamento de funcionários no Brasil.....	25
Gráfico 2 - Componentes afetivos positivos .....	77
Gráfico 3 - Componentes afetivos negativos.....	77
Gráfico 4 - Mensuração do bem-estar no trabalho .....	77
Gráfico 5 - Sentimento de integração com a organização .....	78
Gráfico 6 - Vínculo emocional com a organização .....	79
Gráfico 7 - Identificação com a filosofia da organização.....	79
Gráfico 8 - Mensuração do comprometimento organizacional afetivo e afiliativo .....	80
Gráfico 9 - Mensuração do comprometimento organizacional instrumental .....	81
Gráfico 10 - “Para me manter na empresa, procuro sempre fazer o que é esperado de mim.” .....	81
Gráfico 11 - “Importante é fazer sempre o trabalho solicitado, não adianta ficar querendo mostrar resultados.” .....	82
Gráfico 12 - “Acredito que esta empresa me dá benefícios que dificilmente encontraria em outro trabalho.” .....	82
Gráfico 13 - “Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.” .....	83
Gráfico 14 - “Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha organização agora.” .....	84
Gráfico 15 - “Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.” .....	84
Gráfico 16 - Mensuração do comprometimento normativo .....	85
Gráfico 17 - Cumprimento de normas e regulamentos....	86
Gráfico 18 - Esforço do empregado na busca pelos resultados da organização .....	86
Gráfico 19 - Sentimento de culpa na não realização das tarefas....	87

Gráfico 20 - Obrigação em desempenhar bem a função na empresa .....	88
Gráfico 21 - Não obrigação em permanecer na empresa .....	88
Gráfico 22 - Lealdade com a organização .....	89
Gráfico 23 - Obrigação moral com a organização .....	89
Gráfico 24 - Sensação de dever com a organização .....	90

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais definições de comprometimento organizacional .....	23
Quadro 2 - Implicações decorrentes das experiências gratificantes relacionadas ao bem-estar no trabalho .....	36
Quadro 3 - Homo Economicus X Homo Socialis.....	41
Quadro 4 - Sistemas de administração de Likert.....	42
Quadro 5 - Fatores higiênicos e fatores motivadores .....	49
Quadro 6 - Não-satisfação X Satisfação das necessidades humanas básicas .....	50
Quadro 7 - Aplicações práticas da Teoria das Expectativas .....	56
Quadro 8 - Tipos de justiça e a relação com a organização .....	58
Quadro 9 - Objetivos específicos e a relação com o instrumento de coleta de dados .....	66
Quadro 10 - Componentes afetivos do bem-estar no trabalho .....	67
Quadro 11 - Componentes de expressividade/realização do bem-estar no trabalho.....	67
Quadro 12 - Proposições da dimensão afetiva .....	69
Quadro 13 - Proposições da dimensão instrumental .....	69
Quadro 14 - Proposições da dimensão normativa.....	69
Quadro 15 - Indicadores de comprometimento afetivo .....	71
Quadro 16 - Indicadores de comprometimento afiliativo.....	71
Quadro 17 - Indicadores de comprometimento instrumental .....	72
Quadro 18 - Indicadores de comprometimento normativo.....	72
Quadro 19 - Escala de respostas para os blocos do questionário .....	73
Quadro 20 - Relação entre o tempo de trabalho na organização e as respostas .....	75

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
2	<b>COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL</b> .....	19
2.2	AS MÚLTIPLAS DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	26
2.3	SATISFAÇÃO, BEM-ESTAR E ESTRESSE NO TRABALHO.....	31
2.4	MOTIVAÇÃO .....	39
2.4.1	Motivação Intrínseca .....	44
2.4.2	Motivação Extrínseca.....	45
2.5	TEORIAS DE MOTIVAÇÃO .....	46
2.5.1	Teoria das Necessidades Humanas.....	46
2.5.2	Teoria dos Dois Fatores .....	48
2.5.3	Teoria X e Teoria Y .....	51
2.5.4	Teoria das Necessidades Adquiridas .....	53
2.5.5	Teoria da Expectativa.....	54
2.5.6	Teoria da Equidade .....	57
3	<b>METODOLOGIA</b> .....	60
3.1	UNIDADE DE ANÁLISE .....	60
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	60
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	64
3.4	TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	64
3.4.1.	Escala de Bem-Estar no Trabalho (Paschoal e Tamayo, 2008).....	67
3.4.2.	Escala de Mensuração do Comprometimento (Meyer, Allen e Smith, 1993).....	68
3.4.3.	Escala de Bases do Comprometimento Organizacional .....	70
3.5	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS .....	72
4	<b>ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	74
4.1	IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES .....	74
4.2	BEM-ESTAR NO TRABALHO.....	75
4.4	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO E AFILIATIVO.....	78
4.5	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL INSTRUMENTAL.....	80
4.6	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NORMATIVO.....	85
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	91
	REFERÊNCIAS .....	94

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com o dicionário Aurélio Digital (5ª edição, 2010), a palavra “trabalho” apresenta mais de 10 significados, levando em consideração as mais diversas facetas e aplicações no cotidiano. Para o contexto a ser trabalhado, pode-se ressaltar a seguinte definição: “aplicação das forças e faculdades humanas para alcançar um determinado fim.” (AURELIO, 2010). Entretanto, por muito tempo o trabalho foi atrelado somente à força física, que proporcionaria a subsistência e a garantia de vida.

Desde a Antiguidade e a Idade Média, quem exercia esse tipo de atividade era humilhado e não tinha associação a coisas boas, sendo visto até como uma penitência. Com o passar do tempo, o trabalho ganhou uma outra conotação, trazida pelo período da Revolução Industrial com modelos de organização do trabalho, algo mais capitalista.

O trabalho passa a ser visto como necessário ao desenvolvimento humano, porém ainda assim, se tornou algo mecanizado e os empregados podiam ser substituídos facilmente a qualquer momento. Não havia preocupação com as condições ambientais oferecidas ou com a jornada exaustiva, os trabalhadores tinham tempos pré-definidos e até seus movimentos eram cronometrados.

Com isso, houve uma cobrança ainda maior para que fossem atingidos níveis máximos de produtividade, através de atividades repetitivas e robotizadas, transformando os seres humanos que até então controlavam as máquinas, nelas próprias. A partir daí surge o conceito de trabalho alienado, desumanizado, monótono, que não permitia liberdade ao empregado, se tornando sinônimo de sofrimento, desvalorização e insatisfação.

O contexto do trabalho possui uma ampla dimensão histórica e, é cada vez mais nítido a importância dele na vida das pessoas. É no ambiente organizacional que os indivíduos passam a maior parte do tempo, o qual pode ser utilizado em benefício próprio através do desenvolvimento intelectual, por exemplo.

Com o passar do tempo, a ideia de trabalho foi tomando proporções gerenciais e mais estratégicas e a partir de então foi possível perceber o trabalhador com outros olhos. O trabalho deixa de ser exclusivamente com foco econômico e passa a tomar

proporções mais humanizadas. O que antes resultava apenas em uma transação financeira ao final de determinado período, se torna a busca pelo prazer em fazer o que se faz, em estar inserido em um ambiente agradável e em grupos que lhe proporcionem um suporte social, além da busca pelo desenvolvimento pessoal e profissional.

Percebe-se então que o elemento humano é de extrema importância para o alcance dos objetivos organizacionais e por conta disso é necessário haver uma valorização destes, não somente como colaboradores e contribuintes para o sucesso da empresa, mas também como pessoas comuns que tem sentimentos, vontades e desejos. A partir daí, a empresa pode despertar neles os sentimentos de pertencimento, utilidade e reconhecimento, fundamentais para um bom desempenho no trabalho.

Em contrapartida, a empresa passa a contar com pessoas motivadas a desenvolver o que lhes é proposto, comprometidas e satisfeitas com os valores da organização. Portanto, faz-se necessário que os trabalhadores tenham condições ambientais favoráveis, onde haja suporte emocional e social, pois, impactam significativamente no nível comportamental, no desempenho e no desenvolvimento de suas habilidades.

É nesse sentido que surge uma relação recíproca, responsável e comprometida com as partes, pois, a partir do momento que o colaborador encontra a possibilidade de autorrealização na empresa, o foco torna-se ainda maior em alcançar os objetivos e interesses, sejam eles organizacionais e/ou pessoais, de modo que estejam alinhados e conseqüentemente venham a ser atingidos.

Essa é uma consideração importante, pois, os empregados precisam encontrar sentido no que fazem, se conectando com as premissas e ações da organização, de modo que sua confiança e admiração possam ser consideradas molas propulsoras no dia-a-dia e com isso despertar o sentimento de orgulho e pertencimento.

Herzberg através do seu estudo sobre motivação no trabalho realizado em 1959, colheu relatos e experiências de mais de 200 funcionários e conseguiu abarcar em sua obra, dados sobre atitudes e efeitos no ambiente de trabalho, satisfação, insatisfação, desempenho no trabalho, dentre outros.

Em uma das várias interrogativas, o autor pôde concluir que, as necessidades dos trabalhadores se dividem em dois grupos onde, o primeiro enxerga o seu trabalho como oportunidade de desenvolvimento e crescimento pessoal e o segundo perpassa pela ideia de justiça quanto às expectativas e necessidades trabalhistas, uma espécie de “troca”, onde a empresa atende às necessidades básicas do trabalhador, também conhecidas como fatores higiênicos e, em contrapartida ele apenas entrega sua força de trabalho, sem objetivo algum de alcançar elevado nível de satisfação, apenas como forma de prevenção à insatisfação (HERZBERG, 1993).

A presente pesquisa apresenta como questão norteadora: Quais são as variáveis que contribuem para o comprometimento organizacional do colaborador? No que tange o questionamento levantado, a pesquisa tem como objetivo principal identificar as variáveis pertencentes ao ambiente organizacional que contribuem para o comprometimento do colaborador.

Apresenta ainda, como objetivos específicos: a) descrever o que é comprometimento organizacional; b) avaliar o nível de comprometimento dos colaboradores; c) verificar políticas aplicadas pela empresa associadas à promoção do bem-estar e motivação no ambiente laboral.

Mesmo diante da variedade de trabalhos encontrados nessa área, ainda permeiam questões a serem levantadas principalmente porquê, grande parte das pesquisas tratam de Qualidade de Vida no Trabalho de modo generalizado e, essa pesquisa tem como foco identificar e estudar as visões acerca do comprometimento organizacional nas mais variadas dimensões, de modo que possa contribuir para o acervo já existente.

Como parte da justificativa desta pesquisa, considera-se a vivência que a pesquisadora teve em um ambiente de trabalho insatisfatório, onde não tinha bem-estar em aspectos físicos e psicológicos, principalmente no quesito gestão, resultando em desmotivação ao exercer as atividades, impulsionado por desgaste mental e emocional.

Há a necessidade de estudar sobre comprometimento no trabalho pois a realidade em muitas organizações é um capital humano cada vez mais doente, insatisfeito e descomprometido, resultante de um ambiente de trabalho sem equilíbrio ou oferta de condições necessárias para um bom desenvolvimento das funções. Esse

estudo permitirá que gestores conheçam as principais dificuldades e sentimentos em relação aos seus colaboradores, de modo a estreitar a relação das partes e aplicar os resultados de forma positiva em sua organização.

Será possível ainda, conhecer o quanto o bem-estar do colaborador interfere no seu comprometimento organizacional e a relação com a motivação, a fim de alcançar os objetivos da empresa e até em benefício próprio. Essa pesquisa contribuirá para um maior conhecimento no que tange a gestão de pessoas com o intuito de promover otimização e eficiência dos processos e dos recursos humanos.

De modo a responder à problematização apresentada, este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O capítulo introdutório traz a contextualização do tema, com um cenário evolutivo sobre o mundo do trabalho, trata também sobre o problema, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa do estudo.

Em consequente, o segundo capítulo traz toda a abordagem teórica associada ao tema, com a revisão da bibliografia acerca das teorias da administração, o conceito de comprometimento organizacional, tendo em vista as suas multidimensões. Ainda, compreende os principais conceitos e teorias de motivação: Teoria das Necessidades Humanas, Teoria dos Dois Fatores, Teoria da Necessidades Adquiridas, Teoria da Expectativa e Teoria da Equidade.

O terceiro capítulo retrata a metodologia utilizada e as seguintes características: base filosófica, métodos de abordagem, métodos de procedimentos e caracterização da pesquisa. Compreende ainda população e amostra, coleta e análise de dados, incluindo as escalas utilizadas para obtenção dos mesmos.

O quarto capítulo compreende os resultados obtidos através da aplicação do questionário na unidade de análise, dispostos em forma de blocos relacionados a temática, utilizando-se de gráficos para melhor visualização e compreensão

No capítulo quinto, as considerações finais que apontam para um nível elevado de comprometimento dos colaboradores com a organização, a partir de estratégias ligadas a um ambiente que lhes proporciona o sentimento de pertencimento e a promoção de identidade com a organização, atrelado a laços estreitos, pautados na comunicação e no envolvimento.

## 2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

### 2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

O estudo do construto comprometimento organizacional teve seu marco em meados da década de 1970-1980 nos Estados Unidos. Mas, antes mesmo desse período, Elton Mayo (1927) já havia dado os primeiros passos no que mais tarde seria considerado importante para a avaliação do termo.

A chamada Experiência de Hawthorne se empenhou inicialmente em “[...] avaliar o efeito da iluminação sobre o trabalhador e o trabalho dele.” (MAYO, 1927, p. 53), mas estendeu-se a outras esferas como *turnover* (rotatividade), fadiga, acidentes no trabalho, dentre outros aspectos.

Foram selecionados grupos de trabalhadores que passaram por mudanças e alterações no seu ambiente usual de trabalho em diversas fases e tinha a finalidade de estabelecer relações entre a produtividade e as condições do local em que estavam inseridos.

Percebeu-se que o fator psicológico dos trabalhadores estava intimamente associado ao seu desempenho e que condições de trabalho agradáveis permitiam um aumento considerável na produção, além de tornar as pessoas mais felizes e prazerosas.

A partir de então surgiu a Escola de Relações Humanas, em oposição a Teoria Clássica, onde “a Teoria das Relações Humanas contrapõe o comportamento social do empregado ao comportamento do tipo máquina proposto pela Teoria Clássica, baseado na concepção atomística do homem” (CHIAVENATO, 2014, p. 110).

Seus princípios foram baseados nas experiências de Elton Mayo, conforme conclusões relacionadas abaixo:

- I. **O nível de produção é resultante da integração social:** A produção do empregado está diretamente relacionada ao grupo de trabalho em que este está inserido, não a características físicas ou fisiológicas. Para Andrade e Amboni (2011, p. 103):

A experiência de Hawthorne demonstrou que o homem não pode ser visto como uma máquina. Não adianta a empresa utilizar métodos de trabalho para isolar o homem. O homem precisa conviver com as outras pessoas para poder se sentir útil e com vida nas organizações. A interação social resultante da experiência demonstrou que o homem é um ser social que necessita dos outros para dialogar, trocar amor e carinho.

- II. **Comportamento social dos empregados:** As ações e reações do empregado não são individuais, mas sim pautadas em grupos sociais.
- III. **Recompensas e sanções sociais:** Os grupos desenvolvem normas que permitem a integração ou não dos empregados e estes por sua vez buscam a aprovação dos membros.
- IV. **Grupos informais:** São grupos constituídos dentro da organização que se aproximam por possuírem características em comum, na grande maioria das vezes resultam em amizades, de modo que “uma vez constituídos, passam a ditar as regras de comportamento, dentre outros aspectos” (ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 104).
- V. **Interação social:** Há a necessidade do indivíduo interagir com o outro, compartilhando sentimentos e emoções.
- VI. **Conteúdo e natureza do trabalho:** O conteúdo e a natureza do trabalho devem atender a requisitos que busquem equilíbrio com as aptidões do indivíduo e as funções a serem desempenhadas, para que não gere frustração e desmotivação.
- VII. **Emoção:** Conforme Andrade e Amboni (2011, p. 104) defendem, “no momento em que o trabalhador manifesta sua emoção e sentimento, é salutar para todos – organização, companheiros de trabalho e mercado”.

Motta e Vasconcelos (2006, p.56) trazem a ideia de organização informal, como sendo “[...] o conjunto das relações sociais não previstas em regulamentos e organogramas. Tais relações caracterizam-se por seu caráter espontâneo e extra-oficial e pela falta de objetivo comum consciente [...]”.

É nesse sentido que a Escola de Relações Humanas estabelece duas vertentes entre a parte formal da organização e a informal, prevalecendo nessa última um “[...] reino de afetividade e dos aspectos “irracionais” do comportamento humano” (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p. 57).

O grupo informal é formado por todos os contatos que estão fora do estabelecido pela organização formal (ANDRADE; AMBONI, 2011). Sendo assim, pelo destaque da informalidade, há uma constante interação entre os componentes que ocorre de forma espontânea.

A importância desses grupos dentro de uma organização está associada ao conhecimento dos gestores no que diz respeito a normas, crenças e valores que a compõem, inclusive permite uma maior aproximação e identificação dos perfis de seus colaboradores.

Andrade e Amboni (2011, p. 105) defendem que:

Conhecer a estrutura dos grupos conduz o administrador a entender as normas, os papéis e outros atributos dos indivíduos para mais facilmente prever os esquemas de comportamento em comitês, a organização de projetos e força-tarefa, bem como indicar as necessidades de treinamento, os obstáculos que impedem o avanço e o progresso de suas organizações e justificar ações corretivas.

A contribuição da Escola de Relações Humanas permitiu o surgimento de um novo paradigma sobre o homem, que se tornou conhecido como homem social. As características da nova natureza do trabalhador como ser social baseia-se em: identificação de sentimentos e desejos, motivação com ênfase nas necessidades humanas, influência através da liderança e controle social através de grupos em que estão inseridos.

É possível citar ainda como se tornou importante a participação dos trabalhadores nas decisões da organização. Partindo do pressuposto que o indivíduo deveria ser motivado para que fossem atingidos os objetivos da organização, surgiu a ideia de que o trabalhador precisaria inicialmente conhecer a tarefa que seria executada.

Estes conceitos e ideias decorrentes da Escola de Relações Humanas é o que as organizações têm buscado aplicar em seu dia a dia, para que os trabalhadores sejam vistos como parte de um objetivo maior, o que implica em maior motivação e um possível comprometimento.

É importante avaliar ainda alguns pontos trazidos pela escola em estudo, como a liderança e o processo de comunicação organizacional. A Teoria das Relações Humanas observou que o comportamento do trabalhador é influenciado pelo estilo do líder que o supervisiona. Além disso, para os teóricos, a liderança pode ser vista como um “[...] processo de redução da incerteza de um grupo” (CHIAVENATO, 2014, p. 126), desde que o líder demonstre confiança nos subordinados e vice-versa, desenvolvendo uma relação de mútuos interesses.

Segundo Andrade e Amboni (2011) existem quatro funções básicas que a liderança deve proporcionar. São elas: definição da missão e do papel da organização; encarnação organizacional da finalidade; a defesa da integridade organizacional e o apaziguamento do conflito interno. É importante ressaltar que o líder não deve exercer o seu poder de modo imperativo aos seus supervisionados, é essencial haver comunicação entre as partes para chegar em um ponto onde ambos sejam beneficiados.

Entretanto, a Escola de Relações Humanas demonstrou também que há uma grande dificuldade em comunicar-se dentro das organizações. Chiavenato (2014, p. 134) pontua que:

Para a Teoria das Relações Humanas, a comunicação é importante no relacionamento entre as pessoas e na explicação aos participantes das razões das orientações tomadas. Os subordinados devem receber continuamente dos superiores um fluxo de comunicações capaz de supri-lhes as necessidades. Mas também os superiores devem receber dos subordinados um fluxo de comunicações capaz de lhes fornecer uma ideia adequada do que está acontecendo.

Salienta-se ainda que o processo de comunicação é vantajoso para toda a organização, pois proporciona melhor entendimento entre as partes, os trabalhadores conduzem melhor suas tarefas através da informação adquirida, além de obter um ambiente agradável sem conflitos ou desentendimentos.

Tomando como base o comportamento humano e como ele pode ser influenciado por diversas variáveis organizacionais, surge a vertente do comprometimento organizacional, que Robbins, Judge e Sobral (2011, p. 70) definem como “[...] o grau de identificação que o trabalhador tem com uma empresa e seus objetivos, e o desejo de manter-se como parte dela”.

Medeiros (2003, apud Trigueiro-Fernandes *et al.* 2019) considera que o comprometimento organizacional “[...] é percebido por meio de indivíduos que “vestem a camisa” da empresa, que assumem seu trabalho como um desafio, e que lutam pelos melhores resultados para a empresa”.

Medeiros (1997, p. 68) afirma que o enfoque principal do comprometimento é “[...] encontrar resultados que expliquem os níveis de comprometimento do indivíduo no trabalho”. Para Meyer e Allen (1996, 2000 apud Rego, Cunha e Souto, 2007, p. 7)

“o comprometimento organizacional é o estado psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização, tendo implicações na sua decisão de nela continuar”.

De acordo com Mowday, Porter e Steers (1982, apud Melo, 2006, p. 30), há dez vertentes associadas ao comprometimento. São elas: identificação; voluntariedade e lealdade; investimento na organização ao longo do tempo; estado de espírito que sustenta a relação do empregado com a organização; harmonização entre os objetivos organizacionais e objetivos pessoais; a natureza do relacionamento do empregado com a organização como um todo; a noção de pertencimento; relação de troca; exibição de comportamentos extra-papel e; vinculação afetiva com a organização.

Por mais que não tenha uma definição exata do que seja este conceito, é válido ressaltar que os autores que o estudam têm o intuito de destacar o elemento humano como parte importante da organização e de que forma as variáveis podem impactar nos objetivos organizacionais.

Trigueiro-Fernandes *et al.* (2019, p. 318) trazem em seu artigo “EBACO-R: Refinamento da escala de bases do comprometimento organizacional” as principais definições do construto comprometimento organizacional, conforme estão relacionadas no quadro 1:

**Quadro 1** – Principais definições de comprometimento organizacional

ANO	AUTOR	DEFINIÇÃO
1960	Becker	“Comprometimento acontece quando uma pessoa, através de investimentos, relaciona outros interesses com uma linha consistente de atividade”.
1979	Mowday <i>et al.</i>	“A força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo em uma organização específica”.
1982	Wiener	“A soma das pressões normativas usadas para um indivíduo agir de acordo com os objetivos e interesses organizacionais”.
1986	O’Reilly; Chatman	“A ligação psicológica de uma pessoa com uma organização, que reflete o grau que ela internaliza e adota característica ou perspectivas da organização”.
1991	Allen; Meyer	“Um estado psicológico que liga o indivíduo à organização”.
2003	Medeiros	“O comprometimento organizacional é percebido por meio de indivíduos que “vestem a camisa” da empresa, que assumem seu trabalho como um desafio, e que lutam pelos melhores resultados para a empresa”.
2009	Meyer	“É uma força interna que vincula um indivíduo a um objeto (social ou não social) e/ou a um curso de ação de relevância para esse objeto”.
2013	Bastos <i>et al.</i>	“Um elo ou um vínculo que une o trabalhador à organização, e não apenas como uma atitude ou uma força que o pressiona”.
2014	Klein <i>et. al</i>	“Um vínculo psicológico que reflete a dedicação e responsabilidade por um objetivo particular de uma pessoa”.

Fonte: Adaptado de Pinto (2011), Costa e Bastos (2014) apud Trigueiro-Fernandes *et. al.* (2019)

Em termos gerais, percebe-se que há uma linha tênue entre o comprometimento do colaborador e seus resultados dentro da organização, pois ele precisa se sentir parte do meio de modo a criar condições para desempenhar suas funções com maior motivação, empenho e lealdade.

Bastos (1994 apud Melo, 2006, p. 29) relaciona o comprometimento ao envolvimento ou engajamento do colaborador, retratando-o como “[...] um vínculo do indivíduo com partes do seu ambiente de trabalho”.

Como está relacionado ao comprometimento e a satisfação do trabalhador, o envolvimento no trabalho retrata o grau de engajamento nas atividades laborais através da identificação psicológica associada ao trabalho e como consequência disso, o seu desenvolvimento pessoal.

Para Siqueira e Padovam (2008, p. 206):

[...] o trabalho se assemelha a atividades que produzem fluxo, desencadeando no indivíduo maior envolvimento e transformando a atividade em uma experiência positiva. Assim, poderiam florescer sensações muito semelhantes às que se experimentam quando alguém pratica seu esporte favorito ou desempenha uma atividade artística. Nesse sentido, o envolvimento com o trabalho seria um conceito muito próximo à noção de fluxo.

O fluxo a qual se referem, se estabelece nesse sentido como, a energia que o indivíduo direciona para a realização de suas atividades, focado em metas e no abandono de tempo cronometrado pois o que ele faz exigem desafios e habilidades especiais, além de obter um feedback imediato, experimentando então um estado de fluxo (CSIKSZENTMIHALYI, 1997,1999, apud SIQUEIRA; PADOVAM, 2008).

De acordo com Fred Kofman (2018, p. 49):

Ano após ano, desde 2000, a porcentagem das pessoas que se sentem "ativamente engajadas" - aquelas com as ideias mais inovadoras, que criam a maioria dos novos clientes de uma empresa e que brilham com a energia mais empreendedora - fica logo abaixo de 30 por cento. Os outros 50 por cento são formados por funcionários "desengajados”.

Ainda, define que:

Funcionários engajados são emocionalmente comprometidos com a organização e seus objetivos. Eles se preocupam profundamente com seu trabalho e sua empresa. Eles estão dispostos a colocar seu esforço discricionário a serviço dos objetivos da empresa. Eles não trabalham apenas por um contracheque ou para uma promoção, mas para o propósito da organização - um propósito que eles assumiram.

Observando por essa ótica, nota-se que não é um cenário muito comum no Brasil encontrar organizações que tenham o perfil de engajar seus funcionários a ponto de eles tomarem para si o propósito e os valores da organização e adequar-se aos seus.

Entretanto, o movimento de empresas que estão buscando adaptar-se as mudanças está cada vez mais crescente, buscando desenvolver ambientes de trabalho que promovam estímulos positivos, permitindo que os funcionários estejam envoltos em atividades motivadoras, desenvolvendo sua inovação e criatividade.

Conforme dados da pesquisa sobre engajamento de funcionários da Gallup (2007), realizada em 142 países, o Brasil apresenta cerca de 27% de trabalhadores que se sentem comprometidos com a organização, seus valores e com o trabalho que realizam, conforme sugere o gráfico 1. Embora sua expressividade aparentemente seja mínima, em comparação com outros 20 países da América Latina, esse número se destaca e apresenta crescimento.

**Gráfico 1** – Estudo de engajamento de funcionários no Brasil

*Engajamento dos Funcionários do Brasil: uma vantagem regional*

Os funcionários brasileiros têm mais chance de estarem engajados que os demais funcionários latino-americanos. Entretanto, há espaço para melhoria, visto que a maioria dos trabalhadores brasileiros está “não engajada”, ou seja, dedicam tempo, mas não energia, em seu trabalho.

■ Ativamente desengajados    ■ Não engajados    ■ Engajados



GALLUP

Fonte: Site da GALLUP.

Diante da conjectura exposta, é importante observar que as relações desenvolvidas no ambiente de trabalho devem ser responsabilidade de ambas as

partes (colaborador e empregador), pois a atitude de um não anula a do outro. É nesse sentido que os funcionários percebem (ou não) uma espécie de suporte organizacional.

Esse, por sua vez, diz respeito ao grau que os funcionários acreditam que são valorizados pelas empresas que trabalham, o nível de preocupação com o bem-estar e o apoio que recebem. Vale ressaltar que as observações aqui apresentadas terão foco no comprometimento por parte do colaborador, porém serão ressaltadas as variáveis que compõem a relação de reciprocidade entre o empregado e a organização.

## 2.2 AS MÚLTIPLAS DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Medeiros (2005, p. 5), a multidimensionalidade do conceito teve início “[...] depois que alguns pesquisadores perceberam que os enfoques unidimensionais, mais do que tipos de comprometimento eram componentes presentes no vínculo psicológico entre indivíduo e organização”.

Pioneiramente, Kelman (1958 apud Medeiros, 2005) estabeleceu três bases independentes que estavam relacionadas à submissão, identificação e internalização. Estas, relacionavam-se respectivamente com motivações extrínsecas, desejo de afiliação e união de valores pessoais e organizacionais.

Gouldner (1960 apud Medeiros, 2005) identificou duas vertentes de estudo: a integração, definido como o nível de atividade do indivíduo dentro da organização e como ele se sente parte desta e; introjecção, que diz respeito ao que o indivíduo “absorve” das características organizacionais.

Já Etzioni (1961 apud Medeiros, 2003) destaca três dimensões do comprometimento: o envolvimento moral, relacionado a objetivos, normas e regulamentos; o envolvimento calculativo, tendo como base as relações de troca desenvolvidas pelo indivíduo e a organização e; o envolvimento alienativo, atrelado a repressões e forças coercitivas.

Medeiros (2003) destaca ainda a contribuição de Kanter (1968 apud Medeiros, 2003) para a construção da multiplicidade do comprometimento. De acordo com o autor, Kanter estabeleceu três âmbitos para definir o conceito:

- I. **Coesão:** Refere-se aos vínculos sociais desenvolvidos, de modo que faça o indivíduo sentir-se membro da organização;
- II. **Continuação:** Remete ao esforço pessoal e aos investimentos feitos pelo indivíduo;
- III. **Controle:** Diz respeito ao indivíduo que é moldado com base nas normas e regulamentos estabelecidos pela organização, para que atendam às necessidades desejadas.

Embora tenham sido apontadas as mais diversas dimensões acerca do comprometimento, um dos modelos que tem maior aceitação no campo internacional é o de Meyer, Allen e Smith (1993), onde são destacadas as dimensões afetiva, instrumental e normativa do comprometimento organizacional.

Através desse modelo tridimensional, os autores demonstram e reconhecem a existência desses vínculos e ligações distintas entre o trabalhador e a empresa. O estudo teve início em 1984 e utilizaram como base os estudos de Becker (1960), concluindo inicialmente que, o comprometimento do colaborador pode ser pautado tanto em vontade própria (desejo) quanto em necessidade de permanência na organização (MENEZES, 2009).

Trigueiro-Fernandes *et. al.* (2019, p. 318) ressaltam que:

O modelo de três dimensões de Meyer e Allen (1991) buscou sintetizar os conceitos até então relatados por outros estudos e tornou-se o mais aceito entre os pesquisadores na década de 90, por tornar operacional a pesquisa sobre o tema comprometimento organizacional e, conseqüentemente, viabilizar o surgimento de novas pesquisas baseadas no melhoramento e desdobramento do modelo [...].

Durante a década de 1990, os estudos se aprofundaram no conceito do comprometimento organizacional e cerca de três anos depois, em 1993, os autores adicionaram ao modelo a dimensão do comprometimento onde os trabalhadores desenvolvem um sentimento de obrigação para com a empresa.

Siqueira (2001, p. 5) relata que:

Através dessa abordagem, os autores reconhecem a existência de três estilos de ligação do empregado à organização, distintos e independentes, como também reafirmam que os três estilos reduzem a possibilidade de rotatividade. São as razões para o empregado permanecer trabalhando na organização que inspiraram os dois estudiosos a distinguir a natureza psicológica entre os três vínculos e a postular que os mesmos constituem três componentes, mas não três estados, de comprometimento: o desejo

(comprometimento afetivo), a necessidade (comprometimento instrumental ou calculativo) e a obrigação moral (comprometimento normativo) do empregado permanecer na organização.

De acordo com os autores, pode haver uma combinação destas dimensões e não apenas apresentar uma como principal. Inclusive, são observados fatores que antecedem as dimensões do comprometimento. Para o comprometimento afetivo, “[...] seria desencadeado por experiências anteriores de trabalho, especialmente aquelas que satisfizeram necessidades psicológicas do empregado, levando-o a se sentir confortável dentro da organização e competente em seu trabalho.” (SIQUEIRA, 2001, p. 5)

Quando trata-se de relações no ambiente de trabalho, é interessante observar o elo emocional que é construído ao longo do tempo, um “apego” à organização. É esse laço que caracteriza o comprometimento em sua dimensão afetiva. Destaca-se nesse tipo de abordagem, a identificação do trabalhador com os valores da organização, com a definição de metas e objetivos, estabelecendo por fim uma ligação psicológica.

Morrow (1993 apud Menezes, 2009, p.53) aponta que é nesse âmbito onde são desenvolvidos os afetos positivos e por vezes, desperta o sentimento de identificação e congruência entre as partes. Mowday, Steers e Porter (1979 apud Bastos, 1993, p. 54) estruturaram inicialmente essa base do comprometimento organizacional, considerando que:

[...] ele representa algo além da simples lealdade passiva a uma organização. Ele envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir com o bem-estar da organização.

Sob essa ótica, o trabalhador desenvolve grande lealdade com a organização, se dispõe a desempenhar maior esforço em atividades associadas a mesma, tem ampla aceitação de crenças e objetivos, além de desejar manter-se como membro.

McShane e Glinow (2013, p. 82-83) estabelecem cinco maneiras de construção de lealdade organizacional que mais se destacam na literatura. São elas:

- I. **Justiça e apoio:** Neste contexto, o comprometimento de base afetiva configura-se em níveis mais altos quando o colaborador consegue enxergar a justiça organizacional. Além da percepção da justiça, é necessário ter uma rede

de apoio, o que faz com que estabeleça níveis de confiabilidade com a organização e conseqüentemente promova relações de reciprocidade.

- II. **Valores compartilhados:** O trabalhador precisa identificar que os valores e preceitos da organização vão de encontro aos dele, o que faz com que se sinta mais confortável e desenvolva o sentimento de permanecer.
- III. **Confiança:** Refere-se ao sentimento de reciprocidade e as expectativas positivas que são nutridas pelo colaborador. Ele precisa sentir confiança em seus líderes e vice-versa.
- IV. **Compreensão organizacional:** “Refere-se ao quanto os funcionários compreendem a empresa, incluindo sua direção estratégica, dinâmica social e arranjo físico”. (MCSHANE; GLINOW, 2013, p. 83). O indivíduo precisa conhecer o ambiente em que está inserido, desde a fundação da organização até os eventos realizados por ela.
- V. **Envolvimento do funcionário:** Representa a participação ativa do colaborador dentro da organização, principalmente no processo de tomada de decisões. Permitir que o funcionário participe de determinadas ações dentro da empresa faz com que ele se sinta acolhido, envolvido e confiante.

O comprometimento instrumental “[...] seria desenvolvido a partir de dois fatores antecedentes: (a) a magnetude e ou o número de investimentos (side-bets) feitos pelo empregado na organização e (b) a falta de alternativas de empregos no mercado”. (SIQUEIRA, 2001, p. 5)

Também conhecido como comprometimento calculativo, ou de continuação, o enfoque instrumental teve início através dos estudos de Becker (1960), ao defender que, o comprometimento refere-se à opção do trabalhador em se manter na empresa, em observância a relação de troca entre os dois lados, desde que tenha mais benefícios do que malefícios.

Para Ribeiro e Bastos (2010, p. 9):

[...] os empregados que expressassem comprometimento instrumental predominante estariam, guiados pela lógica da troca, da reciprocidade e da equidade, procurando sintonizar as relações no mesmo padrão de vínculo, equiparando o tratamento mútuo e evitando desenvolver afetividade com quem (a organização) se envolve de forma calculista e transacional. Assim,

hipoteticamente, teríamos o terceiro subcomponente instrumental: a reciprocidade.

As relações desenvolvidas nessa dimensão são fortemente racionais, porém é importante destacar que embora haja a possibilidade de um descontentamento por parte do empregado, ele deverá avaliar os prós e contras ao ingressar em uma outra organização, de modo que a sensação de segurança possa influenciar em sua decisão. No entanto, ele se tornará mais exigente quanto as ofertas a partir de então, ou seja, realiza uma análise de custo-benefício.

Não menos importante, o comprometimento normativo:

[...] seria um estado psicológico desencadeado por experiências prévias de socialização presentes no convívio familiar e social, bem como no processo de socialização organizacional, ocorrido após a entrada do empregado na organização. (SIQUEIRA, 2001, p. 5)

Tem-se conhecimento de que o pioneiro a tratar do comprometimento normativo foi Wiener (1982 apud Ribeiro e Bastos, 2010) conceituando-o como resultado de pressões normativas que são internalizadas e impostas pela cultura organizacional de modo que os interesses e objetivos do indivíduo converjam com os da empresa.

Ou seja, é por mera obrigação e senso de dever que há o engajamento em atividades do trabalho, de modo que geram padrões de comportamento que atingem as expectativas administradas pela organização. Nesse âmbito, a cultura da organização pode influenciar o comprometimento dos empregados, de modo longo e estável (BASTOS, 1993).

Robbins, Judge e Sobral (2011, p. 70) exemplificam de modo prático esse conceito:

Um funcionário que está liderando um novo projeto pode permanecer na empresa porque sente que a 'deixaria desamparada' se a abandonasse. O comprometimento normativo de um jogador de futebol seria exemplificado por seu sentimento de obrigação em continuar vinculado ao clube devido ao apoio que recebeu durante uma grave lesão.

Percebe-se então que, o que prevalece no sentimento do colaborador no enfoque normativo é a ética, a moral e a sua visão de valores construída e percebida dentro do ambiente em que está inserido.

Jesus (2016 apud Costa, 2018) retrata que além do envolvimento das normas e outros padrões estabelecidos pela organização e sociedade, o colaborador acredita

que está em dívida com a empresa, o que o faz sentir-se obrigado a permanecer porque deve algo a ela.

### 2.3 SATISFAÇÃO, BEM-ESTAR E ESTRESSE NO TRABALHO

O estudo da satisfação se torna complexo por conta da sua pluralidade e subjetividade. Mc Shane e Glinow (2013, p. 78) definem satisfação no trabalho como uma “[...] apreciação das características percebidas no trabalho, [...] do ambiente e das experiências emocionais nele vividas.” Sendo assim, estar satisfeito neste sentido remete a atitudes positivas em consonância com a avaliação das mesmas. Os autores sugerem ainda que, pessoas satisfeitas possuem um bom desempenho no trabalho, porém, de modo limitado.

Siqueira e Padovam (2008, p. 206) conferem ainda uma definição para o termo como sendo um “[...] vínculo afetivo positivo com o trabalho [...]”, vínculos estes diretamente ligados ao relacionamento com os supervisores e colegas de trabalho, salário, oportunidades de crescimento, plano de carreira e não menos importante, a satisfação com o desenvolvimento de suas atividades.

Robbins, Judge e Sobral (2011, p. 73) destacam que “a avaliação que um funcionário faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de um complexo somatório de diferentes elementos.” Tais elementos estão relacionados com as condições ambientais do local de trabalho, relacionamento com os colegas, salário, estresse e inclusive o horário de trabalho. Além dos aspectos internos, a satisfaciência pode estar ligada a elementos externos à organização, que influencia na saúde e no comportamento do trabalhador (ROBBINS, 2005 apud LIZOTE; VERDINELLI; NASCIMENTO, 2017, p. 948).

Quanto às relações estabelecidas pela organização, Chiavenato (2014, p. 469) diz que:

A organização é um sistema criado pelo homem e mantém uma dinâmica interação com seu meio ambiente, sejam clientes, fornecedores, concorrentes, entidades sindicais, órgãos governamentais e outros agentes externos. Influi sobre o meio ambiente e recebe influência dele. Além disso, é um sistema integrado por diversas partes ou unidades relacionadas entre si, que trabalham em harmonia umas com as outras, com a finalidade de alcançar uma série de objetivos, tanto da organização como de seus participantes.

Nesse sentido, é estabelecida uma relação de reciprocidade, interação e influência, em que ambos podem ser beneficiados ou não. Por se tratar de ambientes sociais, estes contam com características variadas e aleatórias que na maioria das vezes resultam em imprevisibilidade. Cabe aos gestores responsáveis avaliar criteriosamente a dinâmica do ambiente para pautar suas reações/decisões.

Considerando os diversos fatores, pode-se dizer que:

[...] a satisfação de uma pessoa depende, entre outros, da sua ambição pessoal, da sua formação, da função exercida na empresa, das suas expectativas no trabalho, de suas experiências e do seu dia a dia nas organizações privadas ou públicas. (LIZOTE; VERDINELLI; NASCIMENTO, 2017, p. 952).

Herzberg (1993) em sua pesquisa sobre satisfação e insatisfação apresentou resultados que permitiram classificar estes aspectos extrínsecos e intrínsecos. Segundo ele, “[...] as pessoas ficam insatisfeitas pelo mau ambiente, os extrínsecos do trabalho” (HERZBERG, 1993, p. 12), os quais denominou como fatores higiênicos – condições de trabalho, administração da empresa, relações com gestores, benefícios, salário.

A satisfação é adquirida “[...] com os aspectos intrínsecos do que fazem [...]”, identificados como fatores motivadores, dentre eles destacam-se a rotina de trabalho, a busca por autorrealização, reconhecimento, plano de carreira, etc. (HERZBERG, 1993, p. 13).

Para Locke (1969,1976;1984 apud Tamayo, 2000) a satisfação do indivíduo é uma relação direta com o que ele deseja obter da organização e a percepção do que ele realmente recebe. A insatisfação decorre de emoções que desconsideram os valores do trabalhador, resultando em frustração. Assim, os conceitos se tornam opostos, mas representam uma mesma vertente no contexto em que estão inseridos.

Segundo o dicionário Aurélio (5ª edição, 2010), a definição da palavra bem-estar está associada a um “[...] estado de perfeita satisfação física ou moral”, que leva o indivíduo a sentir segurança, conforto e tranquilidade. No âmbito do trabalho, essa satisfação busca ser alcançada através do reconhecimento do indivíduo no desenvolvimento de atividades que não o façam se sentir descartável, inútil ou excluído.

Além disso, busca condições de subsistência que lhe proporcionem segurança (boa infraestrutura material, programa de prevenção de acidentes, incentivos salariais, eficiência administrativa, plano de carreira, aposentadoria, etc). Tais condições afetam as atitudes do trabalhador no sentido da produtividade, inovação, criatividade e conseqüentemente na lucratividade do negócio.

Muitos autores buscam conceituar a condição de bem-estar no trabalho. É notório a divergência entre suas definições, porém algumas características prevalecem nos mais diversos conceitos. Expressões como “felicidade no trabalho, satisfação, envolvimento com o trabalho e afetos positivos” são presentes em grande parte dos estudos acerca do tema.

Para Amaral e Siqueira (2004, apud Siqueira e Padovam, 2008, p. 201) o bem-estar no trabalho relaciona-se com a satisfação e aspectos positivos, embora seja abordado também o lado obscuro do conceito, este, associado ao estresse. (BYRNE, 1994 apud SIQUEIRA; PADOVAM, 2008).

Siqueira e Padovam (2008, p. 206) consideram que é um “[...] conceito integrado por três componentes: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo”, representado pela figura 1. Desse modo, os autores defendem que o construto apresenta várias dimensões, compostas por variáveis positivas com o trabalho e com a organização.

**Figura 1 – Modelo de bem-estar no trabalho**



Fonte: Siqueira (2009 apud Agapito; Filho; Siqueira, 2015)

Analisando a correspondência entre os três conceitos, é possível dizer que a relação estabelecida pelo trabalhador com a organização lhe proporciona momentos e vivências positivas. Em caso contrário, as experiências e sentimentos negativos se tornam presentes, fazendo com que além de estar inserido em um ambiente que não

Ihe provoca afetos positivos e agradáveis, se torna desprazeroso trabalhar naquela organização. Por conseguinte, Siqueira e Padovam (2008, p. 207) defendem que:

Para que se possa observar entre trabalhadores um nível elevado de bem-estar no trabalho, seria necessário que eles relatassem estar satisfeitos com o trabalho, reconhecessem envolvimento com as tarefas que realizam e, finalmente, revelassem que mantêm compromisso afetivo com a organização empregadora.

Warr (2007 apud Carneiro, 2018, p. 38), considera o bem-estar no trabalho como:

[...] uma experiência subjetiva positiva, a qual ocorre quando, ao mesmo tempo, o afeto positivo no trabalho prevalece sobre o negativo e o trabalho proporciona experiências de desenvolvimento de potenciais individuais e realização pessoal.

Paz (2004, apud Dessen e Paz, 2009, p. 3) considera o bem-estar como um processo, “[...] a satisfação de necessidades e a realização de desejos dos indivíduos ao desempenhar o seu papel na organização”. As autoras defendem que, não depende somente do indivíduo alcançar um nível satisfatório de bem-estar, a organização precisa ser responsabilizada por proporcionar ambientes saudáveis que promovam o desenvolvimento de atitudes positivas, embora possa “[...] ser afetado por características individuais e organizacionais” (DESSEN; PAZ, 2009, p. 3).

Diante desta exposição, é válido considerar as organizações como sistemas abertos que estão sempre em processo de troca com o meio, seja interno ou externo. Esse conceito surgiu de trabalhos pioneiros do biólogo Ludwig von Bertalanffy, resultando na Teoria dos Sistemas.

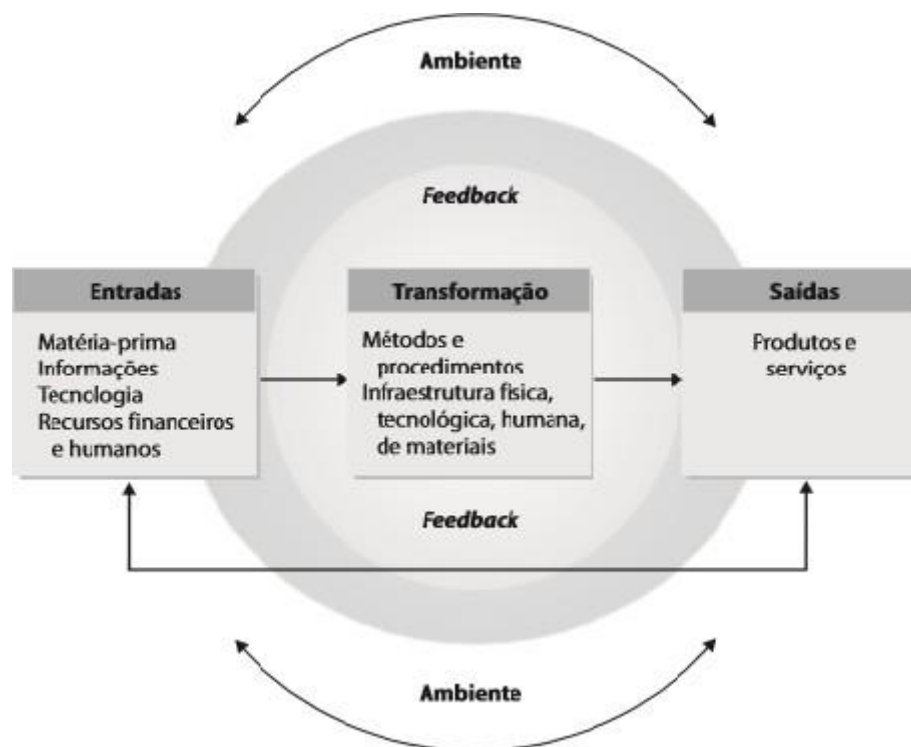
Chiavenato (2014, p. 464) conceitua a palavra “sistema” como:

[...] um conjunto de elementos interdependentes e interagentes ou um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado. Sistema é um conjunto ou combinações de coisas ou partes formando um todo unitário.

É importante ressaltar a característica do sistema, visto como um conjunto interligado e interdependente. Assim são as relações entre a organização e os colaboradores, uma interação que deve ser minimamente recíproca, formando um todo com a finalidade de alcançar um objetivo.

Nesse sentido, deve-se considerar o sistema do tipo aberto, pois realizam trocas com o meio ambiente e se adaptam de acordo às condições oferecidas por ele. Na figura 2, Andrade e Amboni (2011, p. 180) retratam o processo de uma organização como sistema aberto.

**Figura 2** – Funcionamento de uma organização como sistema aberto



Fonte: Andrade e Amboni (2011)

As características das organizações como sistemas abertos, incluem:

- I. **Entradas:** São os recursos importados do ambiente externo, para suprir as necessidades de energia e informações, que são necessárias à realização das atividades e operações.
- II. **Transformação:** É a conversão das entradas em produtos e serviços, resultados do processo.
- III. **Saídas:** Resultantes da transformação, as entradas são enviadas de volta ao sistema em forma de saídas que foram processadas.
- IV. **Feedback:** São as informações decorrentes do ambiente externo no que diz respeito ao seu funcionamento e comportamento. São importantes pois permitem fazer correções com base nos resultados de modo a alcançar seu objetivo.

Chiavenato (2014, p. 469) estabelece a comparação de um sistema aberto na visão organizacional:

A organização é um sistema criado pelo homem e mantém uma dinâmica interação com seu meio ambiente, sejam clientes, fornecedores,

concorrentes, entidades sindicais, órgãos governamentais e outros agentes externos. Influi sobre o meio ambiente e recebe influência dele. Além disso, é um sistema integrado por diversas partes ou unidades relacionadas entre si, que trabalham em harmonia umas com as outras, com a finalidade de alcançar uma série de objetivos, tanto da organização como de seus participantes.

Dessen e Paz (2009, p. 3), avaliam o papel da organização e do trabalhador para a contribuição destas relações e interações.

Nesta concepção, as organizações são sistemas abertos em constante troca com o meio, tendo o trabalhador um papel ativo na construção de seu bem-estar no trabalho. Este, por sua vez, é avaliado por meio da percepção do próprio indivíduo sobre as relações de reciprocidade que ele mantém com a organização. Esta relação de reciprocidade é caracterizada pela responsabilidade, tanto do empregado quanto da organização, na construção do bem-estar pessoal do trabalhador. O empregado deve realizar suas atividades conforme estabelecido, com o objetivo de alcançar metas essenciais para que a organização sobreviva e cresça. Já a organização deve prover um ambiente que possibilite o alcance destas metas e que não comprometa a saúde do trabalhador, responsabilizando-se pelo bem-estar pessoal do mesmo.

Paz (2004 apud Dessen e Paz, 2009, p. 4), considera que o conceito de bem-estar no trabalho, este, associado a realizações de desejos e necessidades é mais frequente quando o indivíduo passa por situações gratificantes. O quadro 2 representa as implicações decorrentes das experiências gratificantes.

**Quadro 2** – Implicações decorrentes das experiências gratificantes relacionadas ao bem-estar no trabalho

<b>IMPLICAÇÃO</b>	<b>PERCEPÇÃO</b>
Valorização do trabalho	Percepção do indivíduo da importância do seu trabalho
Reconhecimento pessoal	Percepção do indivíduo acerca da admiração dos outros por conta da realização do seu trabalho
Autonomia	Percepção do indivíduo da liberdade que possui para executar seu trabalho
Expectativa de crescimento	Percepção do indivíduo da possibilidade de construção de uma carreira dentro da organização
Suporte ambiental	Percepção do indivíduo referente a apoio material, social e tecnológico
Recursos financeiros	Percepção do indivíduo acerca da justiça entre o trabalho realizado e a recompensa recebida
Orgulho	Sentimento desenvolvido por fazer parte da organização

Fonte: Adaptado de Dessen e Paz (2009)

Dessen e Paz (2009) destacam ainda a contribuição de Paschoal (2008 apud Dessen e Paz, 2009, p. 6) quanto à realização do indivíduo no ambiente de trabalho no alcance do bem-estar:

[...] o indivíduo deve realizar seu potencial, desenvolver habilidades que considera importantes, realizar atividades que expressam suas capacidades, superar desafios, fazer o que realmente gosta, expressar o que há de melhor em si, avançar nas metas que estabeleceu para sua vida, conseguir recompensas importantes para ele e atingir resultados que valoriza.

A importância do colaborador se sentir bem no ambiente de trabalho reflete diretamente sob sua produtividade, no alcance de metas e objetivos, mas também influencia na vida pessoal e na realização de projetos, por isso há a necessidade de uma observância maior a esse tema.

Em contrapartida, o não atingimento do bem-estar estabelece no colaborador uma condição de estresse, que McShane e Glinow (2013, p. 84) definem como “[...] uma condição fisiológica e psicológica que nos prepara para nos adaptarmos a condições ambientais hostis ou nocivas”. Como resultado de uma experiência realizada por Hans Selye (1930), surge a Síndrome Geral da Adaptação, composta por três estágios. (MCSHANE; GLINOW, 2013).

O primeiro estágio chamado de “reação de alarme” é ativado logo após a identificação de uma ameaça ou desafio. O segundo estágio consiste em elevação de energia proporcionada por compostos psicológicos, comportamentais e bioquímicos para enfrentar ou conter a causa do estresse, resultando em “resistência”.

Porém, a resistência humana é limitada, caso o estresse persista, o indivíduo passa para o terceiro estágio, também chamado de “esgotamento”. Nesse estágio é comumente apresentar algumas consequências como “[...] insatisfação no emprego, instabilidade emocional, depressão e menor comprometimento organizacional”. (MCSHANE; GLINOW, 2013, p. 84).

O esgotamento pode influenciar no desempenho do trabalhador por estar relacionado diretamente com suas emoções e sentimentos. Pode ser associado à falta de energia, cansaço, despersonalização do indivíduo e diminuição da realização pessoal. É importante identificar as causas estressoras presentes no ambiente de modo a saná-las para que não reflita em um possível desligamento ou desenvolvimento de agravantes no organismo do trabalhador.

As causas estressoras mais comuns podem ser apresentadas por meio de desafios ou obstáculos. Como desafios, estão relacionadas à pressão para entrega de tarefas ou a determinação de tempo para conclusão destas. Como obstáculos, é possível identificar causas que impedem o alcance dos objetivos, como por exemplo a regulamentação da organização.

O estresse por desafio pode impactar positivamente no desempenho do indivíduo desde que o ambiente de trabalho proporcione apoio, enquanto o estresse por obstáculo diminui o desempenho independente do ambiente. Para compreender e conseqüentemente tratar o estresse é necessário avaliar os principais fatores relacionados a ele. Os mais comuns são: ambientais, organizacionais e individuais.

Os fatores ambientais que provocam o estresse normalmente estão associados à incerteza, seja econômica, política ou ideológica. Os organizacionais, relacionam-se ao cumprimento de metas, prazos e cobranças que causam pressões demasiadas. Os fatores individuais são causas pessoais que envolvem família, problemas financeiros e a própria personalidade do indivíduo. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Como conseqüências estressoras, surgem sintomas que podem impactar severamente no desempenho do trabalho. Um reflexo bastante comum do estresse no trabalho é a insatisfação. Robbins, Judge e Sobral (2011, p. 588) destacam que “[...] os trabalhos que oferecem baixos níveis de variedade, significância, autonomia, feedback e identidade geram estresse e reduzem o envolvimento e a satisfação com o trabalho”.

Portanto, como forma de criar um ambiente em que o trabalhador se sinta o mais confortável possível, é interessante a organização optar por métodos que envolvam a avaliação do trabalho que é executado atualmente, com o intuito de buscar evidenciar o que está causando a insatisfação decorrente do estresse; melhorar o envolvimento com os funcionários, decorrente de uma melhor comunicação organizacional, além da observância relacionada a promoção do bem-estar do colaborador. Porém, os autores também defendem que o estresse apresenta certa ambigüidade, não sendo necessariamente ruim.

Ele apresenta uma oportunidade quando oferece um ganho potencial. [...] muitos profissionais veem as pressões do excesso de carga de trabalho e do cumprimento de prazos como um desafio positivo que melhora a qualidade

de seu trabalho e aumenta sua satisfação profissional. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL; 2011, p. 581)

As pessoas que conseguem gerir o estresse no trabalho são capazes de criar meios eficientes de modo a diminuir os efeitos negativos e quando estrategicamente gerenciado pode influenciar em um ritmo de trabalho que é capaz de elevar os índices de produtividade. Robbins, Judge e Sobral (2011, p. 582) esclarecem:

Parece que os funcionários que têm um comprometimento afetivo mais forte com a organização podem transformar o estresse psicológico em um aumento do foco e das vendas, ao passo que aqueles cujo comprometimento é mais baixo apresentam um desempenho pior sob estresse. E quando o estresse por desafio aumenta, aqueles que contam com maior apoio organizacional também melhoram seu desempenho, ao contrário dos que não têm esse apoio.

Em função dessa gestão do estresse e do apoio percebido no ambiente do trabalho, é possível dizer que o comprometimento gerado é compreendido como um fator motivacional que é resultado de fatores intrínsecos (o desejo de transformar o estresse em produtividade) e extrínsecos (o próprio estresse e o apoio organizacional).

## 2.4 MOTIVAÇÃO

Relacionada ao comportamento individual do ser humano, a motivação se tornou objeto de estudo de modo a identificar as necessidades humanas e a melhor maneira de torná-la eficaz dentro das organizações.

É nesse sentido que surge a abordagem comportamental, fundamentada inicialmente pelos trabalhos de Kurt Lewin e pela publicação do livro de Herbert Simon - "O comportamento administrativo" - ambos com o intuito de estudar o comportamento no quesito administrativo dentro das organizações.

Para Chiavenato (2014, p. 315), "comportamento é a maneira pela qual um indivíduo ou uma organização age ou reage em suas interações com o seu meio ambiente e em resposta aos estímulos que dele recebe". Desse modo, é válido ressaltar as características do ser humano que os estudos do comportamento abordam. O autor elenca tais características, onde o homem:

- I. Possui necessidades;
- II. É portador de um sistema psíquico e cognitivo que o permite organizar e avaliar suas percepções;

- III. Tem capacidade de interagir com outras pessoas;
- IV. É capaz de aprender, levando em consideração os ambientes e atitudes;
- V. É orientado para objetivos, principalmente os básicos;
- VI. Possui um perfil de dualidade comportamental que o permite fornecer ajuda e favorecer a competição.

Para melhor explicar o comportamento do indivíduo nas organizações, a Teoria Comportamental tem como foco compreender a motivação humana, vista como um meio para determinado fim que envolva a melhoria das relações organizacionais.

Robbins, Judge e Sobral (2011, p. 196) conceituam motivação como “[...] o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta”. Com destaque para estes três conceitos fundamentais, os autores consideram-nos elementos básicos do construto motivacional.

A intensidade está relacionada a quantidade de esforço destinada a determinada atividade ou tarefa. A direção compactua com a intensidade desde que este esforço empregado esteja associado aos objetivos organizacionais, e então a persistência se caracteriza pelo tempo que o indivíduo consegue manter os três elementos em consenso.

Partindo desse pressuposto, é possível afirmar que o elemento humano na organização é um dos fatores mais relevantes para o alcance dos objetivos, inclusive da vantagem competitiva e diferenciação no mercado. Embora em muitas empresas haja o conhecimento da importância do componente, ainda é possível observar uma deficiência no desenvolvimento de aplicações e estratégias que definam e valorizem o aspecto motivacional do colaborador.

Esse conceito surgiu através da Escola de Relações Humanas que passou a focar no trabalhador como pessoa e não como alguém que apenas vende a sua força de trabalho e recebe um pagamento em troca, como era retratado na Teoria da Administração Científica. Ou seja, o *homo economicus* abre espaço para o *homo sociallis*. Diante dessa concepção, é válido ressaltar os aspectos de ambos no que diz respeito ao âmbito organizacional, conforme comparativo apresentado no quadro 3.

**Quadro 3 – Homo Economicus X Homo Sociallis**

<b>HOMO ECONOMICUS</b>	<b>HOMO SOCIALIS</b>
Motivação exclusiva pela busca do dinheiro	Motivação por necessidades humanas
Recompensas salariais, econômicas e materiais	Recompensas sociais e simbólicas
Ser humano racional, simples e previsível	Interações com grupos sociais
Trabalho sob constante vigilância	Influenciado pela liderança e supervisão, despertando sentimentos de lealdade e compromisso
Comportamento pouco variável	Possuem sentimentos e desejos

Fonte: Adaptado de Andrade e Amboni (2011), Chiavenato (2014) e Motta e Vasconcelos (2006)

Bergamini (1990, p. 24) defende que os indivíduos são diferentes uns dos outros por serem compostos de bagagem únicas, formada por experiências, expectativas e pela genética. Por conta disso, é difícil definir um conceito sobre a motivação humana que abarque todos os âmbitos, o que justifica a pluralidade de abordagens.

Porém, a autora aponta uma abordagem que vem sendo aceita para fins de pesquisa e estudos, onde a motivação “[...] se trata de um desencadeamento de momentos interiormente experimentados, que levam o indivíduo a mobilizar a sinergia ou as forças já existentes em seu interior”. (BERGAMINI, 2002, 2003, p. 65).

Tamayo e Paschoal (2003, p. 35) consideram que a motivação no trabalho “[...] manifesta-se pela orientação do empregado para realizar com presteza e precisão as suas tarefas e persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado”. Diante desse contexto, surge o problema que evidencia a relação empregado *versus* empregador: os interesses de ambos precisam convergir.

Ao se dedicar em cumprir as tarefas que lhe são atribuídas, o trabalhador visa sua autorrealização e satisfazer suas necessidades e objetivos pessoais, de modo geral, ele busca harmonia, equilíbrio e integração com a vida pessoal. Essa dinâmica integrada é benéfica tanto para o trabalhador quanto para a organização, conforme Tamayo e Paschoal (2003, p. 36) afirmam:

Os benefícios para a organização manifestam-se na qualidade e na quantidade de trabalho executado pelo empregado. As consequências para ele situam-se principalmente no nível da realização pessoal, da satisfação, do bem-estar e da auto-estima.

Para a Escola Comportamental, há diversas maneiras pelas quais uma organização pode ser administrada variando de acordo com o perfil da empresa, estes que podem ser: autoritário-coercitivo, autoritário-benevolente, consultivo e participativo. Proposto por Likert, os sistemas de administração apresentam quatro dimensões: processo de tomada de decisão, sistema de comunicação, relacionamento interpessoal e sistema de recompensas e punições.

No quadro 4 é possível identificar as características de cada sistema, descritas por Amboni (2011, p. 128-129).

**Quadro 4 – Sistemas de administração de Likert**

(continua)

<b>Sistemas</b>	<b>Processo Decisório</b>	<b>Sistema de Comunicação</b>	<b>Relações Interpessoais</b>	<b>Sistema de Recompensas e Punições</b>
<b>SISTEMA I:</b> autoritário coercitivo  Mão-de-obra intensiva e tecnologia rudimentar, ou seja, pessoas de pouca qualificação e educação.	Centralizado na cúpula da organização.	Precário. Prevaecem as comunicações verticais e descendentes por meio de ordens diretivas.	Clima de desconfiança em relação à organização informal. É vedada e considerada prejudicial.	Utiliza medidas disciplinares. Obediência 'cega' aos regulamentos internos. Raras recompensas.
<b>SISTEMA II:</b> autoritário benevolente  Tecnologia mais apurada e mão-de-obra mais especializada; coerção para manter controle sobre o comportamento.	Centralizado na cúpula, mas permitindo algumas delegações para atividades rotineiras.	Precário. As comunicações descendentes prevalecem sobre as comunicações ascendentes.	Tolerada. É incipiente e considerada uma ameaça à empresa.	Utiliza punições e medidas disciplinares mais amenas. Raras recompensas.
<b>SISTEMA III:</b> consultivo  Áreas administrativas mais organizadas e avançadas em termos de	Consulta aos níveis inferiores, permitindo delegações e participações restritas.	A cúpula procura facilitar o fluxo de comunicação, tanto no sentido vertical quanto no horizontal.	Certa confiança nas pessoas e nas relações.	Utiliza recompensas materiais e sociais. Raras punições e castigos.

relações com empregados.				
<b>SISTEMA IV:</b> participativo  Sofisticada tecnologia e pessoal altamente especializado	Totalmente descentralizado. A cúpula define políticas e controla os resultados.	Sistema de comunicação eficiente, fundamental para o sucesso.	Trabalho em equipe, confiança mútua, participação grupal intensa.	Utiliza recompensas materiais e sociais. Raras punições.

Fonte: Adaptado de Likert (1971 apud Andrade e Amboni, 2011).

Através desta proposição feita por Likert, é possível identificar os estilos de liderança presentes na organização e como eles acabam impactando o composto organizacional dos trabalhadores. Para o autor, é possível que a organização varie entre um e outro sistema, desde que busque por eficiência e melhoria dos processos em cada etapa. Em observância ao comportamento humano, Likert (1971) considera algumas variáveis que o baseiam e podem explicá-lo (CHIAVENATO, 2014, p. 337):

- I. **Variáveis administrativas/causais:** São as variáveis que baseiam o comportamento humano (estratégias, estrutura organizacional, tecnologia);
- II. **Variáveis intervenientes:** São variáveis que provocam alterações no sistema organizacional (comunicação, tomada de decisões, lealdade);
- III. **Variáveis de resultado:** São as variáveis resultantes da atuação das variáveis causais sob as intervenientes (satisfação, qualidade, lucro).

Chiavenato (2014, p. 338) exemplifica a relação das variáveis, onde se em um sistema autoritário-coercitivo as variáveis causais estiverem relacionadas com a pressão hierárquica em busca de resultados concretos, estas provocarão alterações motivacionais resultando em diminuição da qualidade produtiva.

Em observância ao sistema administrativo participativo com foco em trabalho grupal e relacionamento de apoio, a organização terá uma maior cooperação, resultando em maior volume de produção. Na abordagem comportamental a organização é vista como um sistema social de cooperações, onde os indivíduos interagem a fim de alcançar seus objetivos. Chiavenato (2014, p. 339) considera que:

[...] as organizações são sistemas sociais baseados na cooperação entre as pessoas. Uma organização somente existe quando ocorrem conjuntamente três condições: a. Interação entre duas ou mais pessoas. b. Desejo e disposição para a cooperação. c. Finalidade de alcançar um objetivo comum.

Em observância à pesquisa em curso, é importante levar em consideração essa interação e cooperação entre os indivíduos pertencentes a equipe de trabalho em que o trabalhador está inserido e o modo pelo qual as relações que se desenvolvem, pois que esta variável pode vir a impactar no seu comprometimento.

A Teoria Comportamental aborda o processo motivacional envolvendo um conflito entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais e a maneira como eles se convergem. De acordo com Barnard (1971 apud Chiavenato, 2014, p.348) o trabalhador exerce sua eficácia a partir do momento que o desenvolvimento do seu trabalho consegue atingir os objetivos organizacionais e sua eficiência é demonstrada através do alcance dos seus objetivos pessoais.

Chiavenato (2014, p. 349), à luz dos estudos de Chris Argyris (1968), pontua que:

A organização formal faz exigências aos indivíduos que são incongruentes com as necessidades dos indivíduos, daí surgindo frustração e conflito. A empresa típica confina seus empregados em tarefas medíocres em que há pouca oportunidade para responsabilidade, autoconfiança ou independência. Além disso, as tarefas são organizadas de modo a exigir o mínimo das capacitações das pessoas, de retirar a responsabilidade pelas decisões de suas mãos e as centralizam no seu superior. Com isso, elimina-se o sentido social e psicológico da tarefa levando o trabalhador a considerar o trabalho como um desprazer, tornando-se indiferente à qualidade do seu trabalho. Atrás dessa apatia e indiferença, ele se sente humilhado e hostil, pois, se não recebe responsabilidade, então nenhuma responsabilidade oferece; se é tratado como um autômato, comporta-se como tal. Aos poucos torna-se passivamente hostil, seja pela redução da produção ou pelos erros deliberadamente cometidos. Começa a existir um abismo amplo e profundo entre ele e aqueles que controlam a situação.

Logo, percebe-se que a frustração resultante destas grandes exigências resulta em desmotivação e conseqüentemente na dificuldade em encontrar pontos em comum entre o que o indivíduo quer e o que a organização deseja. Porém, há a possibilidade de satisfazer aos dois universos sem que um se sobreponha ao outro, desde que ambos se tornem conhecidos, interdependentes e compreendam as realidades exigidas.

#### **2.4.1 Motivação Intrínseca**

O filósofo Mário Sergio Cortella (2019, p. 59) defende em seu livro “Porque fazemos o que fazemos” que a motivação é “[...] uma porta que só abre pelo lado de dentro”, um retrato do estado interior do indivíduo. Segundo ele, para muitas pessoas o fato de ter um dever a cumprir já é em si um fator motivacional e por vezes,

suficiente. Ou seja, o próprio trabalhador se motiva, sem precisar de estímulos externos. Nesse sentido, tem-se a definição de motivação intrínseca ou endógena.

Bergamini (2002, 2003, p. 63) também considera a motivação como uma construção exclusivamente interna:

Muitos executivos ainda acreditam que é possível gerar motivação condicionando os comportamentos por meio de prêmios e punições. Mas a verdadeira motivação nasce das necessidades interiores e não de fatores externos. Não há fórmulas que ofereçam soluções fáceis para motivar quem quer que seja. O líder não pode motivar seus liderados. Sua eficácia depende de sua competência em liberar a motivação que os liderados já trazem dentro de si.

É importante avaliar os conceitos apresentados na ótica da utilização da motivação intrínseca no ambiente organizacional, em observância individual pois cada elemento humano tem uma fonte motivadora diferente. Bergamini (2002, 2003) ressalta que o comportamento momentâneo de alegria e entusiasmo pode ser resultante do processo motivacional, mas não deve ser considerado como a motivação propriamente dita, levando em consideração que se trata de um “[...] processo íntimo e pessoal” (BERGAMINI, 2002, 2003, p. 66).

Cada indivíduo tem um “*start*” motivacional que pode depender de diversos fatores intrínsecos. O que ele faz precisa ter sentido em sua vida, unir-se com seus valores e propósitos e como consequência desencadeia-se a excelência, principalmente no desenvolvimento das suas funções, porque ele vai fazer mais do que o dever, a obrigação. Ainda, conforme Cortella (2019), a empresa é um lugar onde o indivíduo pode construir uma parte daquilo que lhe proporciona felicidade e realização.

#### **2.4.2 Motivação Extrínseca**

Representa a motivação provocada por fatores externos, fornecidos pelo ambiente que o trabalhador está inserido. Lira e Silva (2015, p. 175) destacam:

[...] as recompensas extrínsecas são aquelas em que as variáveis que despoletam o comportamento se encontram perfeitamente identificadas e são fornecidas pelo meio ambiente, sendo exemplos os salários e outros benefícios monetários, diminuição da carga de trabalho, promoções ou prêmios. Estas recompensas extrínsecas resultam em motivação extrínseca porque proporcionam uma satisfação que é independente da tarefa em si e são controladas por outrem que não o próprio indivíduo, como por exemplo, os supervisores, os colegas de trabalho ou o sistema de recompensa da organização.

Apresentado inicialmente pela escola behaviorista e sendo o principal representante, Skinner (1971) elaborou a Teoria do Reforço, onde estabelece os conceitos de Reforço Positivo e Reforço Negativo.

Através de testes realizados com pombos e ratos, o Reforço Positivo é acionado, quando é ofertada uma recompensa logo após ter sido realizado alguma tarefa. Já o Reforço Negativo é uma espécie de punição pela ação realizada. Através destes resultados, Skinner associou-os ao comportamento humano, este que por sua vez pode ser estabelecido ou modelado de acordo com as variáveis exteriores (BERGAMINI, 1990).

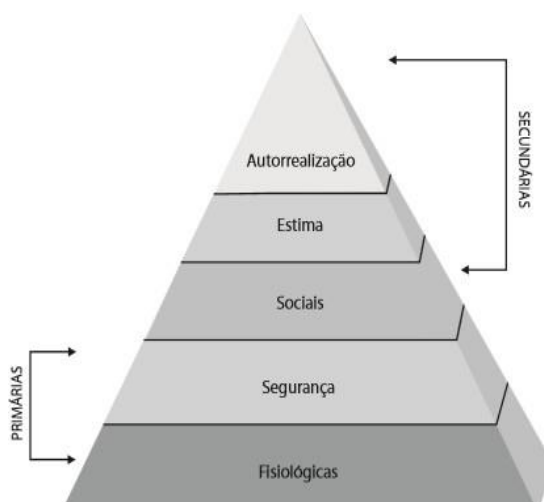
Portanto, observa-se que nesse tipo de motivação os trabalhadores são incentivados por recompensas, reações que independem deles, mas que permitem o desenvolvimento de atividades bem feitas pois passam a focar em como será recompensado por aquilo. É uma estratégia comum das organizações que busca afirmar a importância do indivíduo para a empresa, sua valorização, reconhecimento e a parcela de contribuição no alcance dos objetivos.

## 2.5 TEORIAS DE MOTIVAÇÃO

### 2.5.1 Teoria das Necessidades Humanas

Difundida por Abraham Maslow (1943), a Teoria das Necessidades Humanas estabelece que o ser humano possui necessidades hierarquizadas. Sendo assim, Maslow desenvolveu categorias, as quais replicam um estilo piramidal sendo a base representada por necessidades mais baixas (fisiológicas) e no topo estão as necessidades elevadas (autorrealização), como mostra a figura 3:

**Figura 3 – Pirâmide das necessidades humanas de Maslow**



Fonte: Andrade e Amboni (2011, p. 123)

De acordo com a pirâmide, as necessidades humanas, em sentido crescente são:

- I. **Necessidades fisiológicas:** Considerada como necessidades primárias, as necessidades fisiológicas fazem parte da base da pirâmide. Representam as necessidades de alimentação, sono, abrigo, ar, água, etc. No que diz respeito ao ambiente organizacional, destaca-se a necessidade de intervalos para descanso e alimentação, conforto e horário de trabalho coerente.
- II. **Necessidades de segurança:** Pertencente também ao grupo primário, essa categoria da pirâmide reflete a necessidade do indivíduo se encontrar em um ambiente seguro, sem qualquer tipo de ameaça ou dor. De modo geral, o ser humano busca um ambiente de trabalho estável, que implica em remuneração, demais benefícios e estabilidade de modo a se sentir confortável.
- III. **Necessidades sociais:** Consideradas como secundárias, as necessidades no nível social buscam o pertencimento do homem a um determinado grupo ou ambiente. Envolvem as interações, amizades e o amor de outras pessoas. No âmbito organizacional pode envolver também um bom relacionamento com o gestor, com os colegas e até com os clientes.
- IV. **Necessidades de estima:** São as necessidades associadas à realização pessoal, o reconhecimento perante a outros, a busca pela aprovação social, o respeito. Compreende ainda a responsabilidade por resultados e a partir de então, a conquista de novos cargos.
- V. **Necessidades de autorrealização:** As necessidades pertencentes ao topo da pirâmide envolvem objetivos puramente pessoais, principalmente na busca pelo autodesenvolvimento. Fazem parte delas a criatividade, a busca por novos desafios e a realização do potencial.

Maslow consegue um importante feito ao abordar de modo mais abrangente os aspectos da motivação humana e compreender que as necessidades devem ser estudadas juntas e não segregadas, justamente porque o comportamento humano é influenciado por mais de uma necessidade ao mesmo tempo.

É válido ressaltar o conceito de “autorrealização” trazido por Maslow. Este sugere a naturalidade das pessoas pela busca da motivação em atingir seu melhor potencial, a melhor performance, e as organizações devem se adaptar no intuito de apoiar e continuar promovendo essa motivação.

Para Andrade e Amboni (2011, p. 124):

A hierarquia das necessidades mostra que somente quando o indivíduo consegue suprir uma necessidade de um nível inferior é que surgem outras necessidades de níveis superiores [...]. Quando uma necessidade é suprida, ela deixa de atuar como força motivadora.

Segundo Chiavenato (2014) as necessidades assumem formas diferentes justamente por partir de indivíduos que possuem diferenças. O autor estabeleceu alguns aspectos que fundamentam a teoria de Maslow. São eles:

- I. A necessidade que se encontra no topo da pirâmide se torna um foco desde que, a que está na base seja suprida anteriormente, deixando assim de ser a fonte de motivação do comportamento do indivíduo;
- II. Não há uma generalização que todas as pessoas consigam atingir o topo da pirâmide, elas estabelecem prioridades conforme o que acreditam ser mais importante em suas vidas;
- III. Há um certo “equilíbrio” entre as necessidades. Ainda que a do topo seja considerada importante, no momento em que a pertencente a base deixa de ser satisfeita ela volta a ser predominante e todos os esforços do indivíduo se voltam a ela com o intuito de atendê-la;
- IV. O equilíbrio citado anteriormente é resultado de um conjunto de motivações que atuam sobre o ser humano, onde os sentimentos de satisfação ou insatisfação provocam efeitos em um todo, nunca isolado;
- V. A satisfação da necessidade resulta em um comportamento (ações) motivado;
- VI. Com a possibilidade de não-realização de alguma necessidade nasce o sentimento de frustração acompanhado de reações emergenciais no indivíduo.

### **2.5.2 Teoria dos Dois Fatores**

Também conhecida como a teoria da higiene-motivação, nasceu das pesquisas do psicólogo Frederic Herzberg (1959). Em um dos seus estudos, buscou responder

algumas perguntas, dentre elas: "O que os trabalhadores querem de seus empregos?".

Com os resultados, descobriu que as pessoas demonstram insatisfação quando estão inseridas em maus ambientes, considerando como fatores extrínsecos do trabalho, ou fatores higiênicos. Quando ficam satisfeitos, significam que responderam a estímulos interiores, conhecidos como motivadores.

É justamente o objetivo desta pesquisa, identificar tais fatores e variáveis que estão relacionados com a motivação e o comprometimento do colaborador no ambiente de trabalho. Conforme quadro 5, relaciona-se alguns desses fatores.

**Quadro 5 – Fatores higiênicos e fatores motivadores**

<b>FATORES HIGIÊNICOS</b>	<b>FATORES MOTIVADORES</b>
Salário	Reconhecimento profissional
Condições físicas e ambientais do trabalho	Autorrealização
Políticas da empresa	Sentimento em relação ao seu cargo
Clima organizacional	O trabalho em si
Regulamentos	Responsabilidade
Sentimento em relação a empresa	Progresso

Fonte: Adaptado de Andrade e Amboni (2011), Chiavenato (2014) e Motta e Vasconcelos (2006)

Os fatores motivacionais e higiênicos são independentes entre si, assim, ao eliminar características insatisfatórias do ambiente não significa que isso o tornará satisfatório. Mesmo que o ambiente proporcione maior leveza ao trabalhador, não infere necessariamente que ele esteja motivado. Herzberg assinala que o contrário de satisfação não é a insatisfação e sim a “não satisfação” e em contrapartida o oposto de insatisfação é a “não insatisfação” (HERZBERG, 1959).

Portanto, o autor sugere que se os gestores desejam realmente motivar as pessoas, deve se atentar a questões como: desempenho de qualidade de realização, reconhecimento pelo feedback de realização, relação trabalho-cliente-trabalho, responsabilidade, avanço e crescimento.

Relacionando os fatores propostos por Herzberg com as necessidades humanas de Maslow, Chiavenato (2014, p. 325) traz uma proposição com a satisfação e a não satisfação, como demonstra o quadro 6:

**Quadro 6 – Não-satisfação X Satisfação das necessidades humanas básicas**

<b>NECESSIDADE</b>	<b>SATISFAÇÃO</b>	<b>INSATISFAÇÃO</b>
<b>Autorrealização</b>	Sucesso na profissão Prazer no trabalho	Insucesso na profissão Desprazer no trabalho
<b>Estima</b>	Interação facilitada pelo arranjo físico Prestígio na profissão	Baixo status Baixo salário Sensação de iniquidade
<b>Sociais</b>	Elevada interação e relacionamento com colegas, chefia e subordinados	Baixa interação e relacionamento com colegas, chefia e subordinados
<b>Segurança</b>	Tipo de trabalho e ambiente de trabalho bem estruturados Políticas da empresa estáveis e previsíveis	Tipo de trabalho e ambiente de trabalho mal estruturados Políticas da empresa imprevisíveis
<b>Fisiológicas</b>	Remuneração adequada para satisfação das necessidades básicas	Confinamento do local de trabalho Remuneração inadequada

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014).

A teoria de Maslow e a teoria de Herzberg convergem em alguns pontos básicos. As necessidades primárias podem relacionar-se com os fatores higiênicos e as demais necessidades, conhecidas como secundárias, estão paralelamente relacionadas aos fatores motivadores. Embora Chiavenato (2014) considere que a satisfação do trabalhador dependa dos fatores motivadores e a insatisfação decorra dos fatores higiênicos que envolvem o cargo ocupado.

Motta e Vasconcelos (2006) trazem uma outra vertente, onde aponta que para Herzberg se não há a promoção das necessidades básicas (neste sentido ele cita a segurança, a afeição, o prestígio e o reconhecimento social), não é possível a realização de qualquer trabalho. Os autores relatam que:

Sem a satisfação mínima dessas necessidades básicas, o trabalho não ocorre a contento. No entanto, não é porque o indivíduo tem essas necessidades satisfeitas no seu ambiente de trabalho em um nível minimamente aceitável e higiênico que a produtividade aumentará [...]. O atendimento das necessidades básicas dos indivíduos é condição necessária, mas não suficiente, para a manutenção de boa produtividade no trabalho. (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p. 71)

Para tanto, é necessário que sejam atendidas demais necessidades para que o trabalhador forneça maior dedicação, empenho e comprometimento com a

organização. Essas necessidades referem-se a elementos próprios de cada indivíduo (fatores intrínsecos), o que promove a motivação de modo individual e diferenciado.

O que a organização pode fornecer são “[...] políticas que ofereçam diferentes fatores de satisfação visando atender vários tipos de necessidade, porém cada indivíduo poderá se motivar ou não com as políticas desenvolvidas pela empresa”. (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p. 72).

De modo a proporcionar motivação contínua, Chiavenato (2014, p. 326) destaca a proposta estabelecida inicialmente por Herzberg, o “*job enrichment*”, também conhecido como enriquecimento do cargo. Consiste em substituir as tarefas simples por tarefas complexas que exigem mais do indivíduo, permitindo o crescimento pessoal e profissional, além de proporcionar desafios e buscar a satisfação.

O enriquecimento do cargo pode ocorrer de duas maneiras: de modo vertical, onde há a substituição de tarefas mais simples para mais complexas, ou de modo horizontal, através da eliminação de atividades persistentes perante ao acréscimo de tarefas diferentes, promovendo motivação e maior desempenho para efetivá-las.

### **2.5.3 Teoria X e Teoria Y**

Essa teoria fundamenta-se em duas vertentes: uma vertente apoia-se na teoria tradicional, voltada à direção e o controle conceituada como Teoria X e a outra vertente volta-se para concepções modernas e atualizadas a respeito do comportamento humano, chamada de Teoria Y.

Douglas McGregor propõe que a Teoria X envolve suposições onde os indivíduos não gostam de trabalhar e se há a necessidade realizam o mínimo possível, evitando se puder. Os adeptos a essa teoria são desprovidos de ambição, desejo de crescimento e insubordinação. Por conta da característica de aversão ao trabalho, é preciso que haja coação, ameaças, recompensas e punições para promover uma “motivação” disfarçada de obrigatoriedade (MCGREGOR, 2006).

O ser humano pertencente a este grupo é visto como medíocre e por conta disso ele prefere ser subordinado, evitando assim responsabilidades e compromissos. McGregor avalia que a Teoria X não é ao todo maléfica, pois ela acaba por fornecer uma visão acerca de comportamentos que na verdade são bastante comuns.

Em contraposto a Teoria X, surge a Teoria Y que consiste na avaliação de que o trabalho para o indivíduo é algo prazeroso e pode ser comparado a atividades naturais que ele realiza com suavidade. As recompensas e punições nesta teoria não se tornam meios exclusivos para promover a motivação ou a obrigação para o trabalho. O que motiva e induz o indivíduo ao trabalho é o alinhamento dos seus objetivos pessoais com os profissionais.

McGregor (2006, p.101) ressalta que “a mais significativa dessas recompensas, por exemplo, a satisfação do ego e necessidades de autorrealização, podem ser produtos diretos de esforço direcionado para os objetivos organizacionais”. Os trabalhadores que diante das condições da Teoria Y, embora possam estar na média como os da Teoria X, não apenas aceitam a responsabilidade como obrigação, mas buscam por ela.

McGregor (2006, p. 101) define os indivíduos da Teoria Y: “Eles são dinâmicos ao invés de estáticos; eles indicam a possibilidade de crescimento e desenvolvimento humano; eles enfatizam a necessidade de adaptação seletiva, em vez de uma única forma absoluta de controle”. O autor ainda faz uma comparação entre as teorias apresentadas:

[...] os pressupostos da Teoria Y apontam para o fato de que os limites da colaboração humana no ambiente organizacional não são limites da natureza, mas da engenhosidade da gestão em descobrir como realizar o potencial representado pelos seus recursos humanos. A Teoria X oferece gerenciamento, uma racionalização fácil para desempenho organizacional ineficaz: é devido à natureza dos recursos humanos com os quais devemos trabalhar. A Teoria Y, por outro lado, coloca os problemas diretamente nas mãos da administração. Se os funcionários são preguiçosos, indiferentes, sem vontade de assumir responsabilidades, intransigentes, não criativos, não cooperativos, a Teoria Y implica que as causas estão nos métodos de organização e controle da administração.

Em suma, a Teoria X destaca que os funcionários se encontram em um nível de desmotivação aguda e por conta disso a organização os moldam exatamente como desejam, sem levar em consideração seus interesses pessoais. Chiavenato destaca que a imposição da liderança sob os subordinados e o controle do comportamento, reflete a Teoria X, independente de ser de modo severo ou suave.

A Teoria Y diferencia-se justamente por considerar o indivíduo como fator humano, composto por sentimentos e opiniões. É focada em objetivos, inclusive de modo individual. Chiavenato (2014, p. 331) destaca que a administração na Teoria Y

“[...] é um processo de criar oportunidades e liberar potenciais rumo ao autodesenvolvimento das pessoas”.

Para sua aplicação de forma prática, Chiavenato (2014) sugere a aplicação de medidas como: descentralização de poder, permitindo maior participação dos funcionários no processo decisório; ampliação do cargo e extensão de atividades; administração consultiva e autoavaliação de desempenho.

#### 2.5.4 Teoria das Necessidades Adquiridas

David McClelland estudou sobre a ideia de que as necessidades anteriormente apresentadas por Maslow, podem sofrer influência das relações sociais. Sendo assim, ele estabeleceu três necessidades adquiridas: necessidade de realização, de afiliação e de poder (MCSHANE; GLINOW, 2013).

- I. **Necessidade de realização:** Essa necessidade infere que o indivíduo busca a excelência nas atividades que exerce de modo que se sinta realizado. As atividades exigem o máximo de dedicação por apresentarem certo grau de dificuldade, correndo riscos moderados.

Motta e Vasconcelos (2006, p. 75) destacam que as “pessoas com esse tipo de necessidade medem seu progresso com base no atingimento ou não de metas específicas [...]”, são pessoas que preferem trabalhar sozinhas e necessitam de feedback e reconhecimento.

Para pessoas com alta necessidade de realização, “o dinheiro é um motivador fraco, exceto quando está associado a feedback e reconhecimento. Por outro lado, os funcionários com baixa nRea executam melhor o seu trabalho quando o dinheiro é utilizado como incentivo”. (MCSHANE; GLINOW, 2013, p. 97).

- II. **Necessidade de afiliação:** Baseada no desenvolvimento de relações sociais e interação, a necessidade de afiliação implica no “[...] desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011, p. 202).

É o sentimento de pertencimento a um grupo social, buscando a aprovação das outras pessoas e evitando desentendimentos. Desinteressados por competição, os indivíduos preferem colaborar e manter um ambiente sem conflitos.

**III. Necessidade de poder:** Refere-se a indivíduos que buscam se sobressair sobre outros e exercer a posição de liderança para que possam ser persuasivos e influentes. McClelland destaca que há dois tipos de indivíduos com necessidade de poder: o primeiro, utilizam-o para si, exclusivamente com interesses individuais, inclusive como forma de destaque na sociedade; o segundo, utiliza o poder como maneira de ajudar outras pessoas, voltado para responsabilidade social (MCSHANE; GLINOW, 2013, p. 98).

Motta e Vasconcelos (2006, p. 74) destacam que para McClelland “[...] um motivador é a projeção de um estado, um objetivo ou uma condição futura que impulsiona, direciona e seleciona o comportamento do indivíduo, encaminhando suas ações em certa direção”.

Os autores destacam ainda que após várias experiências de McClelland, ele:

Observou que os indivíduos podem mudar seu perfil se desejarem, após terem consciência dele. No entanto, apenas a própria pessoa pode tentar mudar suas características, mas para isso deverá mudar seu grupo de referência e buscar outras inserções sociais e objetivos. Para tanto, é importante dar aos indivíduos informação e feedback sobre seus modos atuais de ação e formas de comportamento e ajudá-los a definir novos objetivos e grupos relacionais de apoio [...], em que os indivíduos possam tentar aprender novas habilidades e incorporar novos valores. Os próprios indivíduos devem avaliar periodicamente as próprias ações e mudanças.

### **2.5.5 Teoria da Expectativa**

A teoria da expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que essa ação trará certo resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Essa teoria afirma que “[...] o esforço do trabalho é direcionado a comportamentos que as pessoas acreditam que levarão aos resultados desejados” (MCSHANE; GLINOW, 2013, p. 101). Seu autor foi Victor Vroom e este considerou que a motivação do funcionário depende do quanto a atividade que deve ser feita resultará em resultados positivos, aquela que tiver maior capacidade de retorno, como por exemplo as recompensas salariais.

Essa afirmação é baseada em três elementos:

- I. **Expectativa esforço-desempenho:** Está relacionada a percepção que o indivíduo tem a partir da noção de que um determinado esforço resultará em determinado nível de desempenho;
- II. **Expectativa desempenho-recompensa:** O indivíduo acredita que o desempenho adquirido proporcionará um resultado desejado;
- III. **Expectativa recompensa-metas pessoais:** Refere-se ao grau que os benefícios e recompensas alcançam a satisfação e as necessidades pessoais do indivíduo.

Para estudar os três fatores elencados acima, Robbins, Judge e Sobral (2011) apresentam três perguntas onde os funcionários devem responder de forma afirmativa com o intuito de alavancar sua motivação.

- 1 “Se eu me esforçar ao máximo, isso será reconhecido em minha avaliação de desempenho?” Nesse sentido, há duas vertentes a serem consideradas. A primeira é enfaticamente negativa, onde por mais que haja esforço do funcionário, seu desempenho não melhorará, visto que as variáveis na avaliação de desempenho podem envolver elementos abstratos. A segunda envolve a crença do funcionário de que o líder não “goste” dele, mais uma vez não importando a quantidade de esforço empregada. Os autores sugerem que “[...] uma das possíveis causas da baixa motivação de um funcionário é sua convicção de que, não importa o quanto ele se esforce, nunca receberá uma boa avaliação de desempenho”. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011, p. 217).
- 2 “Se eu obtiver uma boa avaliação de desempenho, isso resultará em alguma recompensa organizacional?” A recompensa pode não estar associada diretamente ao desempenho, mas a fatores como tempo na empresa, cooperação e até mesmo o desenvolvimento de uma relação de adulação com o gestor. Desse modo, os funcionários percebem que esse tipo de expectativa é desmotivador.
- 3 “Se eu receber alguma recompensa, ela será atraente para mim?” Muitas empresas generalizam as recompensas de modo que consideram-as válidas para todos os indivíduos, e em alguns casos isso não ocorre. Os indivíduos tem necessidades e desejos individuais, por isso é importante avaliar o tipo de recompensa de modo particular, caso contrário, a motivação diminui.

McShane e Glinow (2013, p. 101) apresentam uma relação da aplicação desta teoria de modo prático em uma organização, demonstrada pelo quadro 7.

Tais fatores devem estar em equilíbrio para que a motivação seja constante e não enfraqueça. Robbins, Judge e Sobral (2011, p. 217) defendem que “a teoria da expectativa ajuda a explicar por que tantos trabalhadores não se sentem motivados em seu trabalho e muitos fazem apenas o mínimo necessário para continuarem empregados.”

**Quadro 7 – Aplicações práticas da Teoria das Expectativas**

<b>Componente da teoria das expectativas</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Aplicações</b>
Expectativas E-para-D	Aumentar a crença de que os funcionários são capazes de realizar seu trabalho com êxito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selecionar pessoas com habilidades e conhecimento necessários.</li> <li>• Proporcionar treinamento adequado e esclarecer as exigências do trabalho.</li> <li>• Proporcionar tempo e recursos suficientes.</li> <li>• Atribuir tarefas mais simples ou menos tarefas até que os funcionários possam dominá-las.</li> <li>• Apresentar exemplos de funcionários similares que tenham realizado a tarefa com êxito.</li> <li>• Fornecer treinamento aos funcionários aos quais falte autoconfiança.</li> </ul>
Expectativas D-para-R	Aumentar a crença de que o bom desempenho resultará em determinados resultados (valorizados)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medir com precisão o desempenho do trabalho.</li> <li>• Explicar claramente os resultados que serão gerados pelo bom desempenho.</li> <li>• Descrever como as recompensas do funcionário foram baseadas no desempenho obtido.</li> <li>• Apresentar exemplos de outros funcionários cujo bom desempenho tenha resultado em recompensas mais altas.</li> </ul>
Valências do resultado	Aumentar o valor previsto dos resultados resultantes do desempenho desejado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuir recompensas que os funcionários valorizem.</li> <li>• Individualizar as recompensas.</li> <li>• Reduzir a presença de resultados contraproducentes.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de McShane e Glinow (2013)

Diante dessa ótica, a pesquisa em questão busca identificar e compreender as principais motivações que são desenvolvidas no ambiente de trabalho, as razões pelas quais os funcionários fazem o que fazem e como isso impacta em sua vida pessoal e profissional.

### **2.5.6 Teoria da Equidade**

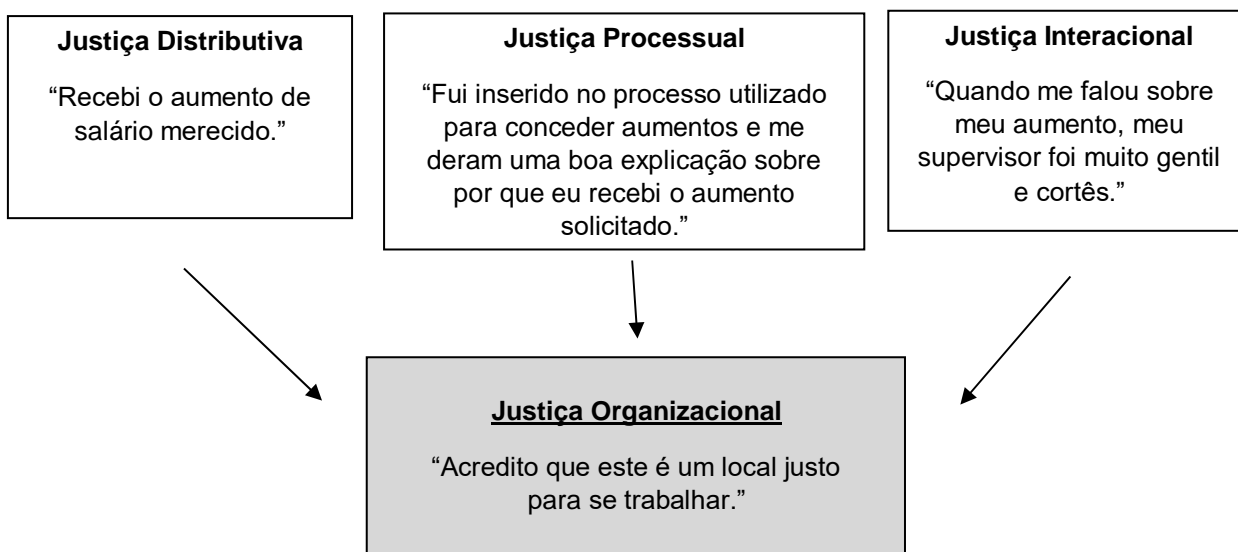
É importante compreender a priori o conceito de “justiça organizacional” para definir a Teoria da Equidade. As organizações tem o intuito de tratar todos os funcionários de maneira justa, moral e leal, porém em alguns casos os próprios funcionários não compartilham deste sentimento.

Para tratar estes casos ou minimizá-los, existem três tipos de justiça organizacional no enfoque da teoria da equidade. A justiça distributiva ou atributiva é percebida através da quantidade e da distribuição das recompensas entre os indivíduos. É feita uma comparação entre o indivíduo e outras pessoas que envolve o que foi ofertado e a recompensa recebida (MCSHANE; GLINOW, 2013).

A justiça procedimental ou processual refere-se a forma, procedimento ou processo que a distribuição das recompensas é feita. Há dois elementos que devem ser considerados nesse tipo de justiça: o controle de processo e as explicações. O controle de processo refere-se a exposição da opinião individual sobre os resultados que foram alcançados e as explicações são as respostas que os gestores oferecem aos funcionários baseadas nestes resultados (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Portanto, para que seja percebida a justiça organizacional, o funcionário identifica que há um controle sobre os resultados e em contraponto recebe as explicações acerca da ocorrência dos mesmos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

A justiça interacional é a percepção do indivíduo do quanto ele é tratado com respeito e de forma justa. Robbins, Judge e Sobral (2011) esclarecem exemplificadamente os tipos de justiça organizacional conforme esquema da figura 4.

**Figura 4 – Tipos de justiça**

Fonte: Adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2011)

No quadro 8 estão expostos os tipos de justiça e sua relação com o mundo organizacional, exceto a justiça interacional pois muitos autores a consideram recente para compreender evidências conclusivas sobre sua contribuição.

**Quadro 8 – Tipos de justiça e a relação com a organização**

<b>Tipo de Justiça</b>	<b>Relação Organizacional</b>
Distributiva/Atributiva	Comprometimento e satisfação com resultados
Processual	Satisfação no trabalho, confiança, afastamento da organização, desempenho profissional e comportamentos de cidadania

Fonte: Adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2011)

Para Robbins, Judge e Sobral (2011, p. 213) a teoria da equidade "[...] defende que os indivíduos comparam esforços realizados e as recompensas obtidas de seu trabalho com aqueles de outros funcionários e respondem de maneira a eliminar quaisquer injustiças percebidas."

Os autores elencam quatro maneiras de comparação: próprio-interno, quando o funcionário compara suas experiências diante de outra posição dentro da organização; próprio-externo, ocorre quando há a comparação de experiências com fatores alheios à organização; outro-interno, realizada com um colega de trabalho; outro-externo, comparação com outra pessoa que não pertence à empresa.

A maneira como a relação da equidade está associada à motivação é através de reações que influenciam nas emoções do indivíduo. Caso haja percepção de injustiça, a teoria da equidade estabelece seis atitudes possíveis para um indivíduo optar por fazer. São elas:

- I. Alterar seu trabalho, no sentido de diminuir ou aumentar o esforço empregado;
- II. Alterar a maneira de ganho das recompensas;
- III. Reavaliar suas ações perante a execução do trabalho;
- IV. Resignificar a visão que possui dos demais;
- V. Buscar outra fonte referencial;
- VI. Sair do emprego.

É importante ressaltar que a avaliação do que é equidade ou justiça é algo individual, influenciada principalmente pelo meio em que cada pessoa está inserida e pelos valores adquiridos com o passar do tempo. Embora a teoria da equidade volte o foco para recompensas financeiras, alguns indivíduos buscam outros tipos de recompensas, que envolvem promoções e status, por exemplo.

Por fim, Robbins, Judge e Sobral (2011, p. 215) destacam:

O que uma pessoa vê como injusto, outra vê como perfeitamente apropriado. No geral, as pessoas possuem um viés egocêntrico ou de autoconveniência. Elas veem as distribuições ou os procedimentos que as favorecem como se fossem justos.

Ademais, é importante observar que a maioria das teorias aqui citadas tratam da motivação extrínseca, ou seja, a principal fonte motivacional decorre do ambiente em que o colaborador está inserido. Logo, a organização tem um papel de grande responsabilidade em promover políticas que despertem e/ou impulsionem a motivação da equipe.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 UNIDADE DE ANÁLISE**

A pesquisa foi desenvolvida na corretora de seguros Barra Grande, pertencente ao Grupo BG que é composto por seis empresas que atuam no ramo de seguros diversos, microcrédito, consórcio e contabilidade. A corretora tem como missão oferecer soluções socioeconômicas e de segurança para entidades físicas e jurídicas ao atuar com excelência na oferta dos serviços.

Os respondentes fazem parte do departamento operacional-administrativo, atuando nos setores: financeiro, implantação, pós-vendas, contabilidade, recursos humanos, assessoria comercial (seguros, rural, multiplicador e microcrédito), automóvel e consórcios. Foram inclusos também os consultores de vendas, que atuam externamente em contato direto com o cliente através da realização de visitas e concretização de vendas e os gestores operacionais e supervisores de equipes.

Os setores atuam integrados com o foco no cliente, desde a sua entrada na organização até o tratamento no pós vendas, buscando fidelização e um bom relacionamento de modo a compreender e atender as demandas existentes. A assessoria comercial tem o objetivo de auxiliar e facilitar o dia a dia da equipe de vendas através da realização de cotações, consulta de rede referenciada, tabelas de preços, dentre outros.

A gestão de Recursos Humanos da empresa busca proporcionar aos colaboradores um ambiente de trabalho harmônico, de modo que eles encontrem reconhecimento e segurança, além da possibilidade de crescimento através da oferta de cursos e capacitações. A cultura organizacional preza pela valorização do colaborador através da oferta de benefícios como vale alimentação, plano de saúde e seguro de vida.

#### **3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), “método” representa um caminho que é traçado para alcançar um determinado objetivo. Nesse caso, o objetivo é a busca pelo conhecimento que é atingido através da união de ferramentas e procedimentos.

Segundo os autores, “[...] a indução parte de um fenômeno para chegar a uma lei geral por meio da observação e de experimentação, visando a investigar a relação existente entre dois fenômenos para se generalizar.” Para Alyrio (2009, p. 105), “[...] o raciocínio indutivo, a generalização não deve ser buscada como ponto de partida, mas constatada a partir da observação de um número de casos concretos e confirmados dessa realidade”.

Sendo assim, o método utilizado na pesquisa é o indutivo, aquele que parte inicialmente de dados particulares e permite ampliá-los, chegando a uma conclusão geral, de um todo. A pesquisa parte da premissa relacionada ao comprometimento organizacional do trabalhador, algo que é notório e particular ao ambiente de trabalho.

De acordo com os dados coletados permite-se conhecer as variáveis que influenciam neste comportamento de comprometimento, tornando-se aplicável a todos os trabalhadores, independentemente do tipo de empresa ou outra variável.

Para Marconi e Lakatos (2003) há três elementos essenciais para a utilização desse método, são eles:

- I. **Observação dos fenômenos:** observação e análise dos fatos;
- II. **Descoberta da relação entre eles:** avaliar os fatos observados anteriormente e buscar uma relação entre eles;
- III. **Generalização da relação:** torna os fatos e suas relações como generalizados, chegando à conclusão.

Diante do exposto, no âmbito da pesquisa são elencados os fenômenos presentes no ambiente do trabalho que possam afetar o comprometimento e a motivação do trabalhador, em seguida é estabelecida a relação entre o ambiente de trabalho e o comprometimento e por fim, generaliza-se que as variáveis presentes no ambiente de trabalho estudado influenciam o comprometimento do colaborador.

No que tange a tipologia desta pesquisa, ela faz parte do campo exploratório-descritivo. Para Gil (2008, p. 27) as pesquisas exploratórias “[...] são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.” Nesse caso, o fato que desencadeou a investigação foi identificar as principais variáveis/motivações que comprometem o colaborador com a organização.

Destaca-se também como pesquisa descritiva porque descreve características do universo estudado (sexo, faixa etária, idade, renda, etc) como parte do processo de coleta de dados, com a intenção de traçar um perfil dos indivíduos respondentes. Vale ressaltar que este tipo de pesquisa reúne opiniões, conhecimentos e atitudes do grupo em estudo, de modo que permite a correlação das variáveis apontadas por eles.

Prodanov e Freitas (2013, p. 52) defendem que a pesquisa descritiva “procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações com outros fatos”. A natureza desta pesquisa é tipicamente quantitativa, “[...] o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 69).

Alyrio (2009, p. 108) salienta que:

Este método é utilizado nos casos em que se procura identificar quantitativamente o nível de conhecimento, as opiniões, impressões, hábitos, comportamentos: quando se procura observar o alcance do tema, do ponto de vista do universo pesquisado, em relação a um produto, serviço, comunicação ou instituição.

O método considerado para o desenvolvimento da pesquisa é o *survey*, que consiste na “[...] obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo [...]” (FREITAS *et. al.*, 2000, p. 105).

Como a tipologia da pesquisa é caracterizada como exploratória-descritiva, a relação com o método *survey* se dá através do foco em determinar os conceitos a serem medidos, além de identificar opiniões e atitudes presentes no universo pesquisado. Nesse sentido, o método *survey* “[...] tem o propósito de verificar se a percepção dos fatos está ou não de acordo com a realidade” (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993 apud FREITAS, 2000, p. 106).

Para Marconi e Lakatos (2003, p. 155), pesquisa é “[...] um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Com o intuito de solucionar problemas, surge a necessidade através da indagação do pesquisador e requer uma resposta, além disso é “[...] uma forma de obtenção de conhecimentos e descobertas acerca de um determinado assunto ou fato” (FONSECA, 2012, p. 21).

Quanto ao método empregado para investigação da pesquisa, este tem o intuito de “[...] fornecer a orientação necessária à realização da pesquisa social, sobretudo no referente à obtenção, processamento e validação dos dados pertinentes à problemática que está sendo investigada” (GIL, 2008, p. 15), infere-se como método monográfico, que tem como “[...] princípio de que o estudo de um caso em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros ou mesmo de todos os casos semelhantes” (GIL, 2008, p. 18). Dentro deste contexto, esse método tem o objetivo de analisar todos os fatores que influenciam o objeto da pesquisa.

Caracteriza-se como estudo de caso, pois a pesquisa permite o conhecimento do seu objeto (comprometimento organizacional), explora situações da vida real (ambiente de trabalho), descreve o contexto do ambiente da investigação e explica as causas do problema apresentado (variáveis que influenciam no comprometimento) (GIL, 2008).

Para Prodanov e Freitas (2013, p. 60):

O estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa. É um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa, entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade etc.

Yin (1989 apud Alyrio) defende que uma das funções do estudo de caso está relacionada com a sua possibilidade de avaliação descritiva do problema, o que permite maior exploração de situações que não apresentem resultados imediatos e de fácil compreensão. Por conta disso, o pesquisador precisa desenvolver capacidades como: domínio do assunto, compreensão dos resultados, imparcialidade e adequar situações alheias de modo que possa vir a acrescentar na pesquisa.

Por fim, esta pesquisa tem o objetivo de analisar as variáveis apresentadas nas escalas para que seja possível compreender a dinâmica do comprometimento dos colaboradores, em observância a quantidade de vezes em que determinado fenômeno é retratado nas respostas, caracterizando-se pela abordagem quantitativa.

Este tipo de abordagem apresenta tanto dados mensuráveis referentes às variáveis em observância, quanto a significância e relevância dos mesmos no

processo da pesquisa. Com base na frequência de respostas é possível realizar a medição dos resultados, característica de uma abordagem quantitativa.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população escolhida para esta pesquisa integram o quadro de funcionários da corretora de seguros Barra Grande. Considera-se população como “[...] a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 98).

A escolha desta organização se deu devido a inserção da pesquisadora nela como colaboradora e a observação do dia a dia de seus colegas. A corretora de seguros atua no mercado segurador feirense há cerca de 14 anos, comercializando planos de saúde, seguro de vida, seguro residencial, seguro de automóveis, dentre outros segmentos, além de fornecer serviços de consultoria em RH e Contabilidade para outras empresas.

A população (universo) inicial partiu de um montante aproximado de 49 colaboradores, pertencentes as mais variadas funções que incluem desde estagiários até gestores operacionais. Por apresentar um universo não muito extenso, não foi necessário realizar cálculo de amostragem, o que resultou em uma pesquisa do tipo censitária, onde em um total de 49 pessoas, 32 responderam ao questionário, cerca de 65% do universo estudado.

### 3.4 TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados de toda pesquisa tem seu marco no estudo bibliográfico prévio e em seguida na definição das técnicas de pesquisa e levantamento dos dados. Esta pesquisa apresenta a técnica de observação direta extensiva por realizar questionários, com o intuito de identificar atitudes, crenças e comportamentos dos indivíduos em estudo.

Visando identificar a relação de fatores pertencentes ao ambiente organizacional que influenciam o comprometimento do trabalhador, foram utilizadas as seguintes escalas: Escala de Bem-Estar no Trabalho (Paschoal e Tamayo, 2008); Escala de Mensuração do Comprometimento; Indicadores de Comprometimento Organizacional (Medeiros) ou Escala de Bases do Comprometimento Organizacional.

O instrumento de coleta de dados foi estruturado com 55 questões, dividido em 5 blocos, buscando inicialmente identificar o perfil dos respondentes e as demais visam representar as escalas apontadas acima. Os participantes foram convidados e orientados para o preenchimento dos dados, ressaltando que não haverá identificação dos respondentes.

Fonseca (2012, p. 38) avalia o objetivo da utilização do questionário:

A finalidade do questionário é obter de maneira sistemática e ordenada, informações sobre as variáveis que intervêm em uma investigação, em relação à uma população ou amostra determinada. Essas informações dizem respeito, por exemplo, a quem são as pessoas, o que fazem, o que pensam, suas opiniões, sentimentos, esperanças, desejos, etc.

Logo após a confirmação da participação, foi disponibilizado por meio eletrônico e encaminhado às mídias sociais do participante um link em que foi possível acessar e fazer o registro das suas opiniões. Além das questões, o questionário conta com a apresentação resumidas dos objetivos da pesquisa, orientações sobre como preencher e um breve agradecimento.

O questionário tem formato da escala likert, “[...] conhecida por ser uma escala somativa, é o modelo mais utilizado para mensurar atitudes, preferências e perspectivas”. (FEIJÓ; VICENTE; PETRI, 2020, p. 31). Seu desenvolvedor foi Rensis Likert em 1932 e consiste em fornecer determinadas respostas a uma pergunta.

As categorias de respostas nesta escala têm um grau de concordância, geralmente em cinco níveis, frequentemente usadas desde “discordo totalmente” até o “concordo totalmente”. Ou seja, ao invés de responder apenas “sim” ou “não” a uma pergunta, é dada uma nota a partir da escala, especificando o quanto o respondente concorda ou discorda daquela afirmação. (FEIJÓ; VICENTE; PETRI, 2020, p. 31)

É um método comumente utilizado em diversas pesquisas, pois é de fácil aplicação e entendimento, além de obter respostas mensuráveis e objetivas. Marconi e Lakatos (2003, p. 206) considera este tipo de questionário como sendo de “estimação ou avaliação”:

Consistem em emitir um julgamento através de uma escala com vários graus de intensidade para um mesmo item. As respostas sugeridas são quantitativas e indicam um grau de intensidade crescente ou decrescente.

O questionário foi elaborado com base nos trabalhos de Bizzi (2013) e Carneiro (2018) e foi composto pelos seguintes blocos:

**Bloco 1:** Composto por 12 questões com o intuito de identificar o perfil do respondente através de dados como: idade, sexo, tempo de empresa, escolaridade e cargo;

**Bloco 2:** 21 questões referentes ao bem-estar no trabalho, envolvendo afetos positivos, negativos e componentes de realização, onde, a resposta será dada através do grau de concordância do respondente;

**Bloco 3:** 8 questões para avaliação e identificação do comprometimento afetivo e afiliativo presente na organização;

**Bloco 4:** 6 questões para avaliação e identificação do comprometimento instrumental presente na organização;

**Bloco 5:** 8 questões para avaliação e identificação do comprometimento normativo presente na organização.

No quadro 9 estão expostos os objetivos específicos da pesquisa e a relação deles com os elementos utilizados para coleta de dados, com o intuito de auxiliar na compreensão e interpretação da problemática e questões orientadoras, além de ser possível identificar a finalidade de cada um.

**Quadro 9** – Objetivos específicos e a relação com o instrumento de coleta de dados

<b>Objetivos específicos da pesquisa</b>	<b>Elementos do instrumento da coleta de dados</b>	<b>Finalidade</b>
Descrever o que é comprometimento organizacional	Avaliação das respostas, de acordo com as proposições relacionadas aos tipos de comprometimento.	Identificar a percepção dos trabalhadores acerca do que é o comprometimento com a organização.
Avaliar o nível de comprometimento dos colaboradores;	Avaliação das respostas, de acordo com as proposições relacionadas aos tipos de comprometimento.	Identificar com qual tipo de comprometimento os trabalhadores mais se aproximam.
Verificar políticas aplicadas pela empresa associadas à promoção do bem-estar e motivação no ambiente laboral.	Dados do perfil dos respondentes; Análise das respostas relacionadas ao comprometimento afetivo e afiliativo;	Identificar a compreensão da organização quanto às necessidades do trabalhador e como ela atua para proporcionar bem-estar.

	Análise das respostas referentes ao bem-estar no trabalho.	
--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

### 3.4.1. Escala de Bem-Estar no Trabalho (Paschoal e Tamayo, 2008)

Paschoal e Tamayo (2008) propuseram uma forma de mensuração do bem-estar no trabalho através da EBET (Escala de Bem-Estar no Trabalho). Esta escala contém três principais fatores que são divididos em 30 itens e possuem as seguintes medidas: Afeto Positivo (AP), representado por 9 itens, Afeto Negativo (AN) composto por 12 itens e por fim a Expressão/Realização no trabalho (R), com os demais 9 itens, descritos nos quadros 10 e 11:

**Quadro 10** – Componentes afetivos do bem-estar no trabalho

AFETOS POSITIVOS	AFETOS NEGATIVOS
Alegre	Preocupado
Disposto	Irritado
Contente	Deprimido
Animado	Entediado
Entusiasmado	Chateado
Feliz	Impaciente
Empolgado	Ansioso
Orgulhoso	Frustrado
Tranquilo	Incomodado
	Nervoso
	Tenso
	Com raiva

Fonte: Adaptado de Paschoal e Tamayo (2008)

**Quadro 11** – Componentes de expressividade/realização do bem-estar no trabalho

FATOR	AFIRMAÇÕES
<b>Expressão/Realização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizo o meu potencial.</li> <li>● Desenvolvo habilidades que considero importantes</li> <li>● Realizo atividades que expressam minhas capacidades</li> <li>● Consigo recompensas importantes para mim</li> <li>● Supero desafios</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atinjo resultados que valorizo</li> <li>• Avanço nas metas que estabeleci para minha vida</li> <li>• Faço o que realmente gosto de fazer</li> <li>• Expresso o que há de melhor em mim</li> </ul>
--	--

Fonte: Adaptado de Paschoal e Tamayo (2008)

Segundo Paschoal e Tamayo (2008, p. 18), entende-se por afetos positivos e negativos as “[...] emoções e humores positivos e negativos no trabalho” e a realização como “[...] a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, desenvolve seu potencial e avança no alcance de suas metas de vida” (PASCHOAL; TAMAYO, 2008, p. 16).

Esta medida surgiu como necessidade de avaliar numericamente os construtos que envolvessem a realidade do bem-estar no trabalho a nível brasileiro. Foi derivada de outras construções anteriores, como a EBET de Albuquerque e Tróccoli (2004), que tinha como foco o bem-estar geral e de contribuições de Waterman (1993).

A EBET se diferencia dos demais métodos de mensuração de bem-estar organizacional por “[...] focalizar as vivências do trabalhador, [...] entender os aspectos organizacionais como elementos adjacentes, [...] correspondendo, portanto, a possíveis antecedentes do constructo” (BIZZI, 2013, p. 86). A escala foi identificada como instrumento importante para coleta de dados da pesquisa em curso, pois possui bons níveis de confiabilidade e aceitação, inclusive se tornou uma ferramenta presente em diversos trabalhos relacionados ao bem-estar.

### **3.4.2. Escala de Mensuração do Comprometimento (Meyer, Allen e Smith, 1993)**

Essa escala foi validada no Brasil inicialmente através dos trabalhos de Medeiros e Enders (1998), e em seguida por Bandeira, Marques e Veiga (1999). É composta por 18 itens, sendo seis para cada dimensão. São questões do tipo fechadas e caracterizadas no formato likert.

As dimensões referem-se ao comprometimento afetivo visto como apego, comprometimento instrumental ou de continuação, e o comprometimento normativo, no sentido da obrigação em permanecer na organização, conforme sugerem as proposições relacionadas nos quadros 12, 13 e 14.

**Quadro 12 – Proposições da dimensão afetiva**

<b>Comprometimento afetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.</li> <li>● Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.</li> <li>● Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização.</li> <li>● Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.</li> <li>● Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização.</li> <li>● Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.</li> </ul>
--------------------------------	--

Fonte: Medeiros (2003)

**Quadro 13 – Proposições da dimensão instrumental**

<b>Comprometimento instrumental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.</li> <li>● Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha organização agora.</li> <li>● Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.</li> <li>● Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.</li> <li>● Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.</li> <li>● Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.</li> </ul>
-------------------------------------	---

Fonte: Medeiros (2003)

**Quadro 14 – Proposições da dimensão normativa**

<b>Comprometimento normativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha empresa.</li> <li>● Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.</li> <li>● Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.</li> <li>● Esta organização merece minha lealdade.</li> <li>● Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.</li> <li>● Eu devo muito a minha organização.</li> </ul>
----------------------------------	---

Fonte: Medeiros (2003)

De forma resumida, Allen e Meyer (1990 apud Medeiros *et al.* 2003) destacam as três dimensões do comprometimento da seguinte maneira: os empregados que possuem um maior comprometimento afetivo, estão na organização por vontade e

querer próprios; os de maior comprometimento instrumental porque há alguma necessidade externa e por fim, os de maior comprometimento normativo, têm como foco a obrigação.

### **3.4.3. Escala de Bases do Comprometimento Organizacional**

Criada por Medeiros (2003), esta escala surgiu com o objetivo de estudar de modo mensurável os níveis de comprometimento organizacional na realidade brasileira e que pudesse também comprovar cientificamente a relação entre as variáveis comprometimento e desempenho. A construção da escala baseou-se nos estudos precedentes de Meyer e Allen (1991) e O'Reilly e Chatman (1986) e traz uma nova visão que diz respeito a relação afetiva entre o trabalhador e a organização.

É composta por 30 indicadores, classificados em: afetivos, normativos, instrumentais e afiliativos. “A construção desses indicadores buscou cumprir uma demanda da literatura de que os indicadores devem se ajustar melhor as teorias do comprometimento” (MEDEIROS, 2003, p. 56).

Os fatores que baseiam/compõem a escala definida por Medeiros (2005) são:

- I. Obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho: indicadores normativos;
- II. Escassez de alternativas, recompensas e oportunidades e linhas consistentes de atividade: indicadores instrumentais;
- III. Internalização de valores e objetivos: indicador afetivo;
- IV. Sentimento de fazer parte: indicador afiliativo.

O fator afetivo de internalização de valores e objetivos “[...] denota o envolvimento causado pela congruência entre os valores individuais e organizacionais” (MEDEIROS, 2005, p. 13). Refere-se às normas e valores da organização que corroboram com os valores e crenças pessoais que o indivíduo julga como correto ou aceitável. O sentimento de fazer parte, pertencente à base afiliativa sugere uma identificação do colaborador com a organização, despertando o desejo de afiliação e a vontade de ser membro.

Quanto ao fator instrumental, destacam-se a escassez de alternativas, onde o indivíduo consegue visualizar suas prováveis oportunidades caso deixe de fazer parte da organização; as recompensas e oportunidades baseando-se nas relações de troca

em observância ao que é “justo” em comparação ao trabalho que desempenha; as linhas consistentes de atividades, “[...] onde o indivíduo permanece na empresa devido aos custos e benefícios associados a sua saída, que seriam as trocas laterais, assim passa a se engajar em linhas consistentes de atividade para se manter no emprego” (MEDEIROS, 2005, p. 15).

O fator normativo no âmbito da obrigação em permanecer conota em sentido completo as palavras, compreende o fato de o indivíduo estar na organização apenas por se sentir obrigado. A obrigação pelo desempenho “[...] denota um sentimento de obrigação por parte do indivíduo em buscar atingir os objetivos organizacionais, bem como melhores resultados para a organização” (MEDEIROS, 2005, p. 16).

A relação das assertivas associadas aos fatores está disposta nos quadros 15, 16, 17 e 18.

**Quadro 15 – Indicadores de comprometimento afetivo**

<b>Indicadores de comprometimento afetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Eu me identifico com a filosofia desta organização.</li> <li>● Eu concordo com as práticas adotadas pela minha organização.</li> <li>● Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.</li> <li>● Eu sempre me esforço demasiadamente para que a empresa atinja seus objetivos.</li> <li>● Eu gostaria de trabalhar nesta empresa por muitos anos. x</li> <li>● Esta organização valoriza os bons princípios.</li> </ul>
---	--

Fonte: Medeiros (2003)

**Quadro 16 – Indicadores de comprometimento afiliativo**

<b>Indicadores de comprometimento afiliativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.</li> <li>● Eu realmente sinto que nesta empresa somos uma grande família.</li> <li>● Sinto que sou plenamente integrado a essa empresa.</li> <li>● Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por essa empresa.</li> <li>● Tenho uma imensa satisfação em fazer parte desta empresa.</li> <li>● Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.</li> <li>● Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.</li> </ul>
--	---

Fonte: Medeiros (2003)

**Quadro 17 – Indicadores de comprometimento instrumental**

<p style="text-align: center;"><b>Indicadores de comprometimento instrumental</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Para me manter na empresa, procuro sempre fazer o que é esperado de mim.</li> <li>● Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.</li> <li>● Importante é fazer sempre o trabalho solicitado, não adianta ficar querendo mostrar resultados.</li> <li>● Se todos fizessem sempre o necessário não haveria demissões na empresa.</li> <li>● Acredito que esta empresa me dá benefícios que dificilmente encontraria em outro trabalho.</li> <li>● Esta empresa me dá muitos benefícios que compensam trabalhar aqui.</li> </ul>
---	---

Fonte: Medeiros (2003)

**Quadro 18 – Indicadores de comprometimento normativo**

<p style="text-align: center;"><b>Indicadores de comprometimento normativo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.</li> <li>● Uma das coisas mais importantes na empresa é cumprir suas normas e regulamentos.</li> <li>● O bom desempenho na empresa é uma decorrência de sempre se respeitar suas regras.</li> <li>● Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.</li> <li>● O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.</li> <li>● Todo empregado deve dedicar-se de corpo e alma a sua empresa.</li> <li>● Eu me sinto culpado se não consigo realizar bem minhas tarefas.</li> <li>● Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.</li> <li>● Eu me sinto obrigado a fazer as coisas cada vez melhor aqui na empresa.</li> </ul>
--	---

Fonte: Medeiros (2003)

Medeiros (2003) acredita que após a criação dessa escala foi possível tornar o conceito de comprometimento mais assertivo e descomplicado de modo que sua aplicação no contexto organizacional seja mais efetiva e precisa.

### 3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Para recepcionar os dados coletados e o posterior tratamento dos mesmos, foi utilizado o Google Forms, uma ferramenta de gerenciamento disponibilizada pelo

Google que permite criar pesquisas, formulários e questionários com o intuito de coletar informações.

Após a tabulação dos dados, a análise foi realizada de modo que fossem estabelecidos os percentuais das respostas, através da ferramenta Excel. Foram gerados gráficos e tabelas a partir da frequência de vezes em que uma resposta foi validada, estabelecendo resultados visuais. O instrumento quantitativo apresenta a característica da escala likert, que é um modelo muito utilizado “[...] para mensurar atitudes no contexto das ciências comportamentais” (JUNIOR; COSTA, 2014, p. 4).

A escala de verificação de Likert consiste em tomar um construto e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância. [...] Nesta escala os respondentes se posicionam de acordo com uma medida de concordância atribuída ao item e, de acordo com esta afirmação, se infere a medida do construto. (JUNIOR; COSTA, 2014, p. 4).

Apresentam-se como respostas desta pesquisa as proposições dispostas no quadro 19, de acordo com a divisão do questionário.

**Quadro 19** – Escala de respostas para os blocos do questionário

<b>BLOCOS</b>	<b>ESCALA DE RESPOSTAS</b>
<b>Bloco 2</b>	1. Discordo totalmente 2. Discordo parcialmente 3. Indiferente 4. Concordo parcialmente 5. Concordo totalmente
<b>Bloco 2</b>	1. Nem um pouco 2. Um pouco 3. Moderadamente 4. Bastante 5. Extremamente
<b>Blocos 3 a 5</b>	1. Discordo totalmente 2. Discordo parcialmente 3. Indiferente 4. Concordo parcialmente 5. Concordo totalmente

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Portanto, através desta escala foi possível compreender o nível de comprometimento e bem-estar dos respondentes, de modo que pode ser mínimo, neutro ou elevado. Esse tipo de instrumento permite uma visão ampla com relação

aos sentimentos pela facilidade na definição e classificação das respostas e o grau de concordância com elas.

## **4 ANÁLISE DOS DADOS**

Este capítulo compreende os resultados obtidos através da aplicação do questionário na unidade de análise. Portanto, é através dele que as respostas de cada bloco são analisadas e de modo visual através de gráficos é possível compreender o nível de comprometimento dos colaboradores e sua predominância na organização.

### **4.1 IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES**

Para traçar o perfil dos respondentes foram destinadas 12 questões pertencentes ao primeiro bloco do questionário.

Inicialmente, foi possível identificar que o sexo dos respondentes se manteve bastante equilibrado, sendo que, em um total de 32 respondentes, 50% pertence ao sexo masculino e 50% ao sexo feminino. É válido ressaltar que as idades variam dos 21 anos até os 69 anos, com destaque para 84,5% dos componentes da faixa etária de 21-38 anos, o que caracteriza uma população jovem.

Cerca de 53% dos respondentes são solteiros e os outros 47% representam aqueles que são casados, vivem em união estável ou com os companheiros. 43,8% possuem filhos, e estes compreendem a faixa etária dos 0-24 anos, ou seja, em sua grande maioria os filhos ainda são extremamente dependentes dos pais, o que é um fator considerável na questão do comprometimento com o trabalho. Cerca de 56% dos respondentes possuem ensino superior incompleto contra 31% que possuem graduação. Os demais apresentam apenas o ensino médio completo ou estão fazendo especialização.

O questionário buscou identificar também o cargo desempenhado e o tempo de trabalho na organização. O operacional-administrativo compõe cerca de 28% dos colaboradores, os consultores de vendas representam a maioria dos respondentes, com 43,8% do total, os gestores/supervisores de equipes são representados por 28% das respostas, destes, 50% possuem ensino superior completo ou especialização, 9% possuem carga horária variável e 15% possuem mais de 5 anos de trabalho na organização.

Os benefícios que mais se destacaram foram: vale alimentação (84,4%); bonificações/comissões (93,8%) e plano de saúde/plano odontológico (62,5%). O benefício de participação nos lucros compreende 12,5% do total e remete aos gestores que possuem a maior faixa salarial.

#### 4.2 BEM-ESTAR NO TRABALHO

No segundo bloco do questionário, onde trata-se do bem estar no trabalho, foram propostas 21 questões de escala likert, envolvendo afetos positivos, negativos e componentes de realização. É válido destacar que esse sentimento de bem-estar perpassa por áreas de interesse pessoal, profissional e financeiro, com base nas proposições listadas abaixo:

- Proposição 01: Realizo o meu potencial
- Proposição 02: Realizo atividades que expressam minhas capacidades
- Proposição 03: Consigo recompensas importantes para mim
- Proposição 04: Supero desafios
- Proposição 05: Atinjo resultados que valorizo
- Proposição 06: Faço o que realmente gosto de fazer

O nível de respostas foi definido pelos números de 1 a 5, numa escala em que o respondente poderia optar por discordar totalmente ou concordar totalmente. O quadro 19 mostra a correlação do tempo de trabalho e a quantidade de pessoas que optaram por responder “concordo parcialmente” ou “concordo totalmente”, conseqüentemente as opções que mais obtiveram respostas.

**Quadro 20** – Relação entre o tempo de trabalho na organização e as respostas

<b>Proposição</b>	<b>Tempo de trabalho</b>	<b>Frequência de respostas</b>
Realizo o meu potencial	Até 2 anos	11
	De 2 anos a 10 anos	13
Realizo atividades que expressam minhas capacidades	Até 2 anos	13
	De 2 anos a 10 anos	13
Consigo recompensas importantes para mim	Até 2 anos	14
	De 2 anos a 10 anos	9
Supero desafios	Até 2 anos	11
	De 2 anos a 10 anos	12
Atinjo resultados que valorizo	Até 2 anos	14
	De 2 anos a 10 anos	11

Faço o que realmente gosto de fazer	Até 2 anos	13
	De 2 anos a 10 anos	10

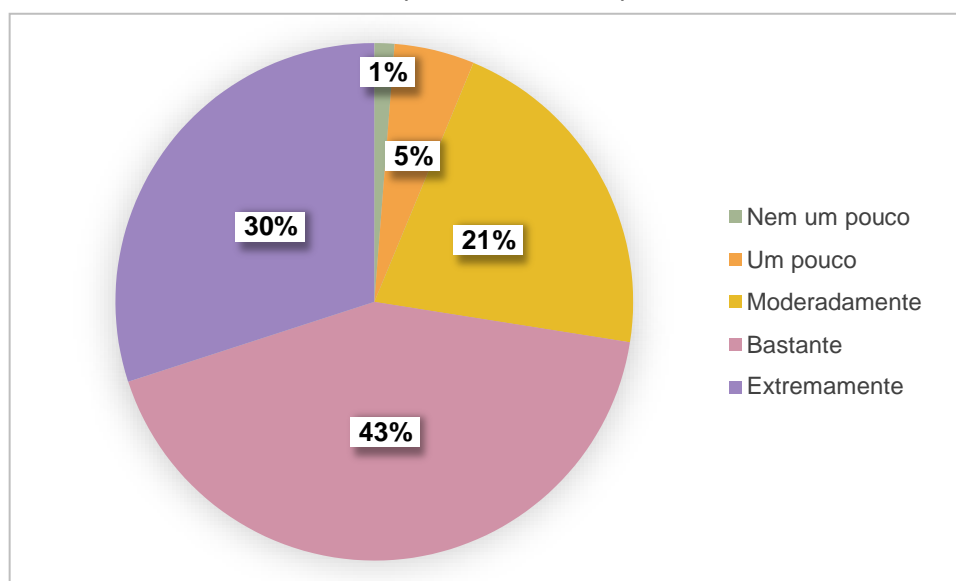
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Avaliou-se que as pessoas que optaram por responder o nível mais elevado da escala estão na organização há cerca de 2 anos ou mais. Infere-se que o tempo de trabalho na organização é um fator relevante para a avaliação do bem-estar, pois é notável que tanto aqueles que estão há mais de 2 anos e os que estão há menos tempo concordam parcial ou totalmente com as proposições que remetem ao seu nível de realização.

Ainda a respeito do bem-estar no trabalho, foram apresentados 5 componentes afetivos positivos e 10 componentes negativos para que os respondentes sinalizassem com base em seus sentimentos se determinado afeto fazia parte ou não da sua relação com o trabalho. Os componentes estão listados nos gráficos 2 e 3 e o percentual de respostas com base na escala apresentada que vai de “nem um pouco” até “extremamente”.

O gráfico 2 refere-se aos afetos positivos (alegre, disposto, animado, orgulhoso e tranquilo), sendo possível perceber que os respondentes os sentem bastante presentes, representando 43% do total. Entretanto, alguns os sentem de modo extremo e outros moderadamente, o que refletem na proximidade dos percentuais, 30% e 21% respectivamente.

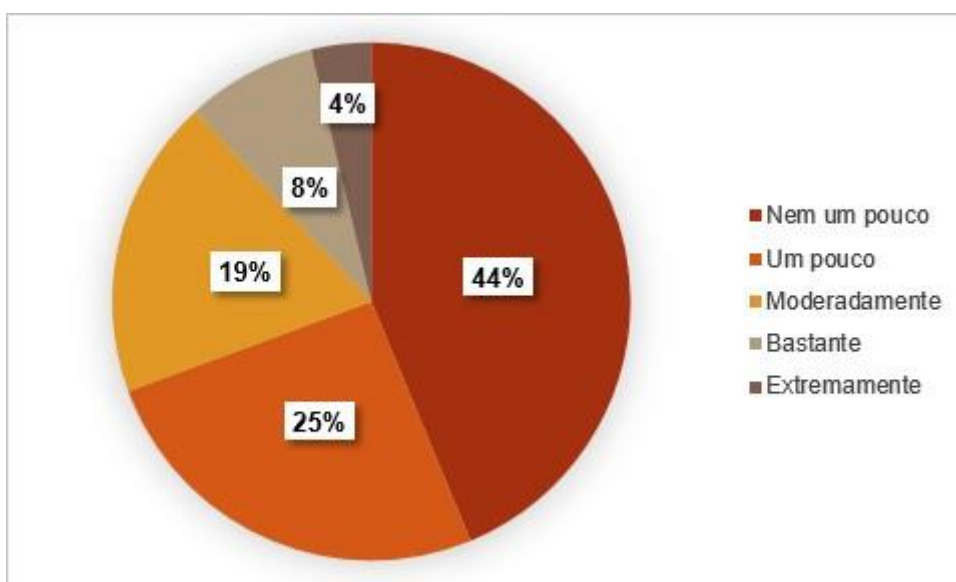
**Gráfico 2 – Componentes afetivos positivos**



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os afetos negativos, representados pelo gráfico 3 (preocupado, entediado, chateado, impaciente, ansioso, frustrado, incomodado, nervoso, tenso e com raiva) não estão presentes em 44% dos respondentes, 25% apresentam um pouco e 19% dos afetos negativos apresentam-se moderadamente nos respondentes. Os percentuais que representam “bastante” e “extremamente” embora não sejam tão expressivos em relação aos demais, devem ser levados em consideração justamente por refletir sentimentos negativos em relação ao trabalho.

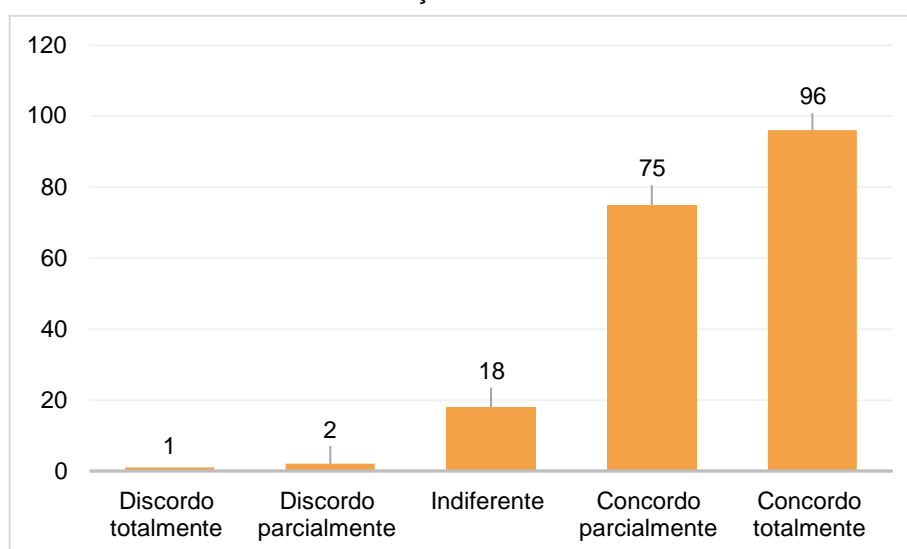
**Gráfico 3** – Componentes afetivos negativos



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Através do gráfico 4 é possível identificar que os colaboradores apresentam um bom nível de bem-estar no trabalho, de modo que a maioria das respostas apresentaram concordância com as proposições.

**Gráfico 4** – Mensuração do bem-estar no trabalho



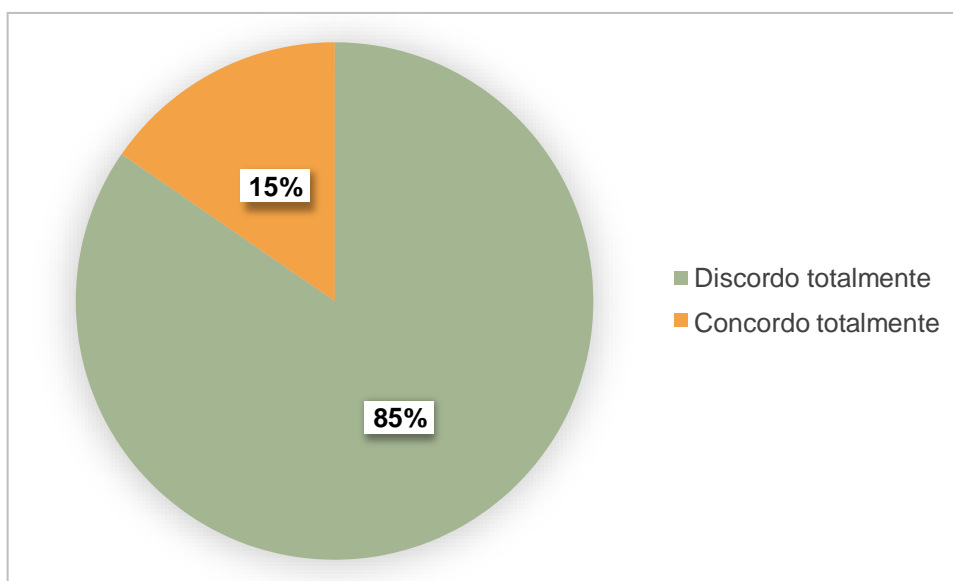
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

#### 4.4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO E AFILIATIVO

Composto por oito afirmações, o terceiro bloco do questionário teve o intuito de mensurar o nível de comprometimento organizacional afetivo e afiliativo, ou seja, o quanto os valores organizacionais e os individuais estão interligados e o sentimento de pertencimento à organização. Os respondentes tiveram como base a escala que vai desde o “discordo totalmente” ao “concordo totalmente”.

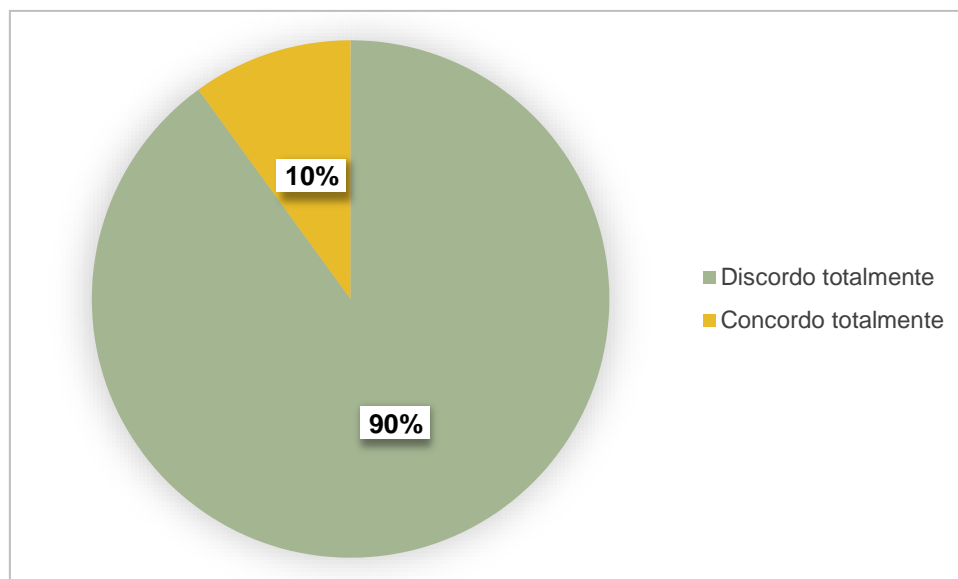
De acordo com o gráfico 5, 85% das pessoas discordaram em não estarem sentindo um forte senso de integração na empresa, ou seja, concordam que há um sentimento de integração que para elas é de fácil percepção.

**Gráfico 5** – Sentimento de integração com a organização



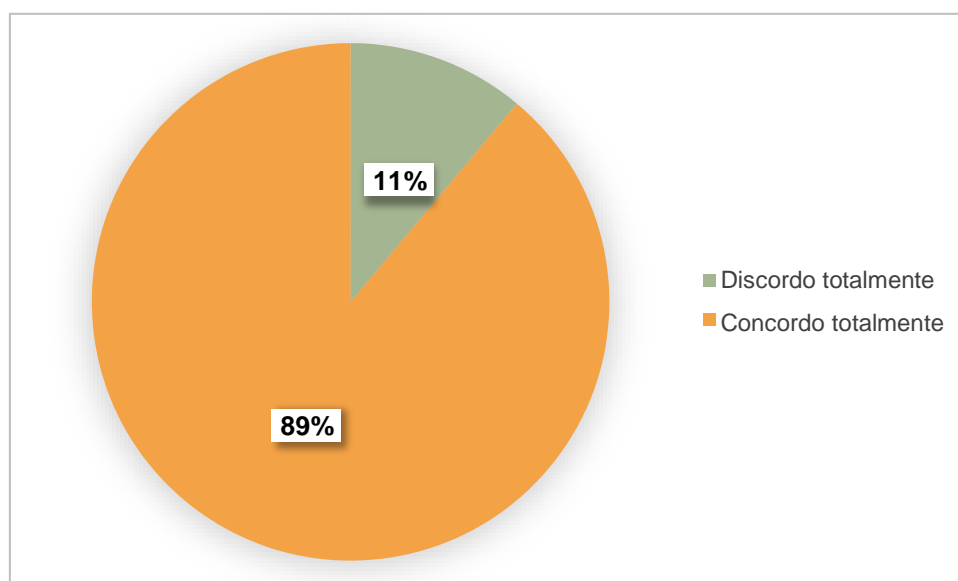
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O gráfico 6 trata do vínculo emocional dos respondentes com a organização. 90% discordaram em não se sentirem emocionalmente vinculados à organização, o que reflete positivamente e complementa o resultado do gráfico 5.

**Gráfico 6 – Vínculo emocional com a organização**

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

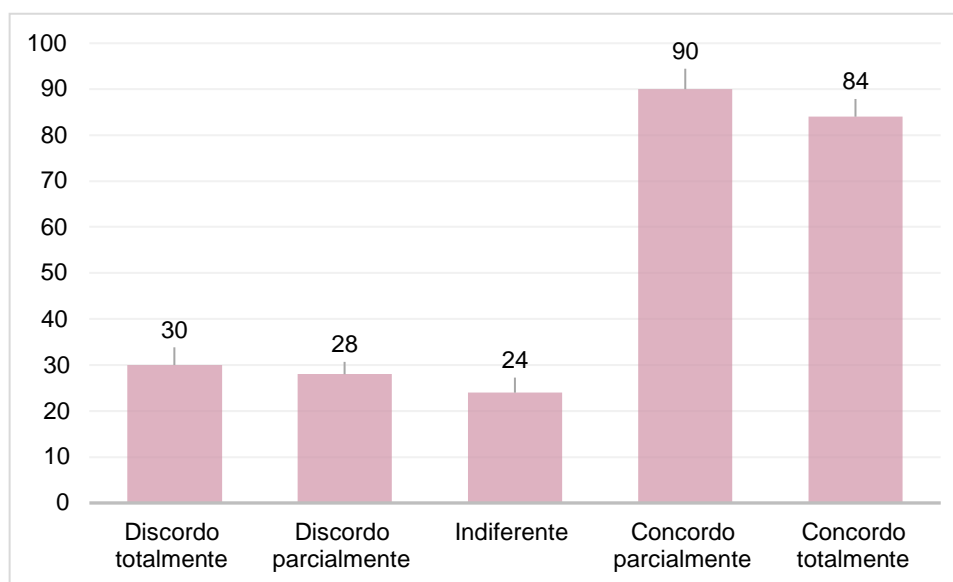
O gráfico 7 retrata o nível de identificação dos respondentes com a filosofia da organização, seus valores, objetivos, regulamentos internos e demais componentes organizacionais formais. Avaliando os gráficos 5, 6 e 7 é possível notar que a maioria dos respondentes possuem um forte senso de pertencimento a organização e em consequência se sentem emocionalmente ligados à ela, além de compartilharem da mesma visão de filosofia refletindo em um melhor desempenho dos colaboradores

**Gráfico 7 – Identificação com a filosofia da organização**

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O gráfico 8 apresenta uma visão geral deste bloco de questões, e é possível perceber que as demais afirmações que tiveram discordância estavam relacionadas à fatores negativos, não impactando nos resultados relacionados às afirmações positivas, mas na verdade complementando-as.

**Gráfico 8** – Mensuração do comprometimento organizacional afetivo e afiliativo

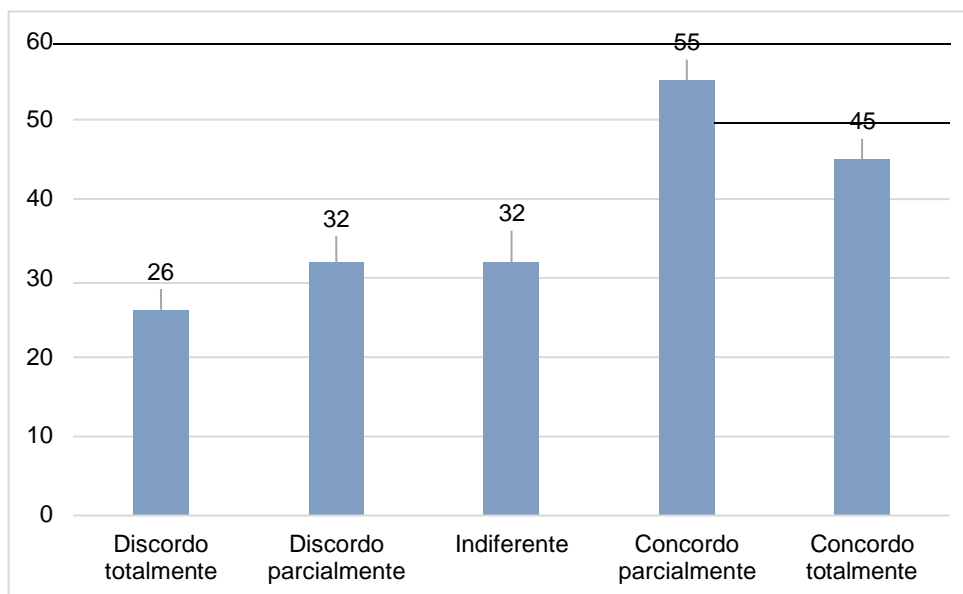


Fonte: Elaborado pela autora (2021).

#### 4.5 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL INSTRUMENTAL

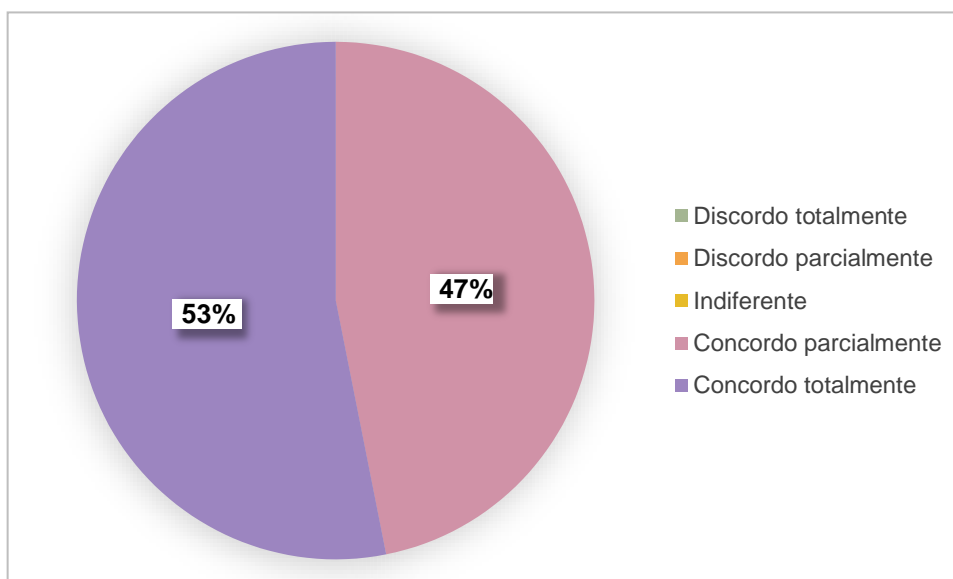
O quarto bloco do questionário diz respeito ao comprometimento organizacional instrumental, caracterizado pelas trocas entre o colaborador e a organização e as possíveis oportunidades que surgiriam caso ele saísse dela.

Em uma visão holística, o gráfico 9 apresenta que em grande parte há concordância com as afirmações, porém o número de respostas apresenta certa similaridade, o que é interessante para se observar. As proposições e o percentual de respostas encontram-se nos gráficos 10 a 15, responsáveis por apresentar os resultados das seis afirmações deste bloco do questionário.

**Gráfico 9** – Mensuração do comprometimento organizacional instrumental

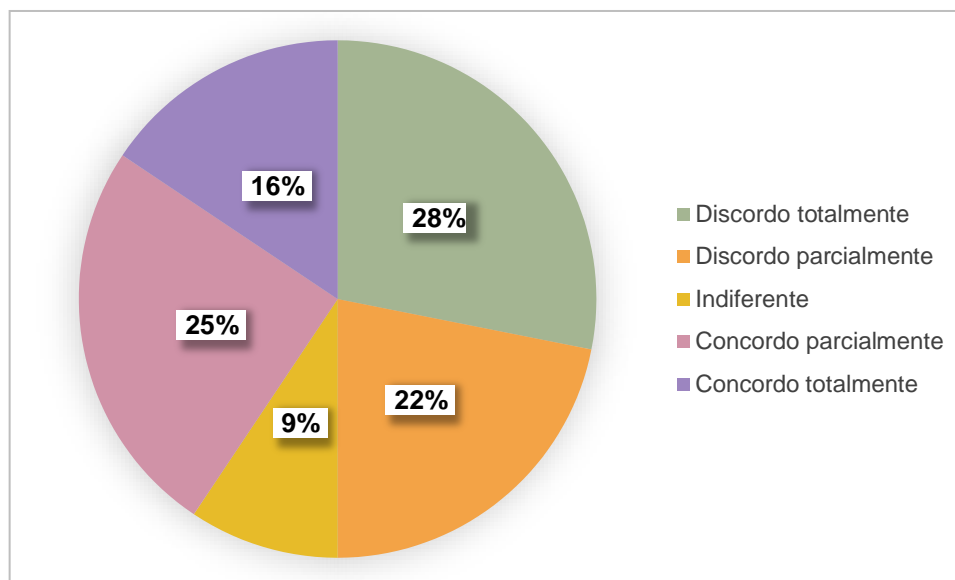
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os gráficos 10 e 11 tratam das proposições que sugerem que os colaboradores devem fazer apenas o que é solicitado, sem estimar seu trabalho e oferecer soluções, além do que lhes é pedido. De acordo com a análise das respostas, é possível avaliar que as pessoas demonstram ter um senso de aceitação organizacional considerável, de modo que eles entregam o que é esperado pela organização e se comprometem a oferecer algo a mais, ou seja, além de entregar o solicitado, focam em demonstrar maiores e melhores resultados.

**Gráfico 10** - “Para me manter na empresa, procuro sempre fazer o que é esperado de mim.”

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

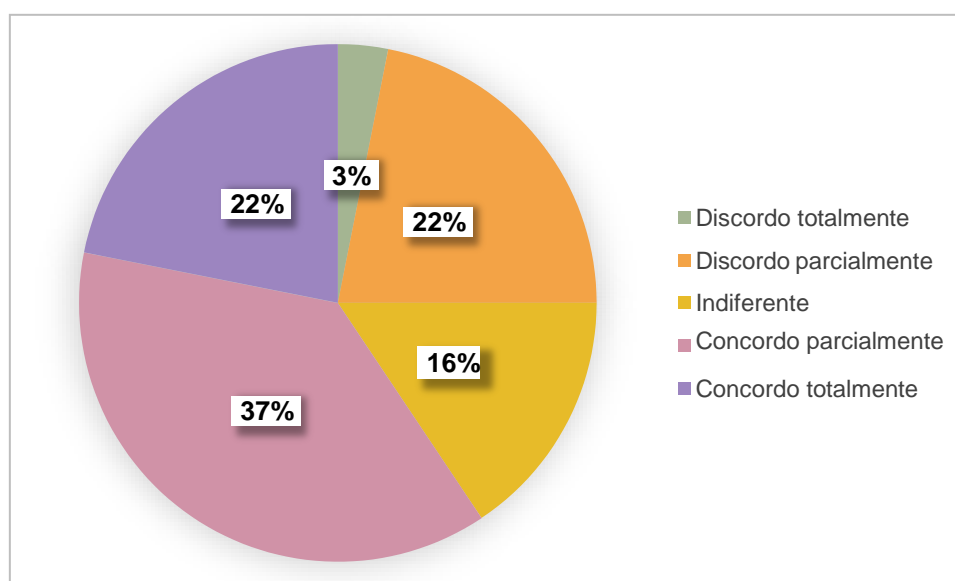
**Gráfico 11** – “Importante é fazer sempre o trabalho solicitado, não adianta ficar querendo mostrar resultados.”



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O gráfico 12 retrata a questão dos benefícios e a possibilidade de encontrá-los em outro trabalho. Pode-se observar que a proposição relacionada aos benefícios oferecidos obtiveram 22% de discordância parcial e os mesmos 22% de concordância total. As pessoas que discordaram parcialmente, acreditam que os benefícios que possuem atualmente podem ser facilmente encontrados em outro trabalho.

**Gráfico 12** – “Acredito que esta empresa me dá benefícios que dificilmente encontraria em outro trabalho.”

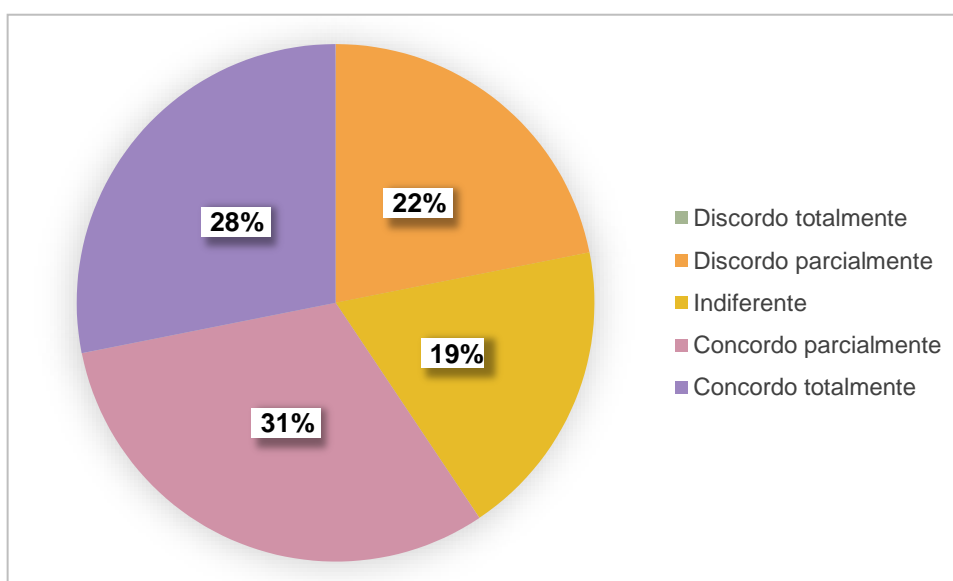


Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Esse percentual pode estar relacionado ao tempo de trabalho na organização que destes, passam de um ano, presumindo maior experiência na área. Vale salientar que, os benefícios ofertados pela unidade de análise são em sua maioria comuns a outras organizações, onde a empresa contribui com uma parte e o colaborador com outra.

O gráfico 13 apresenta o resultado da proposição associada à necessidade e ao desejo de estar na organização. 31% dos respondentes concordaram parcialmente e 28% concordaram totalmente com a afirmação. Com isso, é possível perceber que em grande parte dos respondentes habitam tanto o desejo quanto a necessidade em estar na organização atualmente, pois eles aliam a possibilidade de estar em um local que seja prazeroso de trabalhar com a necessidade de realização desta atividade.

**Gráfico 13** – “Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.”

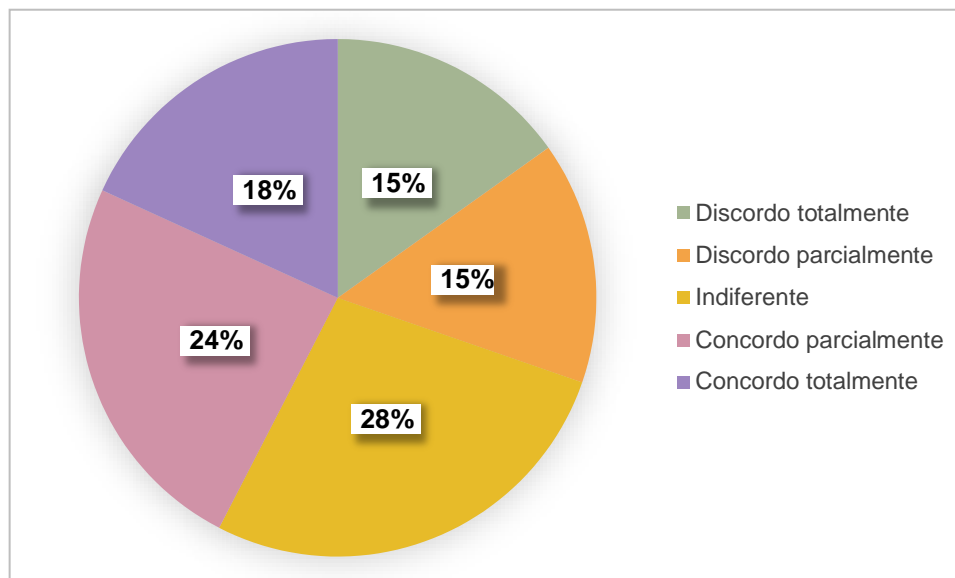


Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os gráficos 14 e 15 exploram a possibilidade dos respondentes deixarem a organização atualmente. Os números apresentam variância onde alguns respondentes concordam e outros não. Dos que discordaram, ou seja, consideraram que não seria tão difícil deixar a organização agora, 50% possuem filhos e são

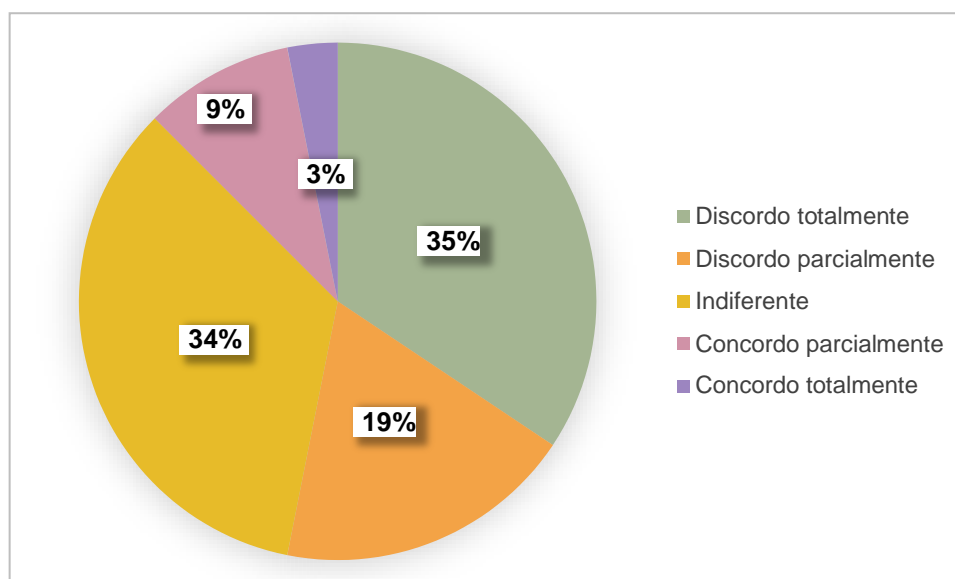
casados, pressupondo que o cônjuge poderia ficar responsável pela parte financeira familiar por um determinado período.

**Gráfico 14** – “Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha organização agora.”



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

**Gráfico 15** – “Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.”



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

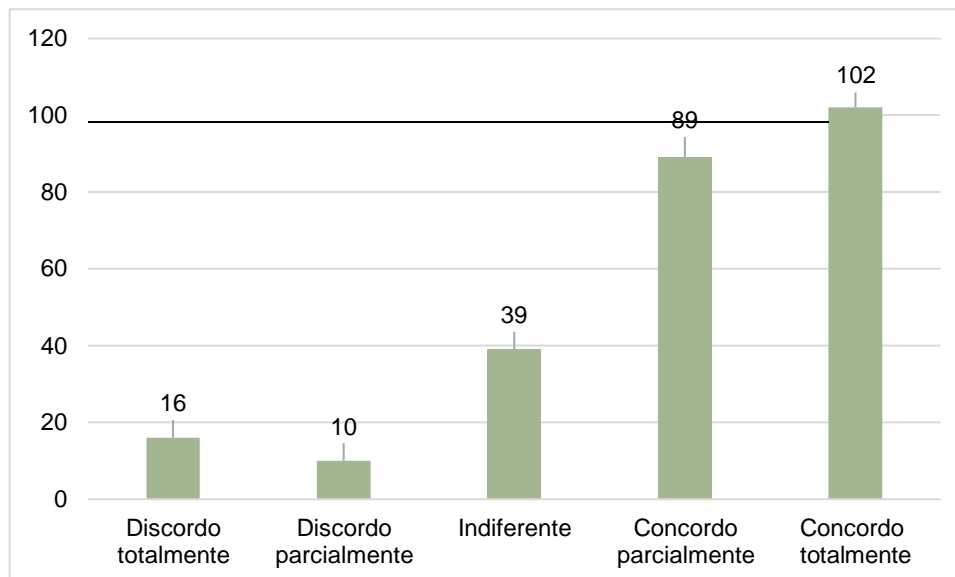
Os outros 50% que não possuem filhos e são solteiros em sua maioria, alguns estão em processo de crescimento na carreira e caso surgisse uma outra oportunidade que oferecesse maiores ganhos financeiros e intelectuais, não seria difícil para eles deixar a organização atual.

#### 4.6 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NORMATIVO

O quinto e último bloco do questionário propõe oito afirmações (cumprimento de normas e regulamentos, esforço do empregado na busca pelos resultados da organização, sentimento de culpa na não realização das tarefas, obrigação em desempenhar bem a função na empresa, não obrigação em permanecer na empresa, lealdade com a organização, obrigação moral com a organização e sensação de dever com a organização) que referem-se ao comprometimento normativo, aquele em que as pessoas estão na organização apenas pelo sentimento de obrigação e dever de permanecer nela. Seguindo a mesma escala de respostas que vai do nível 1 (discordo totalmente) ao 5 (concordo totalmente).

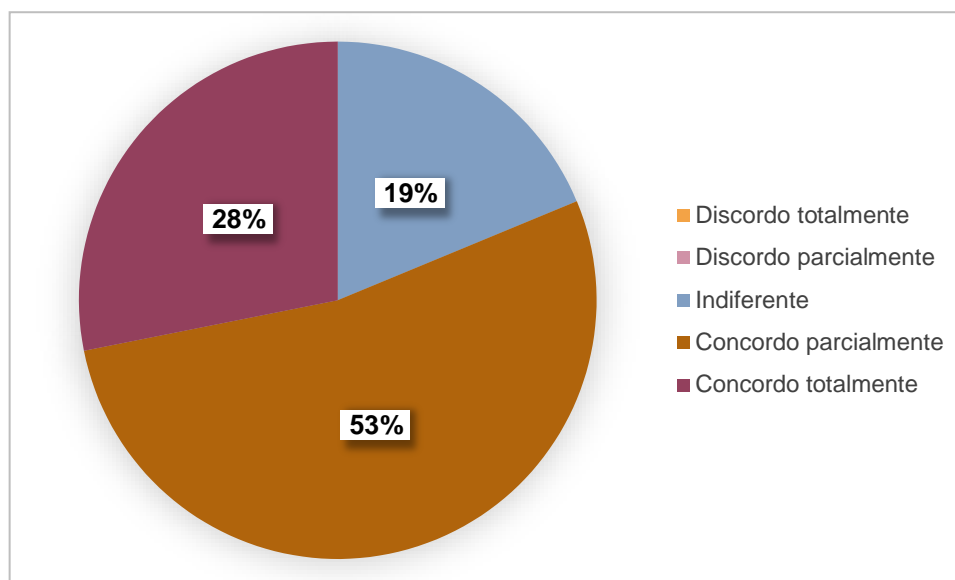
Conforme apresenta o gráfico 16, um número expressivo de respostas foram em concordância com as proposições. Analisando-as individualmente, nota-se que os respondentes seguem as regras da organização e se sentem obrigados em oferecer o melhor trabalho e os melhores resultados possíveis.

**Gráfico 16** – Mensuração do comprometimento normativo



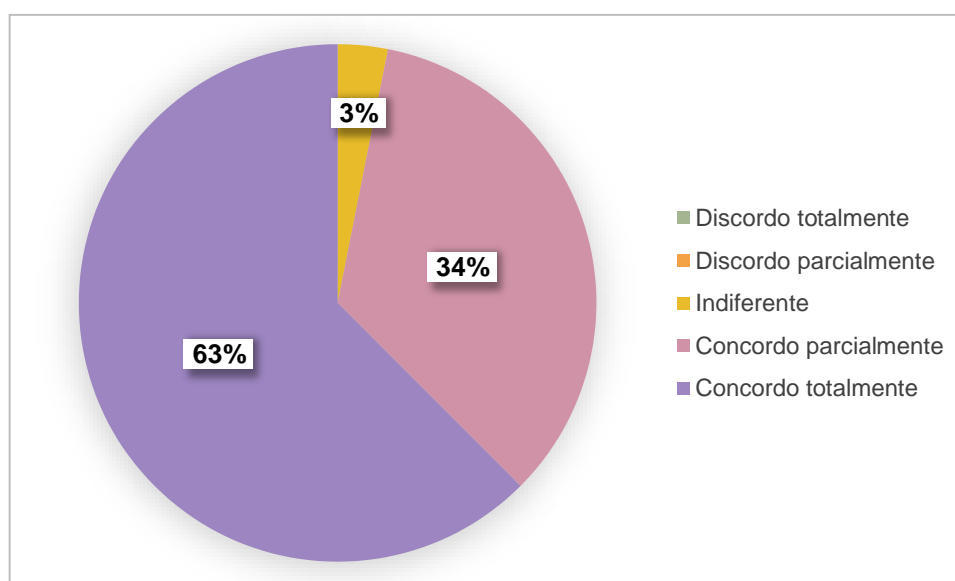
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O gráfico 17 traz a proposição que refere-se ao cumprimento de normas e regulamentos e a sua importância na organização. 53% dos respondentes concordaram parcialmente, sugerindo que eles podem considerar outras coisas de mesma importância, mas que não estavam relacionadas na proposição.

**Gráfico 17** – Cumprimento de normas e regulamentos

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

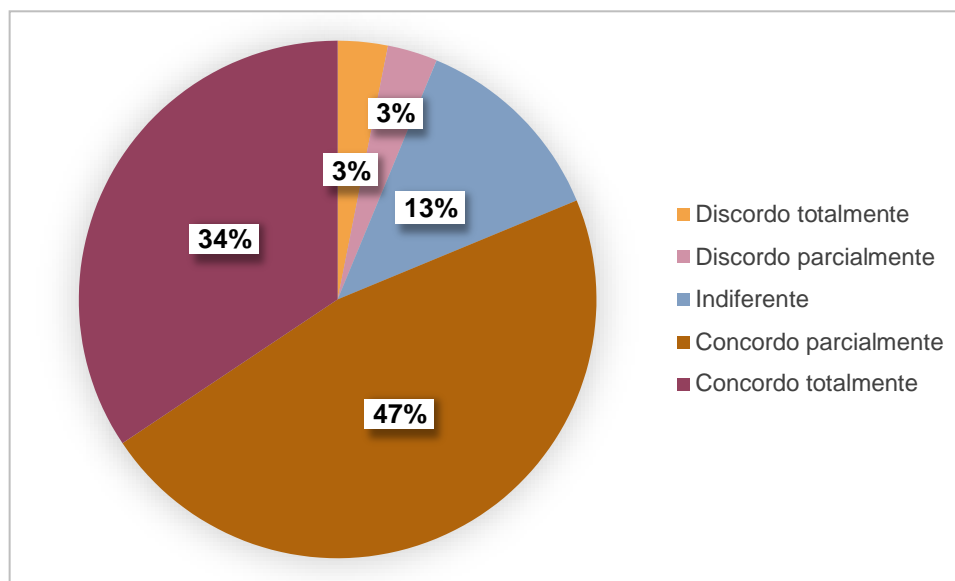
O gráfico 18 expressa as respostas da proposição referente ao papel do colaborador na organização, onde sua principal atuação deve ser voltada a esforços que permitam o alcance dos objetivos organizacionais. Conforme esperado, 63% dos respondentes concordaram totalmente com o texto, o que confirma as demais proposições tratadas até aqui, onde é possível perceber um nível de engajamento e colaboração bastante otimista dentro da organização.

**Gráfico 18** – Esforço do empregado na busca pelos resultados da organização

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

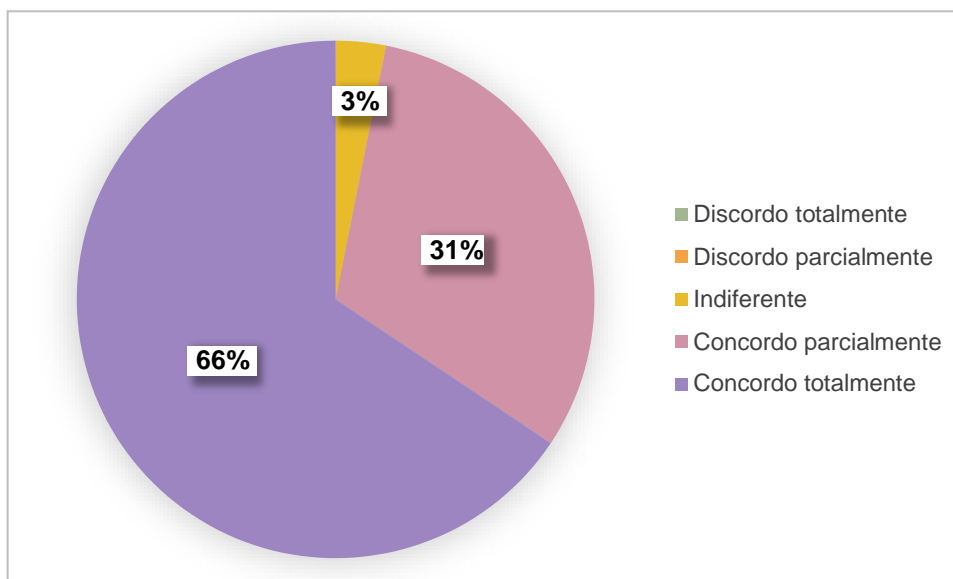
Os gráficos 19 e 20 trazem as proposições que dizem respeito a culpabilidade e responsabilidade que o colaborador impõe a si na execução de suas tarefas e funções. De acordo com o gráfico 19, há uma concordância com a afirmação do sentimento de culpa, representado por mais da metade dos respondentes, cerca de 80% do todo.

**Gráfico 19** – Sentimento de culpa na não realização das tarefas



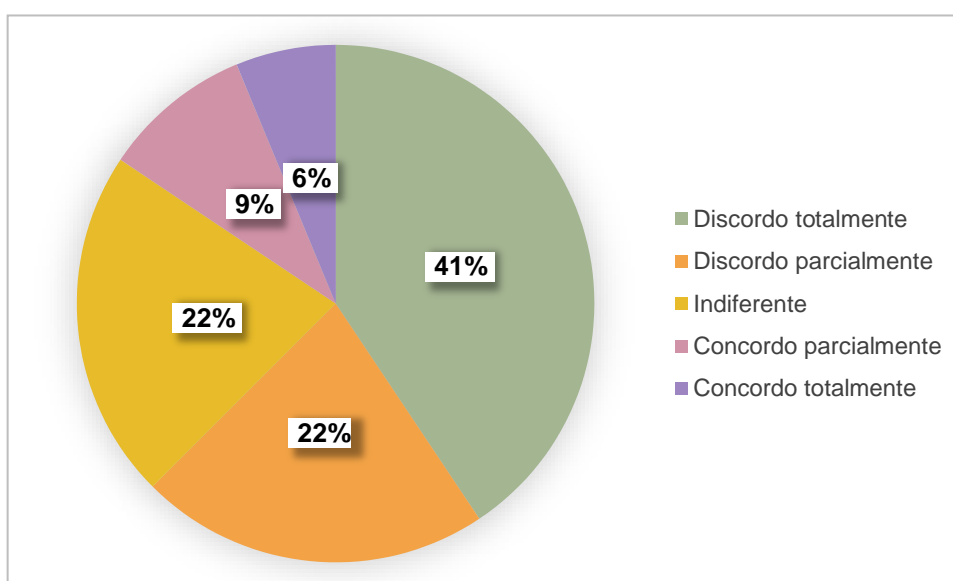
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O gráfico 20 apresenta 97% de concordância em relação a obrigação no bom desempenho das funções, o que torna possível observar que os colaboradores desenvolveram um sentimento de troca em observância o que a organização oferece. Ou seja, os colaboradores sentem tamanha obrigação em desempenhar bem sua função que se sentem culpados caso isso não ocorra, se não for possível realizar as demandas com excelência e bom desempenho.

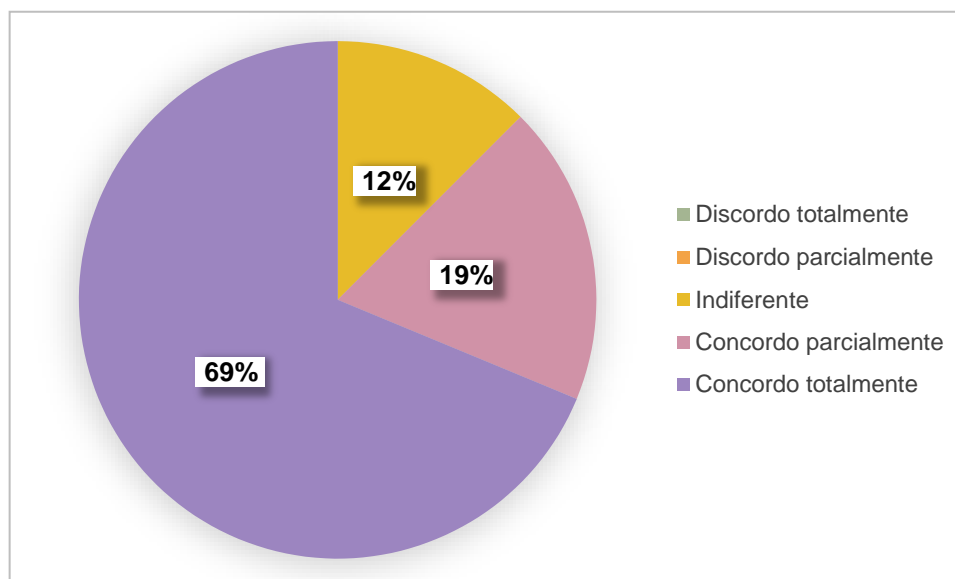
**Gráfico 20** – Obrigação em desempenhar bem a função na empresa

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os gráficos 21 a 24 retratam em sua plenitude a obrigação moral e pessoal dos colaboradores com a organização, o nível de lealdade, de entrega e o sentimento de dívida com a organização. Conforme apresenta o gráfico 21, 41% das respostas discordam em não ter a obrigação em permanecer na empresa, o que é reforçado pela concordância de 69% na proposição do gráfico 22, a respeito do quanto a organização merece a lealdade do respondente.

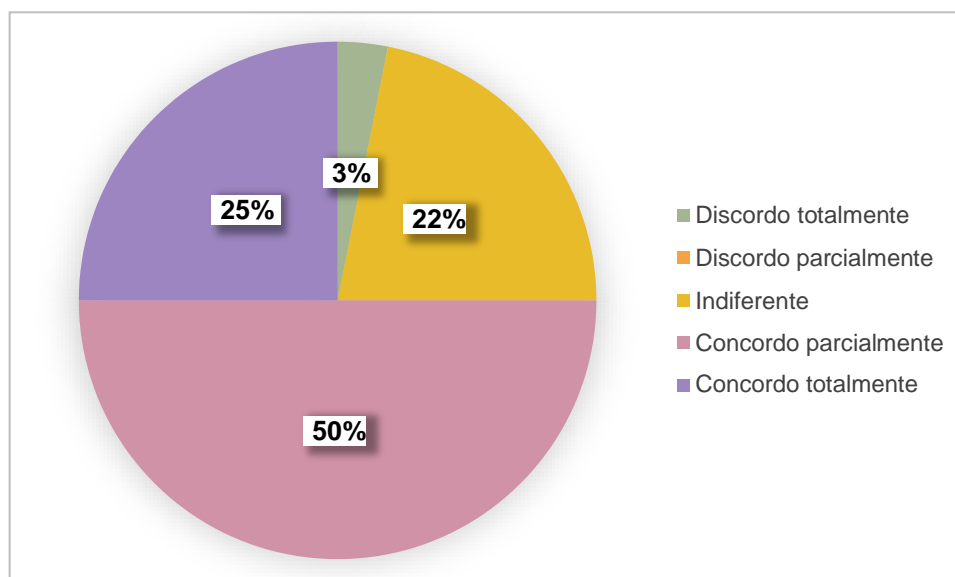
**Gráfico 21** – Não obrigação em permanecer na empresa

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

**Gráfico 22 – Lealdade com a organização**

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A obrigação moral se destaca no gráfico 23 com 75% de concordância e torna-se possível identificar que essa obrigação tem a ver com a oportunidade que a organização forneceu ao colaborador na disposição de uma vaga e por conta disso ele precisa retribuir oferecendo sua melhor versão e desempenho nas tarefas.

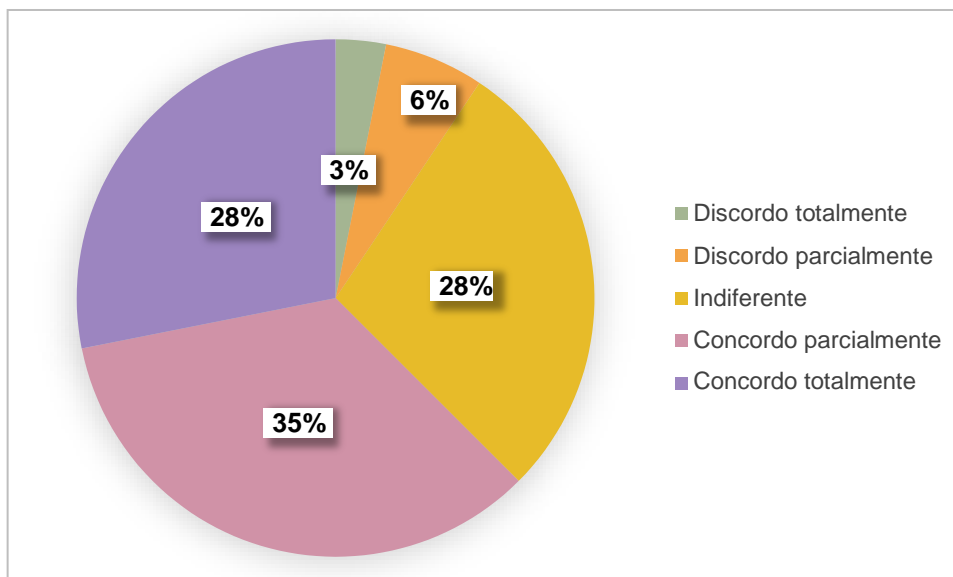
**Gráfico 23 – Obrigação moral com a organização**

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Com isso, o gráfico 24 completa a proposição do gráfico 23, pois retrata o sentimento de dever que o colaborador tem com a organização. A obrigação moralmente estabelecida é uma maneira de expressar o quanto existe e prevalece o

sentimento de dívida com a empresa e a possibilidade de retribuição através do exercício da lealdade, o que acaba fazendo parte de um dever de consciência.

**Gráfico 24** – Sensação de dever com a organização



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

De modo geral, os respondentes se consideram partes importantes da organização para que esta atinja seus resultados e conseqüentemente eles possam alcançar seus objetivos pessoais. Os respondentes que sentem possuir uma obrigação moral com a organização e que são leais a ela preenchem os cargos desde o operacional-administrativo até a gestão/supervisão e em sua grande maioria estão na empresa há 1 ano ou mais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em consideração o objetivo geral desta pesquisa, que é a identificação das variáveis pertencentes ao ambiente de trabalho que influenciam no comprometimento organizacional, identifica-se após a análise dos resultados que os fatores que estão associados ao comprometimento do colaborador estão intimamente ligados a questões psicológicas, sentimentais e racionais dos mesmos.

Nesse sentido, destacam-se as proposições que referem-se ao bem-estar no trabalho. As afirmações estão voltadas para a realização do colaborador no ambiente e no cargo em que ele se encontra, que englobam desde a realização do seu potencial até se sentir bem e gostar do que faz. É possível concluir que, o nível de bem-estar na unidade de análise é moderadamente bom, pois os colaboradores demonstraram satisfação e envolvimento nas atividades que realizam.

Associado ao bem-estar, está o comprometimento organizacional afetivo e afiliativo, resultado das vivências positivas dentro da unidade de análise. Com base nas respostas, os colaboradores desenvolvem melhor os afetos positivos e conseqüentemente aqueles que possuem mais tempo de trabalho sentem um vínculo maior e de mais pertencimento. Porém, é interessante ressaltar que, mesmo quem tem até cerca de 2 anos na organização, já se sente emocionalmente e afetivamente ligado à ela.

Como contribuição para tal situação, a gestão da unidade de análise busca aproximar ao máximo os colaboradores ao promover integrações de novos funcionários e comemorar em equipe as conquistas dos demais, o que gera o sentimento de pertencimento e envolvimento, além do reforço dos valores organizacionais e pessoais que acabam por se tornar próximos, estabelecendo maior identificação do colaborador com a organização. Portanto, o nível de comprometimento afetivo e afiliativo se mostra bastante presente na unidade de análise, permitindo que o ambiente de trabalho seja mais agradável e confortável ao desenvolver as atividades demandadas.

No que tange o comprometimento instrumental, os respondentes sinalizaram que eles entregam o que é solicitado, porém é importante também ser capaz de desenvolver algo a mais. Os benefícios, sejam eles financeiros ou não, no geral

agradam os colaboradores, mas eles possuem a consciência de que, caso saíssem da organização atual, seria factível encontrar benefícios similares aos que possuem hoje em outras empresas.

O enfoque do comprometimento instrumental está relacionado à manutenção do colaborador na organização por vontade própria ou necessidade. Nesse sentido, os respondentes caracterizam suas escolhas na racionalidade e na avaliação da situação atual de cada um. Aqueles que estão na organização por necessidade e compreendem que se fosse possível deixá-la, teriam outras maneiras de arcar com as demandas que viriam a surgir, principalmente financeiras, e supostamente o cônjuge poderia ser capaz de assumi-las.

No quesito normativo do comprometimento organizacional, a unidade de análise possui um nível menor em comparação com os demais tipos de comprometimento, o que é um ponto positivo. Os colaboradores não sentem “peso” em trabalhar no ambiente em que lhes é ofertado, nesse sentido, apenas cumprem com as normas e regulamentos da organização, buscam se esforçar para obter resultados gerando em contrapartida um retorno satisfatório, o que favorece ambas as partes.

Os tipos de comprometimento aqui tratados (afetivo, afiliativo, normativo e instrumental) permitiram a análise da organização de forma holística, ressaltando que, nesse estudo os resultados encontrados foram bastante positivos, possibilitando reconhecer que tanto a organização quanto o colaborador estão caminhando no mesmo sentido: a busca pelo crescimento pessoal e profissional.

Enquanto empresa, a unidade de análise se preocupa com o colaborador e reconhece-o como capital humano tão importante para o alcance dos seus objetivos. A preocupação está em fornecer recompensas que se tornam atrativas e compensatórias na percepção do colaborador. Destacam-se a flexibilidade de horários, as ações de vendas que resultam em prêmios, a integração entre os setores, a comunicação verticalizada entre gestores e subordinados, reuniões de acompanhamento, além de incentivos monetários.

As atividades presentes no ambiente de trabalho que caracterizam o nível de comprometimento acabam por configurar a cultura organizacional existente na unidade de análise, ou seja, fazem parte da rotina dos colaboradores e é algo que

abrange todos os setores. É válido destacar a harmonia das crenças e valores organizacionais com os individuais, permitindo que os colaboradores atuem com tamanha dedicação no desenvolvimento das suas funções.

É visível o quanto a cultura flexível da unidade de análise impacta no comprometimento dos colaboradores, pois é a partir desta que desperta neles o sentimento de pertencimento e envolvimento gerados a partir do foco nas relações interpessoais bem desenvolvidas.

Em suma, conforme foi possível observar, o nível de comprometimento organizacional da unidade de análise apresenta dados de base positiva que, mesmo não sendo em sua totalidade, a maioria das respostas é a representação fidedigna de como os colaboradores se sentem ao atuarem no dia a dia dos seus cargos.

É sabido que não existe relação perfeita quando se trata de empregado e empregador, o que há é a necessidade de compreensão de ambos os lados para que seja estabelecido um consenso benéfico de modo que ninguém saia lesado. É importante que as organizações estejam atentas e dispostas a ouvirem e entender o lado que historicamente representa o mais fraco dessa relação.

## REFERÊNCIAS

AGAPITO, P. R.; FILHO, A. P.; SIQUEIRA, M. M. M. Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 6, p. 71-93, nov./dez. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/VrdDYSNxCJj6mYMHZhPSy6x/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 03 mar. 2021.

ALYRIO, R. D. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Vol. único. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2011. Disponível em: <https://br1lib.org/book/2281853/3a3459>. Acesso em: 03 mar. 2021.

ANTUNES, R.A. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho. 11ª ed. rev. e amp. Campinas: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2006.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, mai./jun. 1993. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZzVWk6px7CTBYy7LWGGZQtDm/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 11 mar. 2021.

BEM-ESTAR. *In*: DICIONÁRIO Aurélio da Língua Portuguesa. Curitiba: Positivo Editora, 2010.

BERGAMINI, C. W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 23-34, abr./jun. 1990. Disponível em: [https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901990000200003.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901990000200003.pdf). Acesso em: 03 mar. 2021.

\_\_\_\_\_, C. W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **GV-Executivo**, v. 1, n. 2, p. 63-67, nov. 2002/jan. 2003. Disponível em: <https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/1716.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2021.

BIZZI, Luciane. **O bem-estar no trabalho e suas relações com suporte e comprometimento organizacional afetivo: estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)**, 2013. 223 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013. Disponível em: 11 mar. 2021.

CARNEIRO, Laila Leite. **Bem-estar, comprometimento e voz: um modelo explicativo da relação indivíduo-trabalho-organização na perspectiva da psicologia positiva**, 2018. 193 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social e das Organizações) – Programa de Pós Graduação em Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018. Disponível em: 03 mar. 2021.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9ª ed. Barueri: Editora Manole Ltda, 2014. Disponível em: <https://br1lib.org/book/2925573/6d8428>. Acesso em: 03 mar. 2021.

CORTELLA, M.S. **Porque fazemos o que fazemos?:** aflições vitais sobre trabalho, carreira e realização. 46ª ed. São Paulo: Planeta, 2019.

COSTA, F. M.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento Organizacional: bases para uma abordagem processual. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 30, n. 3, p. 329-337, jul./set. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/vQJsKtXd9fzyMfV8Q5tX5tL/?lang=pt#:~:text=Tomar%20o%20comprometimento%20como%20um,processual%20e%20din%C3%A2mica%20do%20fen%C3%B4meno>. Acesso em: 05 abr. 2021.

DESSEN, M. C; PAZ, M. G. T. Indicadores de Bem-estar Pessoal nas Organizações: em busca de uma avaliação. In: Encontro da ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. Disponível: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR1597.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2021.

FONSECA, R. C. V. **Metodologia do Trabalho Científico**. 1ª ed. rev. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

FREITAS, H. *et. al.* O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set. 2000. Disponível em: [http://www.clam.org.br/bibliotecadigital/uploads/publicacoes/1138\\_1861\\_freitashenriq uerausp.pdf](http://www.clam.org.br/bibliotecadigital/uploads/publicacoes/1138_1861_freitashenriq uerausp.pdf). Acesso em: 08 abr. 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **The Motivation to Work**. New York: Routledge Editora, 2017. Disponível em: <https://br1lib.org/book/6153825/76cf4c>. Acesso em: 28 mar. 2021.

JUNIOR, S. D. S.; COSTA, F. J. Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. **Revista Brasileira de Pesquisas em Marketing, Opinião e Mídia**, São Paulo, v. 15, p. 1-16, mar./jun. 2014. Disponível em: [http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Volumes/15/1\\_Mensura%C3%A7%C3%A3o%20e%20Escalas%20de%20Verifica%C3%A7%C3%A3o%20uma%20An%C3%A1lise%20Comparativa%20das%20Escalas%20de%20Likert%20e%20Phrase%20Completion.pdf](http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Volumes/15/1_Mensura%C3%A7%C3%A3o%20e%20Escalas%20de%20Verifica%C3%A7%C3%A3o%20uma%20An%C3%A1lise%20Comparativa%20das%20Escalas%20de%20Likert%20e%20Phrase%20Completion.pdf). Acesso em: 28 mar. 2021.

KOFMAN, F. **The Meaning Revolution: The power of transcendent leadership**. Estados Unidos: Currency New York, 2018. Disponível em: <https://br1lib.org/book/3506466/b3308d>. Acesso em: 28 mar. 2021.

LIRA, M; SILVA, V. P. G. Motivação Intrínseca vs. Motivação Extrínseca: a aplicação da escala WPI no contexto do setor público português. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, Salvador, v. 5, n. 4, p. 171-195, set./dez. 2015. Disponível em:

<https://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/1126/1255>. Acesso em: 29 mar. 2021.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; NASCIMENTO, S. Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 6, p. 947-967, nov./dez. 2017. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/72847>. Acesso em: 03 mar. 2021.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, G. P. **Desemprego estrutural na era da globalização**, 2006, 54 f. Monografia (Bacharelado em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/121940/Economia295527.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 25 mai. 2021.

MAYO, E. **The human problems of na industrial civilization**. Volume VI. Londres: Routledge Editora, 2003. Disponível em: <https://br1lib.org/book/699043/9331ff>. Acesso em: 10 abr. 2021.

MCGREGOR, D. **The Human side of Enterprise**: annotated edition. New York: McGraw-Hill Companies, 2006. Disponível em: <https://br1lib.org/book/5236916/27aa6d>. Acesso em: 08 mar. 2021.

MCSHANE, S. L.; GLINOW, M. A. V. **Comportamento organizacional**. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2013. Disponível em: <https://br1lib.org/book/3578935/c6e751>. Acesso em: 08 mar. 2021.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, Rio Grande do Norte, v.2, n.3, p. 67-87, set./dez. 1998. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/Ymp5dkPkFwPkHNsHpFpgWXp/?lang=pt>. Acesso em: 30 abr. 2021.

\_\_\_\_\_, C. A. F. *et. al.* Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio Grande do Norte, v.7, n. 4, p. 187-209, out./dez. 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/bvYGzFh85kfPpRqLyfNQ8jz/?lang=pt>. Acesso em: 02 mai. 2021.

\_\_\_\_\_, Carlos Alberto Freire. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**, 2003, 166 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em:

[https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05042004-105813/publico/Tese\\_Doutorado\\_Medeiros\\_2003.pdf](https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05042004-105813/publico/Tese_Doutorado_Medeiros_2003.pdf). Acesso em: 02 mai. 2021.

\_\_\_\_\_, C. A. F. *et. al.* Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 11, n. 1, p. 1-22, jan./fev. 2005. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/40696/25885>. Acesso em: 02 mai. 2021.

MELLO, Eleuní. **Vínculo do trabalhador com a organização: um estudo de representações sociais**, 2006. 228 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação do Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/3669>. Acesso em: 08 mar. 2021.

MENEZES, Igor Gomes. **Comprometimento organizacional: Construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais**, 2009, 203 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social e do Trabalho) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, UFBA, Salvador, 2009. Disponível em: [https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/igor\\_menezes\\_tese.pdf](https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/igor_menezes_tese.pdf). Acesso em: 23 abr. 2021.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. 3ª ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. Disponível em: <https://br1lib.org/book/2033841/f34bc0>. Acesso em: 08 mar. 2021.

PASCHOAL, T. **Bem-estar no trabalho: relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho**, 2008, 180 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, Brasília, 2008. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/5551>. Acesso em: 21 abr. 2021.

\_\_\_\_\_, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação Psicológica**, Brasília, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2008. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v7n1/v7n1a04.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2021.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª ed. Novo Hamburgo: Universidade FEEVALE, 2013.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, P. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. Disponível em: <https://br1lib.org/book/9039022/b02d50?dsource=recommend>. Acesso em: 08 mar. 2021.

REGO, A.; CUNHA, M. P.; SOUTO, S. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. **Revista de Administração Eletrônica**, v. 6, n. 2, p. 1-27, jul./dez. 2007. Disponível em: [https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S1676-56482007000200003.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482007000200003.pdf). Acesso em: 22 mai. 2021.

RIBEIRO, J. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento e Justiça Organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. **Psicologia: Ciência & Profissão**, v. 30, n. 1, p. 4-21, 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=282021781002>. Acesso em: 07 abr. 2021.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. In: ENCONTRO DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2001-cor-520.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2021.

\_\_\_\_\_, Mirlene Maria Matias; PADOVAM, Valquiria Aparecida Rossi. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 24, n. 2, p. 201-209, jun. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/ZkX7Q4gd9mLQXnH7xbMgbpM/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 23 abr. 2021.

TAMAYO, A. Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 2, p.37-47, abr./jun. 2000. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16319/prioridades-axiologicas-e-satisfacao-no-trabalho>. Acesso em: 23 abr. 2021.

\_\_\_\_\_, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 33-54, out./dez. 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/8PGD7qcRB9JL8CjQZNDfbrp/?lang=pt>. Acesso em: 23 abr. 2021.

TRABALHO. In: DICIONÁRIO Aurélio da Língua Portuguesa. Curitiba: Positivo Editora, 2010.

TRIGUEIRO-FERNANDES, L. *et. al.* EBACO-R: Refinamento da escala de bases do comprometimento organizacional. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 16, n. 4, p. 315-333, jul./ago. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bbr/a/TJyY673ksTyGW4PBKqXQcDk/?lang=pt#:~:text=desenvolveu%20a%20Escala%20de%20Bases,atividade%20e%20escassez%20de%20alternativas>. Acesso em: 22 mai. 2021.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

### QUESTIONÁRIO

Prezado respondente,

Este questionário é parte integrante da pesquisa monográfica intitulada COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL COMO FATOR MOTIVACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA CORRETORA DE SEGUROS NA CIDADE DE FEIRA DE SANTANA-BA, desenvolvida pelo(a) estudante Danyele Fernandes Santana de Souza, sob a orientação da Profa. Mestre Cidineide Gerônimo, do Curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), cujo objetivo é identificar as variáveis pertencentes ao ambiente organizacional que contribuem para o comprometimento do colaborador. Vale salientar que as informações aqui coletadas servirão, exclusivamente, para fins acadêmicos, respeitando o sigilo e o anonimato. Exceto se houver manifestação para uso da identidade organizacional.

Desta forma, agradecemos sua valiosa contribuição ao tempo que em agradecemos sua participação nesta pesquisa.

#### PARTE 1 – IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DO RESPONDENTE

**1) Sexo:**

- Feminino  
 Masculino

**2) Idade:** \_\_\_\_\_ anos

**3) Estado civil:**

- Solteiro (a)  
 Casado (a) / União estável / Companheiro (a)  
 Separado (a)  
 Viúvo (a)

**4) Filhos:**

- Sim  
 Não

**5) Em caso afirmativo na questão anterior, quantos?** \_\_\_\_\_ filhos

**6) Escolaridade:**

- Ensino Fundamental I  
 Ensino Fundamental II  
 Ensino Médio  
 Superior incompleto  
 Superior completo  
 Especialização  
 Mestrado

Doutorado

**7) Nível do cargo desempenhado atualmente:**

- Consultor de vendas  
 Operacional-administrativo  
 Gestores/supervisores

**8) Tempo de trabalho na organização: \_\_\_\_\_**

**9) Carga horária semanal: \_\_\_\_\_**

**10) Remuneração:**

- Até 1 salário mínimo (Até R\$1.100,00)  
 Mais de 1 até 2 salários mínimos (Entre R\$1.100,00 e R\$2.200,00)  
 Mais de 2 até 3 salários mínimos (Entre R\$2.200,00 e R\$3.300,00)  
 Mais de 3 até 4 salários mínimos (Entre R\$3.300,00 e R\$4.400,00)  
 Mais de 4 até 5 salários mínimos (Entre R\$4.400,00 e R\$5.500,00)  
 Mais de 5 até 10 salários mínimos (Entre R\$5.500,00 e R\$11.000,00)

**11) Quais benefícios adicionais abaixo você recebe?**

- Vale alimentação  
 Bonificações/Comissões  
 Participação nos lucros (PL)  
 Plano de saúde/Plano odontológico  
 Auxílio-creche  
 Auxílio-academia  
 Cesta básica

**12) Caso receba outro tipo de benefício que não esteja listado acima, indique aqui:**

\_\_\_\_\_

**PARTE 2 – BEM-ESTAR NO TRABALHO**

Nesta parte do questionário, você deve considerar as proposições, que referem-se a sentimentos relacionados ao seu trabalho e responder conforme a escala apresentada.

1	2	3	4	5
<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>

Neste trabalho, eu:

<b>Nível de concordância</b>
------------------------------

1. Realizo o meu potencial	1	2	3	4	5
2. Realizo atividades que expressam minhas capacidades	1	2	3	4	5
3. Consigo recompensas importantes para mim	1	2	3	4	5
4. Supero desafios	1	2	3	4	5
5. Atinjo resultados que valorizo	1	2	3	4	5

6. Faço o que realmente gosto de fazer 1 2 3 4 5

Para responder as próximas questões, utilize como base a escala das respostas abaixo, conforme seus sentimentos com o trabalho.

<b>1</b> <b>Nem um pouco</b>	<b>2</b> <b>Um pouco</b>	<b>3</b> <b>Moderadamente</b>	<b>4</b> <b>Bastante</b>	<b>5</b> <b>Extremamente</b>
---------------------------------	-----------------------------	----------------------------------	-----------------------------	---------------------------------

Nos últimos seis meses, meu trabalho tem me deixado:

	<b>Nível de concordância</b>				
	1	2	3	4	5
1. Alegre	1	2	3	4	5
2. Preocupado	1	2	3	4	5
3. Disposto	1	2	3	4	5
4. Entediado	1	2	3	4	5
5. Animado	1	2	3	4	5
6. Chateado	1	2	3	4	5
7. Impaciente	1	2	3	4	5
8. Ansioso	1	2	3	4	5
9. Frustrado	1	2	3	4	5
10. Incomodado	1	2	3	4	5
11. Nervoso	1	2	3	4	5
12. Tenso	1	2	3	4	5
13. Orgulhoso	1	2	3	4	5
14. Com raiva	1	2	3	4	5
15. Tranquilo	1	2	3	4	5

### PARTE 3 – MENSURAÇÃO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO E AFILIATIVO

Abaixo serão relacionadas afirmações que buscam refletir o seu comprometimento com a organização, para respondê-las utilize a escala abaixo.

<b>1</b> <b>Discordo totalmente</b>	<b>2</b> <b>Discordo parcialmente</b>	<b>3</b> <b>Indiferente</b>	<b>4</b> <b>Concordo parcialmente</b>	<b>5</b> <b>Concordo totalmente</b>
--	--	--------------------------------	--	--

- 1) Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.
- 2) Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização.
- 3) Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.
- 4) Eu me identifico com a filosofia desta organização.
- 5) Eu concordo com as práticas adotadas pela minha organização.
- 6) Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.
- 7) Eu sempre me esforço demasiadamente para que a empresa atinja seus objetivos.

- 8) Tenho uma imensa satisfação em fazer parte desta empresa.

#### **PARTE 4 – MENSURAÇÃO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL INSTRUMENTAL**

Abaixo serão relacionadas afirmações que buscam refletir o seu comprometimento com a organização, para respondê-las utilize a escala abaixo.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>

- 1) Para me manter na empresa, procuro sempre fazer o que é esperado de mim.
- 2) Importante é fazer sempre o trabalho solicitado, não adianta ficar querendo mostrar resultados.
- 3) Acredito que esta empresa me dá benefícios que dificilmente encontraria em outro trabalho.
- 4) Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.
- 5) Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha organização agora.
- 6) Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.

#### **PARTE 5 – MENSURAÇÃO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NORMATIVO**

Abaixo serão relacionadas afirmações que buscam refletir o seu comprometimento com a organização, para respondê-las utilize a escala abaixo.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>

- 1) Uma das coisas mais importantes na empresa é cumprir suas normas e regulamentos.
- 2) O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.
- 3) Eu me sinto culpado se não consigo realizar bem minhas tarefas.
- 4) Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.
- 5) Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha empresa.
- 6) Esta organização merece minha lealdade.
- 7) Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
- 8) Eu devo muito a minha organização.