

# **CENTRO PAULA SOUZA**

---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA  
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

**JOELMA APARECIDA DE FARIAS SERAFIM**

**MOTIVAÇÃO E TRABALHO  
Uma análise da teoria do comprometimento**

**Americana/SP  
2015**

# CENTRO PAULA SOUZA

---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA**  
**Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

**JOELMA APARECIDA DE FARIAS SERAFIM**

## **MOTIVAÇÃO E TRABALHO**

### **Uma análise da teoria do comprometimento**

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana sob a orientação da Prof.Mestre Ricardo Bertoni Pompeu.

**Área de concentração:** Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho.

**Americana/SP**  
**2015**

S487m	<p>Serafim Joelma Aparecida de Farias</p> <p>Motivação e trabalho: uma análise da teoria do comprometimento. / Joelma Aparecida de Farias Serafim. – Americana: 2015. 63f.</p> <p>Monografia (Graduação em Tecnologia em Gestão Empresarial). - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.</p> <p>Orientador: Prof.Me. Ricardo Bertoni Pompeu</p> <p>1. Motivação 2. Sociologia organizacional I. Pompeu, Ricardo Bertoni. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana.</p> <p style="text-align: right;">CDU: 316.46 658.03</p>
-------	--

Joelma Aparecida de Farias Serafim

## MOTIVAÇÃO E TRABALHO

### Uma análise da teoria do comprometimento

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – Fatec/ Americana.  
Área de concentração: Gestão de pessoas e relações de trabalho.

Americana, 24 de junho de 2015.

#### Banca Examinadora:



Ricardo Bertoni Pompeu (Presidente)  
Mestre  
FATEC Americana



Enrique Viana Arce (Membro)  
Doutor  
FATEC Americana



Ana Lúcia Spigolon (Membro)  
Especialista  
FATEC Americana

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer em especial a meu esposo, companheiro de estrada, por toda sua dedicação e esforço em me ajudar a conseguir tempo para meu projeto. Agradecer a meus pais por me darem a vida e a oportunidade de ser quem sou, estar onde estou, por serem meu apoio em todas as dificuldades, sempre. Agradeço ao meu orientador, professor Ricardo, pelo tempo dispendido e por me ajudar a encontrar a melhor forma de desenvolver este trabalho. Agradeço ainda a todos que responderam a pesquisa ou, de alguma forma, me auxiliaram neste projeto.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a meu esposo, sem o qual minha faculdade teria sido impossível neste momento, e também ao meu filho Gabriel, que foi o maior incentivo que tive para concluir meu curso, amo vocês.

## RESUMO

Este trabalho acadêmico descreve as teorias motivacionais e de comprometimento organizacional. Ao longo do tempo, as relações de trabalho vêm sofrendo grandes alterações, devido à evolução da humanidade e das mudanças tecnológicas e mais recentemente pela globalização. Torna-se necessário que as organizações se adaptem às novas tendências a fim de continuarem competitivas, e para manter em seu quadro talentos fundamentais à sua atividade. Foi realizada uma pesquisa com intuito de medir o nível de comprometimento afetivo de empregados de diversas organizações das cidades de Americana e Santa Bárbara d'Oeste, e foi verificado que, mesmo em empresa reconhecida da região, existem empregados que não se sentem motivados afetivamente. Uma solução seria as empresas promover ambientes que estimulem o comprometimento e a lealdade dos indivíduos, dando condições ao empregado de sentir-se útil e necessário, estimulando a criatividade, criando grupos de trabalho coesos, empregando suas competências para atingir metas e resultados. Estas são algumas das características presentes nas organizações bem sucedidas.

**Palavras Chave:** Motivação, Trabalho, Comprometimento Organizacional, Comprometimento Afetivo.

## **ABSTRACT**

This academic paper describes the motivational and organizational commitment theories. Over time, labor relations have suffered dramatic changes due to the evolution of humanity and of technological change and more recently by globalization. It is necessary for organizations to adapt to new trends in order to remain competitive and to keep on your frame talents required for its activity. A survey aiming to measure the level of affective commitment of employees of various organizations from the cities of Americana and Santa Bárbara d'Oeste was conducted and it was found that even a recognized company in the region, there are employees who are not motivated affectively. One solution would be companies promote environments that encourage commitment and loyalty of individuals, giving conditions to the employee to feel useful and necessary, stimulating creativity, creating cohesive work groups, using their skills to achieve goals and results. These are some of the features present in successful organizations.

**Keywords:** Motivation, Work, Organizational Commitment, Affective Commitment.



## LISTA DE FIGURAS E ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 1</b> - Classificação das Pesquisas.....	17
<b>Figura 2</b> - Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	22
<b>Quadro 3</b> - Das diferentes bases de comprometimento.....	28
<b>Diagrama 4</b> - Consequências dos vínculos com o trabalho para a organização.....	33
<b>Diagrama 5</b> - Antecedentes, correlatos e consequentes de comprometimento.....	36
<b>Figura 6</b> - Roda do Comprometimento (de Dessler).....	38
<b>Figura 7</b> - Bases psicológicas, estilos e focos de comprometimento.....	41
<b>Figura 8</b> - Antecedentes do comprometimento afetivo.....	44
<b>Gráfico 9</b> - Divisão da pesquisa por gênero.....	48
<b>Gráfico 10</b> - Faixa etária dos pesquisados.....	48
<b>Gráfico 11</b> - Área de atuação dos pesquisados.....	49
<b>Gráfico 12</b> - Nível hierárquico dos pesquisados.....	50
<b>Gráfico 13</b> - Formação acadêmica dos pesquisados .....	50
<b>Gráfico 14</b> - Média das pesquisas de comprometimento afetivo.....	51
<b>Quadro 15</b> - Média das pesquisas por faixa etária e gênero.....	52

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> -Teoria da Equidade.....	26
<b>Tabela 2</b> - Tipos de Comprometimento Organizacional.....	30

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	11
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1	O Homem e o Trabalho	19
2.2	Conceitos de Motivação	21
2.2.1	Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	21
2.2.2	Teoria X e Teoria Y	22
2.2.3	Teoria ERG	24
2.2.4	Teoria das Necessidades de McClelland	24
2.2.5	Teoria da Avaliação Cognitiva	24
2.2.6	Teoria da Fixação por Objetivos	25
2.2.7	Teoria do Reforço	25
2.2.8	Teoria da Equidade	25
2.2.9	Teoria da Expectativa	26
2.3	Conceito de Comprometimento Organizacional	27
2.4	A Importância do Comprometimento Organizacional	30
2.5	Comprometimento Organizacional e seus Fatores de Influência	35
2.6	Comprometimento Organizacional Afetivo	40
2.7	Antecedentes do Comprometimento Afetivo	43
2.8	Importância do Comprometimento Afetivo	46
3.	CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA	48
4.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
	REFERÊNCIAS	57
	ANEXOS	61

## 1. INTRODUÇÃO

A fim de conseguir acompanhar a evolução das relações do trabalho, as organizações enfrentam hoje uma mudança de paradigmas, e são desafiadas a buscar novos modelos e formas de administrar seus recursos humanos, dando ênfase ao desenvolvimento de seu pessoal. Os indivíduos passaram a ser identificados como recursos essenciais para o desenvolvimento das organizações.

As organizações percebem que, no ambiente extremamente competitivo das disputas de mercado, para alcançar melhores resultados que os concorrentes não bastam tecnologia de ponta, e modernos sistemas de gestão, essas vantagens estão cada vez mais generalizadas, e os concorrentes podem fácil e rapidamente assimilar e copiar esses recursos. O diferencial se volta então para o fator humano, pois ele é único, não pode ser copiado.

Torna-se, então, necessário às organizações promover ambientes que estimulem o comprometimento e a lealdade dos indivíduos, criando grupos de trabalho coesos, que busquem um mesmo objetivo, empregando suas competências para atingir metas e resultados. Esta é uma das características presente nas organizações bem sucedidas.

Verifica-se que esta é uma abordagem bastante nova, visto que a história do trabalho é tão antiga quanto a própria humanidade, e tem sua motivação na recente globalização da economia, o que leva as organizações a buscarem formas de ser mais eficientes ao administrar seus recursos, tanto financeiro quanto de pessoal. Elas percebem que o sucesso de seu negócio está relacionado com o sucesso e desenvolvimento de seus funcionários, para que ambos tenham um alto desempenho.

Entre várias medidas que podem ser tomadas, as organizações devem incentivar seus funcionários através de uma cultura bem definida, fixação de metas e objetivos e remuneração justa, para torná-los mais produtivos e interessados, e assim atingir suas metas e manter estável e satisfeito seu quadro, o que pode se mostrar um grande desafio.

Apesar de o ser humano ter necessidade de se sentir útil, de fazer algo que o faça mostrar sua capacidade, a maioria das pessoas não trabalha apenas por esse motivo, todos têm suas necessidades, sejam elas financeiras ou emocionais.

É necessário, então, que haja uma interação entre as necessidades das partes: organização e indivíduos, para que juntos consigam chegar a um objetivo comum. A gestão de pessoas tem caráter estratégico dentro das organizações, pois é ela que irá adaptar os objetivos individuais com os da organização, a fim de criar uma relação equilibrada (GIL, 2014).

Com esse objetivo definido, cabe às organizações o desafio de criar um ambiente de trabalho favorável ao comprometimento do seu pessoal, pois deles dependerão para atingir o padrão de competição imposto pela concorrência globalizada. Conseguir manter indivíduos motivados e comprometidos sempre será uma tarefa complexa e bastante árdua para as organizações, uma vez que não há duas pessoas iguais, e cada um percebe um mesmo estímulo de forma diferente.

As pessoas trazem consigo suas experiências, expectativas, conhecimento e habilidades, percepções, sua força de trabalho e talentos individuais, independentemente do nível hierárquico ou trabalho que executem, podem contribuir com o ambiente de trabalho no qual estão inseridas.

Para as pequenas e médias empresas, muitas delas administradas por seus próprios fundadores e familiares, e são em geral, menos organizadas, este é um desafio ainda maior. A cultura destas organizações pode não estar bem definida, ou não ter um conteúdo que favoreça a percepção de justiça e equidade, tornando mais difícil o comprometimento por parte de seus funcionários. Estes, por sua vez, se veem sem perspectiva de carreira, encarando, muitas vezes, suas posições como definitivas. As atividades não são desafiadoras, nem estimulantes, e o ambiente pode se tornar opressor e pouco produtivo.

Para Gil (2014), a motivação de desenvolver da melhor forma possível as atribuições pertinentes ao empregado tem, naturalmente, muito a ver com ele próprio, mas também é fortemente influenciada pela organização. Atualmente, as organizações têm reconhecido a preferência dos indivíduos em trabalhar em locais que tornem possível uma melhor qualidade de vida, segurança e satisfação, e cabe às organizações criarem estratégias, a fim de manter seu quadro de talentos.

Gil (2014) ensina que, nas relações de trabalho, a administração dos recursos humanos é a área que engloba todas as ações e decisões que têm como foco o trabalhador, sua interação com a organização, com as equipes de trabalho e seu rendimento, ou seja, sua produtividade. Essa produtividade depende, em grande parte, de como o empregado percebe o ambiente em que está inserido e de como se identifica com a cultura da organização.

Deve existir uma preocupação por parte das organizações em criar ambientes de trabalho que estimulem o empregado, e o tornem participante e coadjuvante na busca pelos objetivos e metas, de forma que não apenas a organização, mas também seus trabalhadores sejam beneficiados com os resultados obtidos (GIL 2014).

Para o autor, muitas das empresas exigem o comprometimento de seus trabalhadores, mas não se comprometem com estes além do que é exigido pelas leis trabalhistas. Os trabalhadores, por sua vez, se sentem como meros recursos dispensáveis, o que gera descontentamento e falta de perspectiva, levando à desmotivação, diminuindo o desempenho e aumentando o *turnover*.

O estudo demonstra sua importância social ao buscar possíveis formas de melhorar a relação do trabalhador com seu empregador. É apropriado às organizações com fins lucrativos buscarem por resultados, visando à obtenção de lucros e acúmulo de riquezas, porém, estes objetivos tornam-se cada vez mais difíceis de serem atingidos; devido ao ambiente competitivo e cada vez mais globalizado. Os competidores estão em todos os lugares, e as expectativas se voltam cada vez mais para as qualidades pessoais dos empregados (GIL 2014).

No ambiente de trabalho o comprometimento se torna um atributo que leva uma empresa a obter vantagem sobre as outras, e ter uma equipe de trabalho determinada e motivada que dedique seus esforços contribuindo voluntariamente para seu desenvolvimento pode gerar resultados surpreendentes e superiores aos dos concorrentes.

Gil (2014) ensina que as empresas procuram maximizar lucros para seus acionistas, mas atualmente a forte tendência é as empresas assumirem que devem se preocupar com os valores éticos, respeitando seus funcionários, protegendo o meio ambiente e comprometendo-se com as comunidades. Dessa forma, empregados, comunidades e clientes estão sendo vistos como uma nova espécie de sócios do negócio e, portanto, devem compartilhar os resultados. Nesta linha de

ação já existe até uma norma internacional de responsabilidade social, a *Social Accountability* (SA8000). Essa norma atesta a qualidade ética das relações humanas envolvidas nos processos de trabalho.

Para Dunham (et al. 1994, apud CAMARGO, 2009), o comprometimento afetivo surge a partir da identificação e do envolvimento do empregado com sua organização, e esse comprometimento ocorre em três dimensões: primeiro, a aceitação dos valores, normas e objetivos da organização; segundo, disposição de investir esforços em favor da organização; e terceiro, o desejo e a vontade de se manter membro da organização.

Conclui-se que o melhor tipo de comprometimento é o afetivo, pois empregados com este tipo de comprometimento ficam na empresa porque assim o querem. O indivíduo “internaliza os valores da organização, identifica-se com seus objetivos, se envolve com seus papéis de trabalho, desempenhando-os de forma a facilitar a consecução dos objetivos do sistema”, quando isso ocorre, considera-se que foi desenvolvida uma ligação psicológica de natureza afetiva (ZANELLI et al., 2004).

Por isso, as empresas devem buscar promover os meios para que seus empregados se envolvam e se sintam comprometidos com seus valores, objetivos, estratégias e resultados. Cada um deve se sentir parte de um todo, pensando e agindo como se fossem controladores da empresa.

No ambiente acadêmico, Rego e Souto (2004) ressaltam que o reconhecimento da relevância do comprometimento como facilitador do processo de mudanças internas, contribui para a sustentabilidade dos negócios, e torna-se uma preocupação estratégica da empresa. Essa vertente tem norteado muitas pesquisas sobre o tema.

O presente trabalho acadêmico pretende descrever, através de estudos já realizados sobre o assunto, o que é comprometimento organizacional e a importância de ter empregados comprometidos afetivamente com a organização.

É de consenso dos pesquisadores e autores contemporâneos do tema que hoje se vive a “era do conhecimento”, e que nessa era, o que torna as empresas mais eficazes em seus processos é a qualidade de seus recursos humanos. São eles que farão toda a diferença e trarão o esperado retorno ao empresário, e um ambiente de trabalho com maior qualidade aos empregados.

Para poder continuar atuando em seu segmento, as empresas buscam soluções que as tornem mais eficiente. Modernizam-se através de novas máquinas e equipamentos, instalações, processos e redesenham seus cargos. As empresas buscam formas e condições para sobreviver e acompanhar as exigências do mercado (XAVIER, 1999).

As empresas, de forma geral, foram literalmente atropeladas pelo tempo, e muitas sentem no bolso a queda da rentabilidade, perdendo fatias de mercado, e por isso, seu custo e preços tornam-se incompatíveis com o mercado (COOPERS & LIBRAND, 1997).

Porém, também é consenso que a maior dificuldade nas empresas é administrar o fator humano. Na realidade, muitas empresas ainda administram esses recursos de forma secundária, preferindo investir em recursos tecnológicos e instalações, pois esses são fatores controláveis, diferente dos recursos humanos, que demandam mais atenção, energia, e são, num certo grau, imprevisíveis.

Mas como equilibrar de forma adequada essa relação tão debatida, e que muitas vezes culminam em processos legais necessitando da intervenção da lei? Como fazer com que os empregados se sintam tão comprometidos com o sucesso da empresa quanto seus proprietários? A resposta pode estar em entender o que motiva cada ser humano e como este percebe o ambiente da preocupação da empresa com as relações de trabalho.

Limongi-França (2006) cita que atualmente o cenário da gestão de pessoas passou das atividades operacionais e legisladas para ações corporativas estratégicas, que as responsabilidades profissionais envolvidas, vão além do “registro em carteira”, hoje as empresas buscam profissionais com qualidade pessoal, qualificações culturais, competências tecnológicas, responsabilidade empresarial e cidadania.

Robbins (2005) cita, em seu livro sobre comportamento organizacional, que embora na prática os executivos já tenham entendido a importância das habilidades interpessoais para uma gestão eficiente, as escolas de administração demoraram a captar a ideia. Até o final dos anos 80 essas escolas enfatizavam apenas os aspectos técnicos da gestão e temas sobre comportamento e habilidades interpessoais não recebiam atenção. Nas últimas décadas os professores começaram a perceber e reconhecer a importância do conhecimento sobre o



comportamento humano, pois este conhecimento está relacionado à forma como as organizações conseguirão reter seus funcionários com alto nível de desempenho.

Ainda citando Robbins (2005) este diz que estudos realizados demonstram que salário e benefícios não são os motivos pelos quais uma pessoa gosta de seu emprego e permanece nele, mas a qualidade do ambiente de trabalho e o apoio recebido são de extrema importância.

Observa-se então que as empresas e sua liderança têm que tomar em suas mãos a responsabilidade de criar ambientes de trabalho que sejam estimulantes para seus empregados para que eles se sintam motivados e tenham vontade de permanecer na empresa.

Existem muitos caminhos possíveis de serem trilhados na busca por soluções que melhorem a qualidade, satisfação, e conseqüentemente, os resultados obtidos pelas organizações do trabalho executado por seus empregados. O desafio para cada uma delas é descobrir através de análises do ambiente onde está inserida, qual a melhor estratégia administrativa a ser implementada.

Existem muitas ideias pré-concebidas sobre o comportamento humano, mas a pesquisa científica continuar desmentindo essas ideias, e o estudo do comportamento humano, para aplicação prática, deve ter embasamento científico, a fim de se obter resultados adequados.

O objetivo geral deste trabalho é analisar a teoria do comprometimento organizacional, mais especificamente o comprometimento afetivo, por este ser considerado o mais apropriado em literatura e estudos acadêmicos, tanto para a organização quanto para o empregado.

Analisar as teorias de motivação, e como estas podem auxiliar as organizações a criar ambientes propícios ao alto desempenho, trazendo satisfação e envolvimento de seus trabalhadores, buscando bases para estabelecer ambientes estimulantes e equilibrados.

Analisar o tipo de comprometimento mais amplamente estudado pelos pesquisadores do comportamento organizacional, que é o de natureza afetiva que engloba crenças e intenções frente à organização.

Entender mais sobre o comprometimento afetivo, e como este pode ser uma ferramenta muito importante e valiosa para criação de relacionamentos saudáveis entre organização e seus trabalhadores.

Demonstrar através de dados obtidos por pesquisas com pessoas em funções e hierarquias diferentes o grau de afetividade destes com suas organizações.

Em seu manual, Forte (2004) cita - “As pesquisas podem ser classificadas como”:

**Quadro 1:** Classificação das Pesquisas.

<b>QUANTO À NATUREZA DAS VARIÁVEIS</b>	<b>QUALITATIVAS</b>	<b>QUANTITATIVAS</b>	
<b>QUANTO AO OBJETIVO E GRAU DO PROBLEMA</b>	<b>EXPLORATÓRIA</b>	<b>DESCRITIVA</b>	<b>CAUSAL</b>
<b>QUANTO AO ESCOPO (AMPLITUDE E PROFUNDIDADE)</b>	<b>ESTUDO DE CASO</b>	<b>ESTUDO DE CAMPO</b>	<b>LEVANTAMENTO AMOSTRAL</b>
<b>QUANTO AO CONTROLE</b>	<b>LABORATÓRIO</b>	<b>EXPERIMENTO DE CAMPO</b>	

**Fonte:** FORTE, S. - Manual de Elaboração de Tese, Dissertação, e Monografia (2004, p. 9).

Nas pesquisas quantitativas predominam os métodos estatísticos (...). Nas pesquisas qualitativas há uma predominância de classificações, de análises mais dissertativas, de menos cálculos. De qualquer forma, como sempre haverá explicações sobre fenômenos, cálculos e resultados quantitativos, as pesquisas têm em si os dois métodos (FORTE, 2004, p. 9).

Este trabalho de conclusão de curso utiliza métodos de pesquisa qualitativa, quanto à natureza das variáveis, e exploratória descritiva, quanto ao problema proposto, buscando demonstrar através de dados existentes e disponíveis as soluções para este problema.

Quanto ao estudo de campo, foi realizada uma pesquisa buscando conhecer através dos resultados obtidos, se estes corroboram ou não com a teoria do comprometimento afetivo.

O trabalho foi construído sobre pesquisa bibliográfica, também foram utilizados outros meios de obtenção de conhecimento válidos, como revistas acadêmicas, artigos de fontes idôneas, publicações acadêmicas, teses, monografias e dissertações.

Primeiramente são descritas as teorias de motivação e suas várias vertentes, e sua evolução, até culminar no que hoje conhecemos sobre o tema em

Comportamento organizacional, demonstrando as diferentes formas do Comprometimento do indivíduo com o trabalho em si, e seu ambiente.

Realizou-se uma pesquisa de campo sobre os temas de comprometimento afetivo para dar mais consistência ao trabalho e buscar as melhores soluções, que sejam aplicáveis no contexto existente, e que possam melhorar as relações de trabalho através de sua aplicação nas organizações que ainda não se adequaram a esta nova realidade.

A pesquisa foi realizada utilizando-se de um questionário com perguntas baseadas no trabalho desenvolvido por Siqueira (2008) em sua “Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo” (ECOAF). Porém as questões sobre o comprometimento afetivo foram divididas em quatro escalas (ou graus) de intensidade. O objetivo foi avaliar com que intensidade um indivíduo nutre sentimentos positivos ou negativos frente à sua organização, ou seja, a escala permitiu medir o grau em que o indivíduo está envolvido afetivamente com a organização.

O formulário da pesquisa é composto por questionário contendo 16 itens a serem pontuados de 1 a 4. A amostra da pesquisa é composta por 45 indivíduos trabalhadores de instituições públicas e privadas de Americana e Santa Bárbara d’Oeste.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 O Homem e o Trabalho**

A história da existência humana se confunde com sua história de trabalho. Desde as mais remotas épocas os homens trabalham sozinhos ou coletivamente, por sua subsistência. Ouve períodos históricos de escravidão, de exploração dos homens para o trabalho e para a guerra.

Para Martins (1998), o trabalho artesanal constituiu a primeira forma de produção organizada, pois já naquela época eram estabelecidas as prioridades de produção e entrega, eram produzidas peças sob especificação dos compradores, e as encomendas tinham seu preço combinado. Com o passar do tempo, a produção artesanal foi evoluindo, devido ao crescente número das encomendas.

Nessa época o conhecimento sobre a fabricação de um produto era passado de pai para filho, de mestre para aluno, e depois de algum tempo, com o crescimento da produção foi necessário aumentar a mão de obra das oficinas. Veio então o advento da Revolução Industrial que alterou drasticamente a forma de se produzir.

Gaither (2001) cita que, a Revolução Industrial aconteceu devido a duas razões principais: a força do homem e da água foi substituída pela força mecânica e o surgimento dos estabelecimentos fabris. Ela se espalhou rapidamente pelo mundo moderno, e avançou ainda mais com a descoberta da eletricidade e dos motores a gasolina. Desde então o homem tem feito novas descobertas e inventado todo tipo de coisas, de lâmpadas a aviões.

O ambiente socioeconômico do novo século deu origem ao caldeirão no qual a administração científica foi formulada. Foi nesta época que a Administração Científica começou a se desenvolver, para fomentar a necessidade de satisfazer a grande quantidade de mercados consumidores que cresciam cada dia mais. Vários homens desta época moldaram as idéias e métodos desta nova filosofia (GAITHER, 200).

Em 1911, Henry Ford lança o automóvel Ford “modelo T”, que foi o primeiro automóvel concebido para produção em série no mundo.

De lá para cá foram pouco mais de 100 anos, mas neste pequeno período histórico o mundo passa por uma reformulação, com o advento dos computadores, dos robôs, da troca do trabalho humano por máquinas capazes de imitar seus movimentos sem erros e com qualidade superior em determinados serviços.

Segundo Monks (1987), conforme foram sendo aperfeiçoadas as técnicas de pesquisa operacional, e os computadores se tornaram viáveis economicamente, as indústrias sofreram uma reformulação e entraram em uma era de automação nunca vivenciada anteriormente.

Maximiano (2004) discorre sobre a era da Qualidade que começa com o pós guerra do Japão, que em quarenta anos se torna a segunda maior economia mundial. Em suas modernas fábricas, fazem produtos de alta qualidade, são extremamente produtivos, com baixo custo através do desenvolvimento de novas tecnologias e ferramentas de gestão, revolucionando o mundo.

A humanidade está agora na era do “conhecimento”. As formas de administrar tiveram que ser reformuladas e flexibilizadas. Para acompanhar a rápida mudança do mundo, as organizações tiveram que buscar o que pode ser o seu diferencial perante a concorrência, ou seja, seus empregados.

Chiavenato (2010) cita que, na era da informação, ou era do conhecimento, as pessoas deixaram de serem agentes passivos que são administrados, e passaram a constituir agentes vivos e inteligentes, que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais. De simples recursos, as pessoas passam a ser encaradas como parceiros de organização, elas tomam decisões a respeito de suas atividades, cumprem metas, alcançam resultados previamente negociados e servem o cliente no sentido de satisfazer suas necessidades e expectativas.

A valorização do ser humano como fonte de conhecimento, e capaz de se relacionar e interagir, aprendendo, ensinando e compartilhando, tornou-se essencial às empresas que querem se destacar entre a concorrência. Obter e manter pessoas inteligentes, criativas e motivadas, para atingir seus objetivos, passou a ser o papel principal das organizações.

## **2.2 Conceitos de Motivação**

Robbins (2005) define motivação como o resultado da interação do indivíduo com a situação, é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência, a intensidade se refere a quanto esforço a pessoa despende para alcançar uma determinada meta. Porém a intensidade não é capaz de levar o esforço a lugar algum, a não ser que seja conduzido a uma direção que beneficie a organização.

Para Aguilar (1999) “é notório que o interesse pelo comportamento motivacional no trabalho tenha atingido níveis excepcionalmente elevados nas últimas décadas, no entanto, o fracasso da maioria das organizações não está na falta de conhecimento técnico, e sim na maneira de lidar com as pessoas”.

Fica difícil definir motivação, uma vez que a palavra tem sido utilizada com diferentes sentidos. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou que dá origem a um comportamento específico.

Hersey e Blanchard (1986, apud AGUILAR, 1999) ensinam que a motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos. Os motivos podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos naturais do indivíduo, e dirigidos para objetivos, que podem ser conscientes ou subconscientes. Eles são explicações do comportamento do indivíduo. Motivo é a mola propulsora da ação, é algo de dentro do indivíduo que o impulsiona a agir.

Existem algumas teorias que tentam dar definição ao conceito de motivação, algumas são as precursoras, outras foram desenvolvidas a partir dessas ideias primárias. A motivação ainda é um dos assuntos mais pesquisado em comportamento organizacional (ROBBINS, 2005).

### **2.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow**

Robbins (2005) cita que esta é a mais conhecida das teorias da motivação. Segundo o autor, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades:

1. Fisiológica: a fome, a sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo.
2. Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.

3. Social: inclui afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.
4. Estima: inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia, e fatores externos de estima, como *status*, reconhecimento e atenção.
5. Auto realização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser, incluindo crescimento, alcance do seu próprio potencial e desenvolvimento.

Quando uma dessas necessidades é satisfeita, a próxima torna-se dominante, o indivíduo move-se para o topo da pirâmide. Essa teoria sugere que, embora uma necessidade nunca seja completamente satisfeita, uma necessidade substancialmente satisfeita extingue a motivação, assim é necessário saber em qual desses momentos a pessoa se encontra para focar a satisfação em seu próximo nível. A figura 2 ilustra as necessidades humanas, segundo Maslow:

**Figura 2** – Pirâmide da Hierarquia das Necessidades, de Maslow.



**Fonte:** Adaptado da Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow.

### 2.2.2 Teoria X e Teoria Y

Robbins (2005) ensina sobre a Teoria X e Y desenvolvida por Douglas McGregor, onde as pessoas são vistas sob duas perspectivas, uma totalmente negativa e outra totalmente positiva. Observando a forma como os executivos tratam seus empregados, McGregor concluiu que a visão que os executivos têm, de seus

funcionários, se baseiam em certas premissas, e que eles se baseiam nessas premissas para moldar seu próprio comportamento, com relação ao empregado.

As premissas dos executivos, ou Teoria X:

1. Os funcionários não gostam de trabalhar, por sua própria natureza e tentarão evitar o trabalho sempre que puderem.
2. Como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam suas metas.
3. Os funcionários evitam as responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.
4. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.

As premissas positivas, ou Teoria Y:

1. Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir.
2. As pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole, se estiverem comprometidas com os objetivos.
3. A pessoa mediana é capaz de aprender e aceitar, ou até de buscar a responsabilidade.
4. A capacidade de se tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa, e não é privilégio exclusivo dos que são hierarquicamente superiores.

Segundo Robbins (2005) se observa que a Teoria X parte da premissa de que as necessidades de nível mais básico dominam o indivíduo. A Teoria Y, que as necessidades de nível mais alto são predominantes. McGregor acreditava que as premissas da Teoria X eram mais válidas que a Teoria Y, e propôs algumas formas para aumentar a motivação, como participação de todos nas decisões, tarefas desafiadoras de muita responsabilidade e um bom relacionamento interpessoal.



### **2.2.3 Teoria ERG**

É uma reformulação da Teoria das Necessidades de Maslow, feita por Clayton Alderfer. Na faculdade de Yale foram realizadas pesquisas empíricas, essa pesquisa foi chamada de Teoria ERG (do inglês *Existence, Relatedness and Growth*), que significa “existência, relacionamento e crescimento”. Assim como a teoria de Maslow, essa teoria diz que a realização das necessidades mais baixas leva a necessidade de satisfazer um nível superior, porém é mais coerente, pois leva em consideração o conhecimento sobre as diferenças do indivíduo e como fatores como educação, antecedentes familiares, podem alterar a importância que cada grupo de necessidades tem para um indivíduo, por exemplo, os espanhóis e os japoneses colocam as necessidades sociais antes de seus requisitos materiais (ROBBINS, 2005).

### **2.2.4 Teoria das Necessidades de McClelland**

Esta Teoria enfoca três necessidades: realização, poder e associação. Ela diz que algumas pessoas têm maior inclinação para o sucesso. Essas pessoas buscam mais a realização pessoal que a recompensa pelo sucesso em si, e têm necessidade de fazer algo melhor, ou de forma mais eficiente do que o que já foi realizado (ROBBINS, 2005).

O desejo de poder leva o indivíduo a impactar, a ter influência e controlar outras pessoas, gostam de estar no comando, tendem a se preocupar mais com o prestígio e a influência, mais que com o desempenho eficaz.

Pessoas orientadas pela necessidade de associação têm necessidade de amizades e preferem cooperação entre as pessoas em vez de competição, e procuram compreensão mútua.

### **2.2.5 Teorias da Avaliação Cognitiva**

De acordo com Robbins (2005) esta teoria propõe que quando as pessoas são pagas para executar atividades que antes eram gratificantes em si, tendem a

reduzir sua motivação. Esta pesquisa foi muito estudada e avaliada dentro dos ambientes empresariais e percebeu-se que quando o funcionário recebe uma recompensa externa por uma tarefa que antes achava interessante, isso causa uma queda do interesse pela tarefa.

### **2.2.6 Teoria da Fixação por Objetivos**

Pessoas produzem melhores resultados quando desafiadas atingir objetivos mais elevados que a média. Quando os objetivos e são desafiadores o nível de desempenho se eleva.

As pessoas trabalham melhor quando têm *feedback* sobre seu desempenho, pois elas conseguem analisar a diferença entre o que elas tem feito e o que precisam fazer para atingir os objetivos. O ideal é que o funcionário seja capaz de monitorar seu próprio progresso, pois esta ideia lhe proporciona um motivador mais poderoso que o *feedback* externo (ROBBINS, 2005).

### **2.2.7 Teoria do Reforço**

Robbins (2005) cita que a teoria do reforço ignora o que acontece internamente com o indivíduo, e se concentra apenas em suas ações. O reforço serve para condicionar o comportamento humano, mas não levam em consideração as variáveis como, sentimento, atitude, expectativas. Mas ela fornece meios para analisar o que controla o comportamento, sendo, portanto, uma importante influência para este.

### **2.2.8 Teoria da Equidade**

Esta teoria estabelece que as pessoas estejam sempre comparando seus trabalhos, seus resultados e os dos outros. Quando existe igualdade nestas relações existe a equidade e a situação é percebida como justa. Quando não há igualdade nas relações, verifica-se a injustiça, o que cria a tensão e a raiva, quando existe

percepção de excesso de recompensa, cria-se o sentimento de culpa (ROBBINS, 2005).

Esta teoria enfoca a justiça da distribuição, ou seja, a justiça que pode ser percebida na quantidade e na distribuição das recompensas aos indivíduos. Pode-se considerar ainda a justiça do processo, que diz respeito ao processo utilizado na distribuição de recompensas. Para a maioria dos trabalhadores, a motivação é fortemente influenciada pelas recompensas.

Quando os indivíduos não sentem a justiça, ou equidade na distribuição, eles tendem a cooperar menos, produzir mais, com menos qualidade, para aumentar os ganhos, tende a distorcer sua autoimagem, ou a imagem que tem de outros, ou pode buscar outros referenciais de comparação, e mesmo chegando a se desligar da empresa (ROBBINS, 2005).

A tabela 1 demonstra a relação entre resultados e investimentos do funcionário:

**Tabela 1** – Teoria da Equidade.

R/IA	<	R/IB	INJUSTIÇA POR SER SUB RECOMPENSADO
R/IA	=	R/IB	EQUIDADE
R/IA	>	R/IB	INJUSTIÇA POR SER SUPER RECOMPENSADO

(\*) Onde R/IA significa relação entre resultado e investimento do funcionário.

(\*) Onde R/IB significa relação entre resultado e investimento de outros funcionários relevantes.

**Fonte:** Adaptado de ROBBINS, S. P. – Comportamento Organizacional, São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2005 p. 146

### 2.2.9 Teoria da Expectativa

Segundo Robbins (2005), esta é a explicação mais amplamente aceita entre todas as explicações que embasam as teorias motivacionais. Ela sustenta que os indivíduos tendem a agir de determinada maneira sabendo que sua ação trará algum resultado esperado, ou seja, recompensas que podem ser bonificações, um salário melhor, uma promoção, algo que satisfaça suas metas pessoais. Esta teoria ajuda a explicar porque tantos empregados não se sentem motivados em seus empregos e fazem o mínimo possível para continuarem empregados.

Para que o empregado esteja motivado ele deve responder positivamente a três perguntas:

1. Se eu me esforçar ao máximo, isso será reconhecido em minha avaliação de desempenho?
2. Se eu obtiver uma boa avaliação de desempenho isto resultará em alguma recompensa organizacional?
3. Se eu receber alguma recompensa ela será atraente para mim?

Resumindo, a essência da teoria da expectativa é a compreensão dos objetivos de cada indivíduo e as ligações entre esforço e desempenho, entre desempenho e recompensa e entre recompensa e alcance de metas pessoais.

Verifica-se a abundância de teorias existentes a respeito das questões de motivação, nenhuma delas, porém, invalida outra. As organizações podem utilizar uma ou mais dessas teorias em sua gestão de recursos humanos, algumas organizações fazem uma integração dessas teorias e as utilizam em conjunto, elas são complementares.

### **2.3 Conceitos de Comprometimento Organizacional**

Para Moscon et al. (2012, apud RODRIGUES, 2012) estudar a qualidade dos vínculos entre o indivíduo e a organização é imprescindível para o entendimento das relações que se estabelecem no ambiente de trabalho. O desenvolvimento dessas relações irá interferir de diversas formas na dimensão da dinâmica organizacional, com impactos que podem ser positivos ou não, tanto na qualidade de vida dos indivíduos, quanto na produtividade, efetividade e competitividade da organização.

Nas relações entre indivíduo e trabalho, constata-se a existência de uma grande diversidade de elementos que compõem os vínculos (envolvimento, identificação, apego, satisfação, motivação, centralidade, etc.), cada qual com suas particularidades, embora estes conceitos possam estar sobrepostos. Para abordar os tipos de vínculo, o autor os define como algo que une, amarra, ata, e está associado à capacidade de criar um elo, que será mantido por algum tipo de relação de troca.

Siqueira e Gomide (2004, apud RODRIGUES, 2012), enfatizam que, no contexto das relações de trabalho para que exista o vínculo entre indivíduo e organização, é necessário que ambos percebam a existência de um valor que fundamente a convicção de que valha a pena mantê-lo. Com a intenção de manter o indivíduo motivado e engajado, as organizações criam incentivos por meio de políticas de gestão, com retribuições financeiras, sociais e materiais. Como resultado espera-se dedicação do indivíduo, contribuindo positivamente para o alcance dos objetivos da organização. Dentro das percepções de reciprocidade entre indivíduo e organização, são estabelecidos vínculos, principalmente de comprometimento.

Os estudos relacionados ao comprometimento organizacional cresceram fortemente a partir da década de 70, tornando-se ao longo das décadas seguintes, um dos modelos (construtos) mais amplamente estudados pelos pesquisadores do assunto. Como acontece em muitos domínios das ciências sociais, há uma grande diversidade de definições e modelos teóricos de referência, o que resulta muitas vezes em fragmentação e redundância conceitual (SIQUEIRA et al., 2008).

O quadro 2 mostra, de forma sintética, a diversidade das bases do comprometimento organizacional e os autores que produziram as reflexões iniciais de cada uma das dimensões do comprometimento:

**Quadro 3:** Das diferentes bases de comprometimento e autores seminais.

<b>Bases de Comprometimento</b>	<b>Autores seminais</b>
<b>Comprometimento afetivo ou atitudinal</b> - baseado na aceitação dos objetivos da organização.	- Etzioni (1961): Envolvimento moral. Kanter (1968): Comprometimento de coesão Porter et al. (1974) Mowday et al. (1982) O'Reilly e Chatman (1986): internacionalização
<b>Comprometimento de continuação, calculativo ou instrumental</b> - baseado nas trocas e nas avaliações dos custos associados à saída da organização.	Backer (1960): side-bets Kanter (1968): Comprometimento de continuação Meyer e Allen (1984) O'Reilly e Chatman (1986): compliance
<b>Comprometimento normativo</b> - baseado no sentimento de lealdade e obrigação para com a organização.	Kanter (1986): comprometimento de controle O'Reilly e Chatman (1986): identificação Meyer, Allen e Smith (1993)
<b>Comprometimento comportamental</b> - vínculo com ações.	Kiesler e Sakamura (1966) Salancik (1977, 1982)

**Fonte:** Adaptado de SIQUEIRA, M. M. M. e cols. – Medidas do comportamento organizacional, Porto Alegre, Artmed, 2008, p. 54.

De acordo com Cervo (2007) comprometimento organizacional é um enlace psicológico que o indivíduo desenvolve a partir de suas percepções e de suas relações com seu ambiente de trabalho.

Siqueira et al. (2008) cita que Etzioni relaciona diferentes formas de como o poder é exercido nas organizações, usando-se a coerção, remuneração e pressão normativa. Etzioni levanta a possibilidade de nove vínculos, embora três sejam predominantes: o padrão alienativo, que o autor associa às práticas de controle que enfatizam as sanções e punições (estratégia coerciva); o calculativo, ligado ao uso de recompensas materiais (estratégia utilitária), e o moral, que utiliza recompensas simbólicas (estratégia normativa).

Antes dele, Kanter (1968), se referiu a três formas de comprometimento: continuação, coesão e controle, e que as três poderiam ser combinadas pelo indivíduo, embora uma pudesse ser a dominante (SIQUEIRA et al., 2008).

Após muitas pesquisas e muitas teorias propostas por diversos autores sobre comprometimento e suas bases, Meyer, Allen e cols. em 1984 elaboraram um modelo bidimensional, que viria a substituir o modelo unidimensional de Porter de 1970. Partindo de estudos que comparavam as vertentes afetivas, e de continuação, Meyer e Allen conceitualizaram o modelo tridimensional com seus três componentes:

- a) O comprometimento visto como um apego, ou “comprometimento afetivo” para com a organização;
- b) Comprometimento visto como o custo de se deixar a organização, que os autores chamaram de “comprometimento de continuação”;
- c) Comprometimento sentido como uma obrigação em permanecer na organização, chamado “comprometimento normativo” (MEYER, ALLEN E SMITH, 1993, apud SIQUEIRA et al., 2008).

Cervo (2007) ensina que as bases afetiva, normativa e calculativa do comprometimento organizacional ficam implícitas no tipo de relacionamento que cada indivíduo estabelece com a organização, visto que cada tipo de comprometimento possui diferentes características. A tabela 2 auxilia na demonstração dessas diferenças:

**Tabela 2–** Tipos de Comprometimento Organizacional

<b>Categorias</b>	<b>Caracterização</b>	<b>A pessoa permanece na empresa porque...</b>	<b>Estado Psicológico</b>
Afetivo	Grau em que o trabalhador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na empresa.	...sente que quer permanecer.	Desejo
Normativo	Grau em que o trabalhador possui um sentido de obrigação (ou dever moral) de permanecer na empresa.	...sente que deve permanecer	Obrigação
Instrumental (Calculativo)	Grau em que o trabalhador se mant�m ligado à empresa devido ao reconhecimento dos custos associados com sua saída da mesma. Este reconhecimento pode vir da ausência de alternativas de emprego, ou de sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	...sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade

**Fonte:** Adaptado de REGO (2002, apud CERVO, 2007).

O estilo de liga o mais amplamente estudado em pesquisas de comportamento organizacional   o de natureza atitudinal, ou “comprometimento afetivo”, que envolve crenças e inten es para com a organiza o (CERVO, 2007).

A cultura e estratégia da organiza o desempenham um papel central no “comprometimento normativo”, sendo seus principais condutores. Ele atua sobre os indivíduos de forma coerciva, que se manifestam sob forma de normas, padrões de conduta, políticas, diretrizes, valores, metas e resultados, que comunicam o que   adequado fazer (RIBEIRO e BASTOS, 2010).

A rela o custo/benefício de ficar ou sair da organiza o fica evidente no tipo de “comprometimento instrumental”, pondera-se o preço que a saída iria custar ao empregado, e seu julgamento   fortemente influenciado pela sensa o de segurança, e a sensa o de incerteza gera um custo adicional, sob forma de risco de insucesso (RIBEIRO e BASTOS, 2010).

## **2.4 A Importância do Comprometimento Organizacional**

Na atualidade, passou-se a considerar as pessoas como fonte principal de lucratividade para as empresas. Através de seu capital humano, elas são capazes

de se diferenciar da concorrência, tornando-se mais competitivas e criativas, com capacidade para se adaptar e se reinventar num mercado globalizado e em constante mutação.

Entende-se por capital humano toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência dos empregados e gerentes. O capital humano inclui também a criatividade e a inovação organizacional, observando-se com que frequência novas ideias são geradas dentro da empresa, ou com que frequência estas ideias são implementadas, ou ainda qual o percentual de sucesso na implementação destas ideias. Resumidamente, o capital humano é aquilo que as pessoas levam para a casa no final do expediente (STEWART, 1998).

Fonseca (1995, apud MARTINS, 2009) afirma que com a teoria do capital humano, passou a se considerar que o conhecimento e a qualificação profissional dos indivíduos não poderiam ser simplesmente excluídos das teorias de crescimento econômico e nem ser considerado de forma simplificada e generalista:

Os recursos humanos - a capacidade de iniciativa, a competência profissional, a inventividade, a disciplina e o hábito de agir no recente tendo em vista o futuro – são fatores de produção pelo menos tão importantes para a criação de riqueza quanto qualquer outro tipo de capital. Ao contrário do que acreditavam os teóricos do desenvolvimentismo, para os quais a acumulação de capital físico no setor industrial era a chave do crescimento, a tendência do mundo moderno é clara no sentido de tornar o cérebro humano cada vez mais, o fator decisivo para o sucesso econômico (FONSECA, 1995, apud MARTINS, 2009, p. 3).

O economista inglês Alfred Marshall (apud MARTINS, 2009) disse, “o mais valioso de todos os capitais é aquele investido no ser humano”. Os investimentos em capital humano tornam-se imprescindíveis porque possibilitam às empresas melhorar o grau de capacitação de seus trabalhadores, aumentando assim a sua satisfação pessoal e o seu grau de dedicação. O reflexo desses investimentos será observado em maiores níveis de produtividade e qualidade, como também na própria capacidade inovadora da empresa, pois, a competitividade e a lucratividade não são conseguidas somente mediante processos, mas, sobretudo, por intermédio de pessoas. Na sociedade da informação, são elas, as pessoas, que fazem a diferença (BIRCHAL, 1997; DAHLMAN, 1993 Apud MARTINS, 2009).



Cada vez mais os investimentos em capital humano são vistos como fatores primordiais na determinação dos níveis de produtividade e na vantagem competitiva das firmas. Nesse sentido Crawford (1994, apud MARTINS, 2009) salienta que “as empresas que estão melhores posicionadas com os recursos chaves da competitividade, capital humano, conhecimento e informação – são as que têm maior probabilidade de prosperar, obter grandes lucros e bom fluxo de caixa”.

Porém, controlar máquina, processos, sistemas, pode ser uma tarefa fácil se comparada à arte de administrar pessoas. O maior desafio para as empresas passa a ser encontrar e reter indivíduos com as habilidades e as características pessoais necessárias, e ainda manter esses indivíduos envolvidos e interessados pelos objetivos da organização.

De acordo com Zanelli et al. (2004), nas últimas décadas foram realizados muitos estudos com o objetivo de esclarecer as bases do vínculo que se estabelece entre o indivíduo e a organização em que trabalha. A esse vínculo foi conferido o nome de comprometimento organizacional. O conceito é considerado um preditor confiável de comportamentos relevantes para o contexto do trabalho, como, por exemplo, o absenteísmo, a rotatividade e o desempenho. O conceito desperta interesse para as organizações, por buscar descobrir bases de um padrão comportamental desejável, tal como lealdade, ou, em palavras comumente utilizadas, “vestir a camisa da empresa”.

Buchanan ensina que: “No cenário organizacional, o comprometimento tem sido entendido como uma espécie de laço psicológico entre o indivíduo e a organização a que este pertence”. Lyman e Porter definiram-no como a boa vontade do empregado de esforçar-se no interesse da organização, um desejo de ficar na organização e a aceitação de seus objetivos e valores. Sheldon o descreveu como avaliação positiva e a intenção de trabalhar para alcançar os objetivos organizacionais (apud STEIL e SANCHES, 1998).

Kantor definiu-o como a boa vontade de protagonistas sociais para dar energia e lealdade à organização. Hrebiniak e Allutto consideraram-no como a relutância em deixar a organização em busca de melhoria salarial, status ou liberdade profissional ou um melhor ambiente de trabalho (apud STEIL e SANCHES, 1998).

O diagrama 4 mostra que as gerências podem utilizar a teoria comportamental para levar os trabalhadores a tornarem-se satisfeitos e envolvidos com o trabalho e com a organização:

**Diagrama 4:** Consequências dos vínculos com o trabalho para a organização.



**Fonte:** Adaptado de Zanelli, J. C.; et al. – Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil, Porto Alegre, Artmed, 2004, p. 302.

Para as empresas, os resultados obtidos pelos indivíduos satisfeitos e envolvidos (comprometidos) com o trabalho são muito relevantes uma vez que:

...os pressupostos subjacentes a essas investigações são essencialmente econômicos, quais sejam, de que pode-se reduzir os custos envolvidos com a força de trabalho e aumentar os lucros das empresas por meio da manutenção de um contingente de trabalhadores satisfeitos e, conseqüentemente, estável na organização, produtivo e frequente no trabalho” (ZANELLI et al., 2004, p. 302).

Steil e Sanches (1998) já descrevem “o comprometimento como um dos mecanismos cada vez mais utilizados pelas organizações para controlar a força de trabalho e direcionar seus esforços para a consecução dos objetivos da organização”.

De acordo com as autoras, o comprometimento, a lealdade, a internalização dos valores e aceitação das normas, assim como o direcionamento das ações para as metas organizacionais, são aspectos constantemente incentivados e observados. Com estes procedimentos, a organização procura contratar apenas aqueles

indivíduos que aceitem os valores organizacionais e que se comprometam a buscar melhores resultados na operacionalização destes valores. Assim as organizações se esforçam para fortalecer as regras comportamentais, juntamente com as extensivas práticas de socialização, que se configuram em “estratégias encobridoras de controle” com objetivo de estimular o comprometimento (STEIL e SANCHES, 1998).

Para Sanches e Gontijo (2008), “a organização do trabalho, com sua racionalidade técnica e científica, é capaz de organizar, planejar e controlar não apenas as relações de produção, mas também a família, o sistema pedagógico e o sistema político”.

Fialho e Cruz (1998 apud Sanches e Gontijo, 2008) salientam que, para compreender as mudanças na forma de produção, é necessário rever as transformações históricas inerentes ao capitalismo, que tem causado a alienação, a exploração e a cumulação de lucros para as organizações, e das regras impostas tanto nos movimentos do operador, quanto em seus comportamentos, buscando gerar um aumento de produtividade e de obediência.

Steil e Sanches descreveram que, um aspecto “tirano” do controle através do comprometimento, pode ser observado na relação de autoridade baseada na hierarquia, onde as regras racionais e legais tornaram-se invisíveis, submersas e latentes (Edwards, 1981 apud Steil e Sanches, 1998). Os empregados se identificam com tais valores e os internalizam, acolhendo-os como se fossem seus, e não derivados do topo da pirâmide organizacional:

... acreditando ter a liberdade para criar diretivas de ação baseadas em valores próprios, os funcionários nada mais fazem do que operacionalizar a visão dos dirigentes organizacionais. Neste caso, a cultura organizacional manipula a variável centralização, configurando-se em uma importante estratégia de controle organizacional (KIKULIS, SLACK e HININGS, 1995; MARSDEN et al., 1994, apud STEIL E SANCHES, 1998, p. 11).

Randall (1987) em sua pesquisa argumenta que níveis muito altos ou baixos de comprometimento podem tornar-se amplamente disfuncionais, tanto para o indivíduo, quanto para a organização. Ele observa, através de suas pesquisas, que as vantagens dos níveis médios de comprometimento geralmente superam as desvantagens. Os indivíduos são mais satisfeitos quando os esforços empregados

não os consomem, e são capazes de se ajustar às condutas variando seus graus de comprometimento, em acordo com atração percebida e os requerimentos estabelecidos. Nestas condições, as necessidades dos indivíduos e as necessidades organizacionais podem ser equilibradas. Estes indivíduos podem não evoluir tão rapidamente nos níveis hierárquicos das organizações quanto aqueles de altos níveis de comprometimento, “mas muitas consequências negativas do alto nível, como a vulnerabilidade para uma série de condutas antiéticas e ilegais, podem ser evitadas” (apud STEIL e SANCHES, 1998).

Dessler (1996) ainda ensina que, nada é mais destrutivo para o indivíduo no trabalho que a falsa ideia de a organização se importa com ele. Para promover ambientes que estimulem o comprometimento, a organização deve acreditar realmente no valor do indivíduo, acreditar que mereçam confiança e respeito, que devam participar nas tomadas de decisão. A organização deve também encorajar e dar condições para o crescimento do indivíduo. Para o autor, somente depois que de colocar esses valores em prática, é que a organização deve estabelecer um programa para atingir o comprometimento.

## **2.5 Comprometimento Organizacional e seus Fatores de Influência**

Pinto (2011) descreve os antecedentes, os consequentes e os correlatos do comprometimento organizacional como: “variáveis com potencial de gerar comprometimento; variáveis resultantes do comprometimento; variáveis normalmente associadas ao comprometimento”. Para o autor, essas variáveis fundamentam a compreensão de “comprometimento organizacional”, permitindo a descrição desse comportamento de forma sistêmica e organizada, auxiliando as ações práticas pelas organizações.

Os estudos de Steers (1977) definem como antecedentes do comprometimento organizacional, características pessoais, características do trabalho e experiência no trabalho (apud PINTO, 2011).

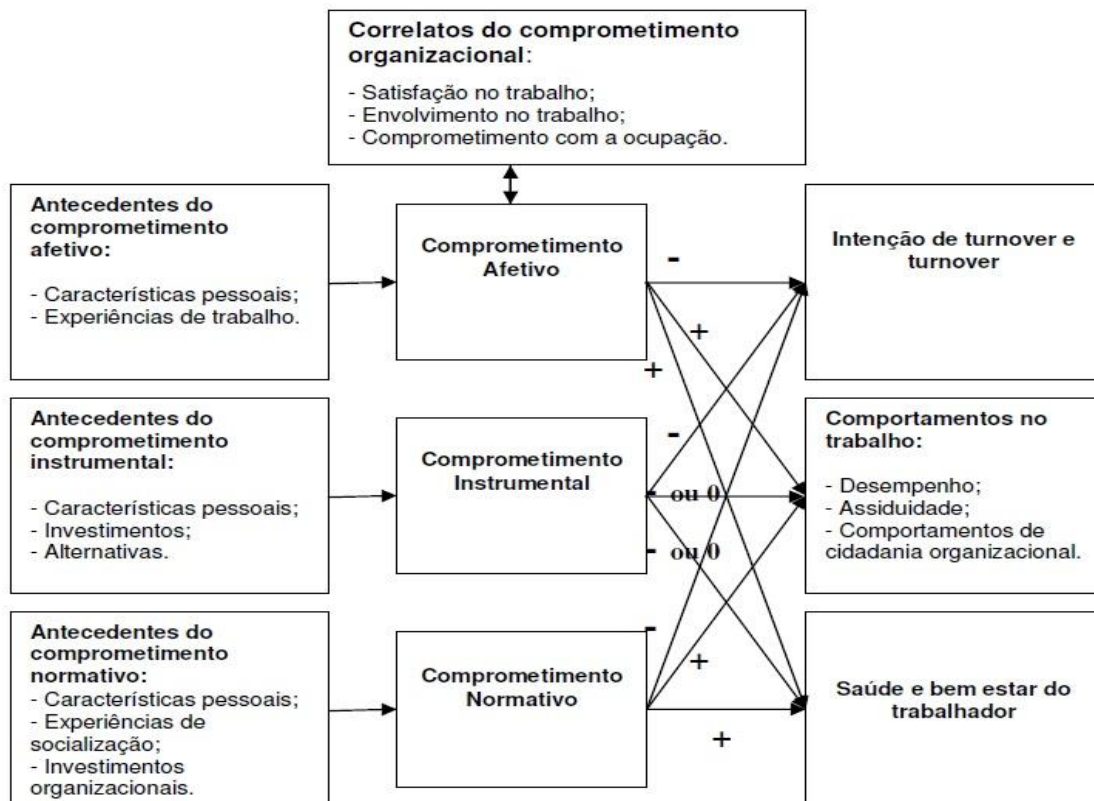
Os autores Mowday, Steers e Porter (1979) classificam os antecedentes do comprometimento em quatro categorias: características pessoais, características do trabalho, experiências do trabalho e características estruturais. Mathieu e Zajac (1990) confirmam essas mesmas categorias, nomeando-os de forma diferente:

variáveis pessoais, situação da função, características e ambiente de trabalho, dimensões da estrutura organizacional (apud PINTO, 2011).

Em outro estudo, Mowday, Steers e Porter (1982) encontraram correlatos associados ao comprometimento organizacional, são eles: envolvimento com o trabalho, comprometimento ocupacional, satisfação geral, satisfação com a supervisão, satisfação com o próprio trabalho, baixo nível de estresse, comprometimento com o sindicato, satisfação com colegas de trabalho, satisfação com promoção, satisfação com pagamento e satisfação intrínseca (apud PINTO, 2011).

O diagrama desenvolvido através das principais ideias dos estudos de Meyer, Allen et al. (1991, 2002, apud PINTO, 2011), demonstra os antecedentes, consequentes e correlatos ao comprometimento organizacional, de acordo com a abordagem tridimensional desenvolvida pelos autores:

**Diagrama 5:** Antecedentes, correlatos e consequentes de comprometimento organizacional segundo o modelo tridimensional de Meyer e Allen.



Fonte: MEYER et al., 2002, p. 22, apud PINTO, 2011, p. 37.

Dessler (1996) dedicou sua pesquisa ao tema. Ele coloca, de forma prática, as informações sobre o que causa o comprometimento do indivíduo. O autor realizou uma investigação em dez organizações em seu país, consideradas pelos trabalhadores como “bons locais para se trabalhar”, através de análise de documentos destas empresas, e de entrevistas com seus trabalhadores, encontrou algumas práticas (ações) comuns a todas elas.

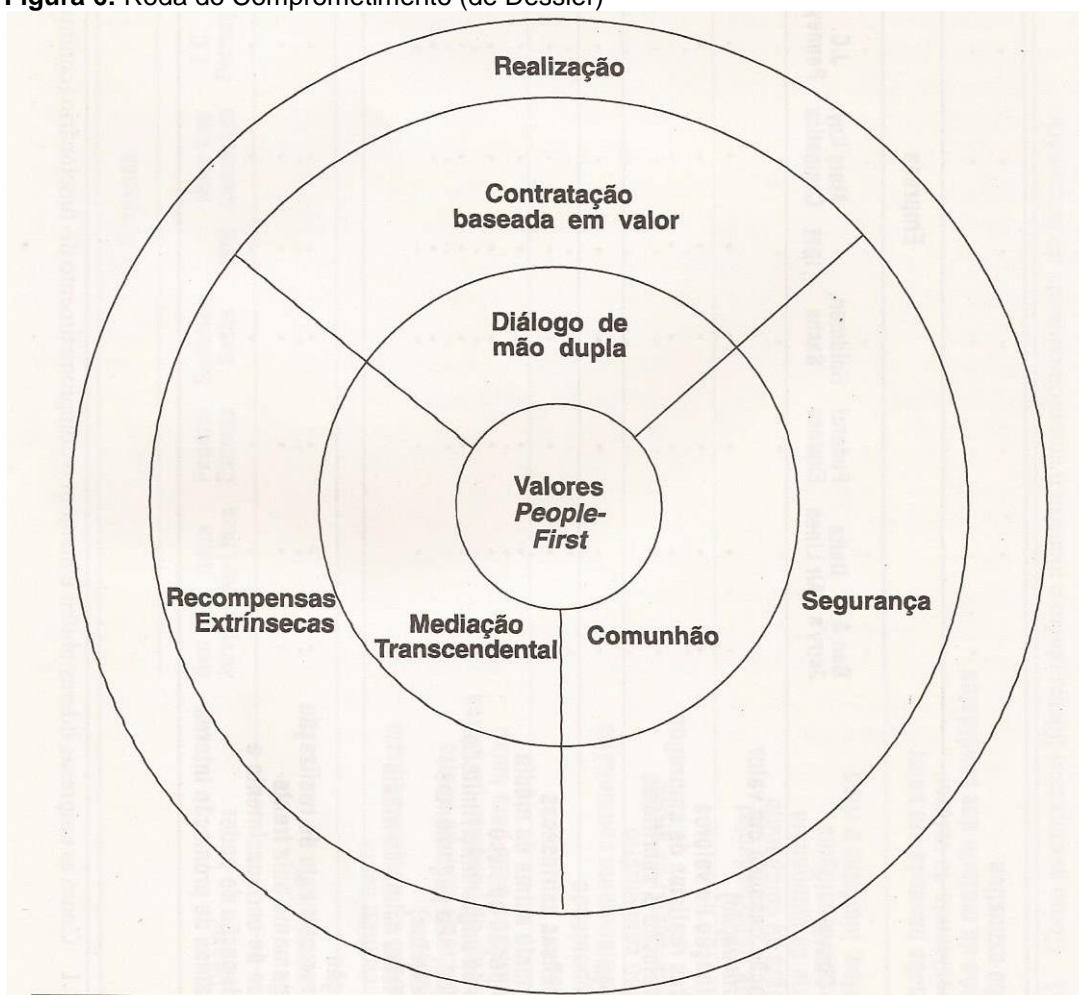
O autor descreve que a busca pelo comprometimento não é nova, esse tipo de comportamento é conhecido e buscado há muito tempo; a mudança verificada, é que hoje, devido às características das organizações, e do ambiente em que estão inseridas, esse comportamento se torna indispensável no que se refere às atividades a serem executadas. Na era da imprevisibilidade, da inovação e da iniciativa, comprometimento tornou-se essencial.

O autor cita oito “chaves” para obter-se comprometimento dos indivíduos, e enfatiza que, qualquer tentativa de obter comprometimento não terá sucesso, se a organização não possuir um programa de administração abrangente e voltado para os trabalhadores, o que é denominado de “valores *peoplefirst*” (as pessoas em primeiro lugar).

Segundo Dessler (1996), para implementar um programa deste tipo, as organizações devem acreditar realmente no valor das pessoas, conseqüentemente, as contratações devem ser “baseada em valor”, para que apenas pessoas com esse tipo de crença sejam incorporadas à organização.

O autor lista as práticas comuns das empresas pesquisadas, e que são bem sucedidas em conquistar comprometimento, e observa que cada uma dessas práticas é composta por ações administrativas concretas. A partir dessas observações, o autor elabora uma forma circular que chamou de “Roda do Comprometimento”, para demonstrar sua teoria das chaves, conforme se observa na figura 6:

**Figura 6:** Roda do Comprometimento (de Dessler)



**Fonte:** DESSLER, G. - Conquistando Comprometimento. São Paulo: Makron Books, 1996, p.14.

**Valores *peoplefirst*:** para o autor “ações são produtos de valores” e esses valores conduzem a forma de como organizações e indivíduos agem. As organizações devem ter como fundamento o conhecimento de que seus empregados são seu bem mais importante, e devem se comprometer com eles, na mesma medida em que esperam seu comprometimento.

**Diálogo de mão dupla:** para ajudar a formar a confiança entre organização e empregado, é necessário que aja oportunidades de expressão, que o empregado possa se queixar, dar uma opinião ou ideia, e ser ouvido pela organização. Instalar canais de comunicação, realizar pesquisas de opinião, e fazer com que o trabalhador se inteire do que acontece na organização, são formas que podem ser utilizadas para esse diálogo ocorra.

**Comunhão:** um sentimento de ligação, propriedade e participação deve ser compartilhado por todos os membros da organização. Desigualdade de tratamento, mesmo que em níveis diferentes na hierarquia, não expressam ideia de comunidade.

**Mediação transcendental:** indivíduos se comprometem com ideias, portanto, as organizações devem formular suas missões e valores de forma que seus empregados se sintam participantes desses mesmos ideais. Criar símbolos, ritos e históricos de suas conquistas, e envolver os empregados como parte destas conquistas.

**Contratação baseada em valor:** “... fomentar um senso de comunhão é facilitado por sacrifício e por um processo rigoroso de contratação que exclui aqueles sem os valores comuns desejados”. A organização não deve contratar pessoas que não respeitam ou confiam em outras pessoas. É mais importante encontrar indivíduos com potencial e treiná-los para que se tornem tudo que puderem ser, que contratar pessoas preparadas, para ter que demiti-las mais tarde. Valores e habilidades devem estar combinados num candidato ideal.

**Segurança:** “a segurança no emprego e o comprometimento do funcionário caminham lado a lado”. As organizações devem fazer o máximo para dar segurança no emprego a seus trabalhadores. Treinar os empregados em várias atividades pode ajudar na empregabilidade. Manter permanentemente um quadro “enxuto” de funcionários pode ser benéfico para a organização, pois, caso haja uma crise, não será necessário recorrer às demissões.

**Recompensas extrínsecas:** Oferecer pagamentos acima da média, incentivos e benefícios. Criar planos de pagamento que estimulem o empregado a sentir-se sócio da empresa, como por exemplo, distribuição de ações, ou participações de risco, isto o levará a investir seus esforços em prol da organização da qual participa ativamente.

**Realização:** segundo Dessler, “... a chave fundamental para obter o comprometimento é, portanto, ajudar seus funcionários a se realizarem – a se tornarem tudo o que podem ser”. Dar oportunidades ao indivíduo de utilizar suas habilidades e talentos. Treinar e orientar os empregados para se tornarem produtivos e desafiá-los, através de atividades estimulantes, onde possam contribuir. Deixar que os trabalhadores planejem seu próprio trabalho, valorizando e delegando poderes. Estabelecer programas de promoção interna, planos de carreira, nomeações, com intuito de desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo.



A parte final da obra do autor é dedicada a relatos de funcionários destas empresas investigadas, onde, de forma geral, eles falam sobre como as organizações colocam em prática as ideias descritas, e de como se colocam frente a essas ideias. É importante ressaltar que, em seus relatos esses empregados demonstram envolvimento com as organizações e seus ideais, demonstram comprometimento para com essas organizações.

Suas ideias corroboram os antecedentes do comprometimento organizacional descrito por autores como O'Reilly e Chatman, (1986) e por Kelman (1958), de que o comprometimento é produzido por três bases independentes:

- a) Comprometimento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas;
- b) Comprometimento normativo, motivado pelo desejo de afiliação, de aceitação e vivência das normas organizacionais;
- c) Comprometimento afetivo ou atitudinal, motivado pelo reconhecimento e aceitação dos valores da organização como seus, pelo indivíduo (apud SIQUEIRA, 2008).

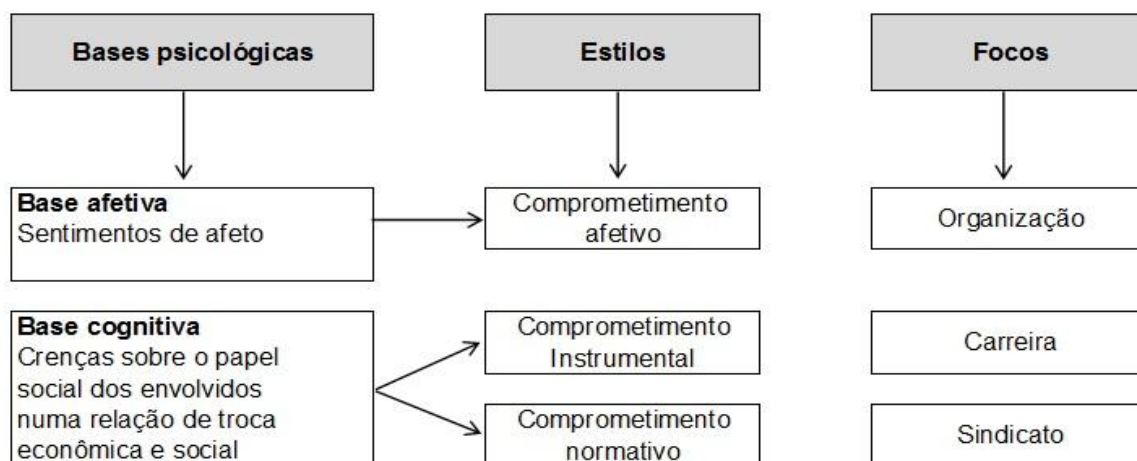
Dessler, porém, parte do ponto de vista das organizações que buscam obter comprometimento de seus empregados, não descrevendo em seu trabalho as teorias científicas do comportamento humano, nem definindo o tipo de comprometimento observado nos indivíduos pesquisados.

## **2.6 Comprometimento Organizacional Afetivo**

Para Zanelli et al. (2004), é possível observar duas bases psicológicas distintas de comprometimento organizacional, uma delas de natureza afetiva, e outra de natureza cognitiva. Na base afetiva se reflete as teorias psicológicas concernente às ligações afetivas e atitudinais, onde se entende que o indivíduo desenvolve forte identificação e tem pela organização sentimentos e afetos, que podem ser positivos ou negativos. Já a base cognitiva do comprometimento, assenta-se nas relações de troca entre indivíduo e organização, e também sobre crenças desenvolvidas pelo indivíduo sobre a organização.

O autor ensina que os estilos de comprometimento podem ter diversos objetos sociais, como, por exemplo, a organização, a carreira (profissão) e o sindicato (normas), o que está demonstrado no organograma da figura 7:

**Figura 7:** Bases psicológicas, estilos e focos de comprometimento.



**Fonte:** Adaptado de ZANELLI, J. C. et al. – Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil, Porto Alegre, Artmed, 2004, p. 314.

As pesquisas realizadas sobre o tema, por diversos autores, apontam para essa distinção das duas bases antecessoras de comprometimento entre os indivíduos, sendo que a base afetiva é tida como o melhor preditor do tipo de comprometimento que as organizações desejam de seus trabalhadores, ou seja, o comprometimento afetivo.

Em uma pesquisa sobre problemas conceituais e empíricos sobre as bases do comprometimento organizacional, Carvalho et al. (2011) ensinam que:

A atual agenda de pesquisa aponta para o retorno à unidimensionalidade do construto como uma forma de superação desses problemas (BLAU, 2001; RODRIGUES, 2009; SILVA, 2009; SOLINGER; OLFFEN; ROE, 2008 apud CARVALHO et al., 2011, p. 128). Parte-se do argumento de que a base que melhor caracteriza o comprometimento é a afetiva, por se tratar de um vínculo ativo relacionado a intenções favoráveis para a organização, como intenções de empenho extra, permanência e sacrifício. Essa linha de argumentação sugere que as outras bases do construto podem não medir o mesmo fenômeno (comprometimento), referindo-se, assim, a

vínculos distintos que se estabelecem entre o trabalhador e a organização.

Para os autores, os estudos e pesquisas sobre comprometimento organizacional são marcados pela confusão de conceitos e teorias desde o seu surgimento. Essas divergências já foram observadas e analisadas por diversos autores, sendo alvo de um trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982), no qual concluem que há grande divergência e falta de consistência entre elas (CARVALHO et al., 2011).

Verifica-se, através da literatura, que os autores elegeram a definição afetiva do comportamento, como elemento central do comprometimento, sendo esta definição uma identificação do indivíduo com os objetivos da organização, e que está disposto a empenhar-se por ela, além do desejo de nela permanecer. O foco afetivo é o que foi mais amplamente estudado e validado pelos estudiosos, e estes concordam que o aspecto da “identificação” está no cerne do construto (COSTA E SILVA, 2009).

Mowday, Steers e Porter (1979, apud ZANELLI et al., 2004), definem que a abordagem atitudinal, ou afetiva, sustenta que, a ligação do indivíduo com a organização, constitui-se em um estado de identificação dos objetivos desta organização particular com os do próprio indivíduo, e que este passa a desejar manter-se afiliado a ela e atingir estes objetivos.

Borges-Andrade (1994) cita três elementos conceituais do comprometimento afetivo:

- crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais;
- disposição para defender a organização;
- desejo de manter vínculo com ela.

Ao internalizar os valores da organização e se identificar com seus objetivos, o indivíduo acaba se envolvendo com suas atividades, e desempenha sua função de forma a atingir os objetivos traçados pela organização, e sente desejo de continuar fazendo parte dela, “considera-se que foi desenvolvida uma ligação psicológica, de natureza afetiva, com a organização”. As variáveis encontradas neste estilo de

comprometimento estão divididas em dois grupos de fatores: os “componentes afetivos” e as “intenções comportamentais” (ZANELLI et al., 2004).

## **2.7 Antecedentes do Comprometimento Afetivo**

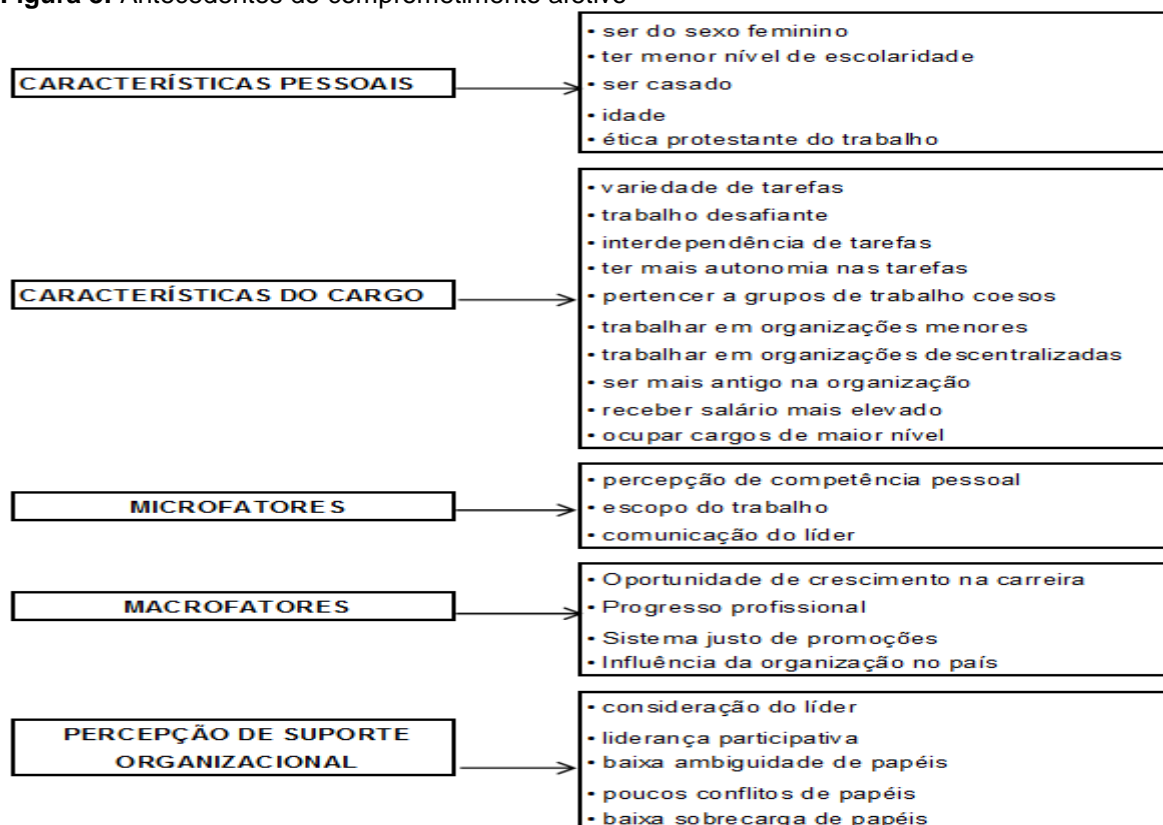
Bastos (1993, apud BORGES-ANDRADE, 1994) realiza uma análise das principais bases do comprometimento organizacional. Neste trabalho, o autor identifica três disciplinas que contribuíram como fonte teórica para o tema: a sociologia, as teorias organizacionais e a psicologia.

Durante todos esses anos, as pesquisas apontaram muitos antecedentes, correlatos e as conseqüentes do comprometimento organizacional, contribuindo com uma abundante literatura, no cenário internacional e nacional.

Borges-Andrade (1994) utiliza-se destas pesquisas para definir os antecedentes do comprometimento:

Seria muito trabalhoso responder de maneira sintética essa pergunta, não fosse uma excelente meta-análise publicada por Mathieu e Zajac (1990), incluindo os resultados de 124 estudos apresentados em periódicos científicos, feitos com 174 amostras independentes, somando 52.000 sujeitos (BORGES-ANDRADE, 1994, p. 38).

Esta metanálise identificou muitas variáveis encontradas e utilizadas nas pesquisas, que tiveram seus valores testados e demonstraram maiores ou menores correspondências positivas com o comprometimento afetivo. Essas variáveis estão representadas na figura 8:

**Figura 8:** Antecedentes do comprometimento afetivo

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Zanelli et al. (2004) explicam que as pesquisas sobre os antecedentes do comprometimento afetivo tem resultado em algumas divergências, pois os antecedentes, como características pessoais, normalmente produzem correlações fracas com o vínculo afetivo, de forma que ainda não há forma eficiente de explicar como as características pessoais se correlacionam ao comprometimento afetivo.

Ainda citando o mesmo estudo de Borges-Andrade (1994), este conclui que, no contexto dos estudos internacionais, predominam os microfatores, como por exemplo, a percepção de competências pessoais, o escopo do trabalho e comunicação com o líder. Já nos estudos realizados no país, os macrofatores é que são predominantes, com fatores como, oportunidades de crescimento na carreira, oportunidades de progresso profissional, sistemas justos de promoções e influência da organização empregadora no país.

Siqueira (2003) em uma perspectiva psicológica sobre as variáveis do comprometimento afetivo ensina que, nas relações de troca entre indivíduo e a organização, a percepção de que a organização lhe dá suporte, que se preocupa

com seu bem-estar, constitui-se em um forte antecedente do comprometimento organizacional afetivo. Neste estudo a autora conclui:

As evidências oferecidas pelo presente estudo, no que se refere à participação de percepção de suporte e comprometimento organizacional afetivo, permitem entender que o processo psicológico de troca social entre empregado e organização estaria largamente assentado no compromisso mútuo que se estabelece entre as duas partes envolvidas nesta permuta: o trabalhador e a organização. Estas noções sinalizam que primeiro a organização deve ser percebida como comprometida com os seus empregados para que, em seguida, eles (os empregados) se comprometam afetivamente com a organização e a ela ofereçam determinados gestos de cidadania organizacional (SIQUEIRA, 2003, p. 182).

Magalhães (2012) associa fatores disposicionais (traços pessoais), atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho. “Entre os aspectos que se mostraram influenciados por características de personalidade estão o desempenho, satisfação, integração social e comprometimento com a organização” (JOO& LIM, 2009; THOMAS, WHITMAN & VISWESVARAN, 2010, apud MAGALHÃES 2012). O autor cita as pesquisas realizadas utilizam o modelo dos cinco grandes fatores da personalidade, que são:

- Extroversão: intensidade e a quantidade de interações sociais, necessidade de estimulação e capacidade de alegrar-se;
- Abertura à experiência: apreciação da experiência em si mesma, tolerância à ambiguidade e exploração;
- Socialização: dimensão de compaixão versus antagonismo em pensamentos, sentimentos e ações;
- Realização: organização, persistência;
- Neuroticismo: ajustamento versus instabilidade emocional.

Magalhães ainda cita a teoria do comprometimento organizacional tridimensional de Meyer e Allen (1991), e os estudos realizados por Erdheim, Wange e Zickar (2006), que demonstraram as relações entre os cinco grandes fatores de personalidade e o modelo tridimensional:

O traço de **extroversão** foi preditor das três bases do comprometimento, associado positivamente com a base afetiva e normativa, e negativamente com a instrumental. O traço de **neuroticismo** correlacionou-se positivamente com a base instrumental, e mostrou correlações negativas não significativas, com as bases afetiva e normativa. O traço de **realização** correlacionou-se positivamente com as bases afetiva e instrumental do vínculo com a organização. **Sociabilidade** mostrou associação positiva com a base normativa, e a **abertura à experiência** revelou associação positiva com a base instrumental (MAGALHÃES, 2012, p. 110).

Para o autor os achados de Erdheim, Wang e Zickar, demonstram que indivíduos com traços de extroversão, realização e sociabilidade desenvolvem maior comprometimento de base afetiva.

## 2.8 Importância do Comprometimento Afetivo

Borges-Andrade (1994) constata que no cenário nacional que as consequências mais significativas encontradas nos relatos das pesquisas realizadas são:

- pouca intenção de procurar novo emprego;
- baixa rotatividade;
- pouca intenção de trocar de empresa;
- menor mobilidade interna (rotatividade entre setores, dentro da empresa).

Conforme apontam os estudos sobre o tema, os resultados obtidos pelas organizações, decorrentes de suas estratégias administrativas, focadas no comprometimento afetivo, irão auxiliá-las a tornarem-se competitivas e únicas. Indivíduos afetivamente comprometidos farão tudo que estiver ao seu alcance para atingir os objetivos da organização, serão mais leais e terão menos predisposição ao absenteísmo, ao baixo desempenho e a deixar a organização.

De forma oposta, quando ocorrem baixos níveis de comprometimento afetivo, aumentam-se os atrasos e ausências, os indivíduos reduzem seus esforços em prol da organização, aumenta-se o *turnover*, o que gera baixos níveis de produtividade, elevando custo das operações.

As organizações tornam-se mais preocupadas em conhecer seu capital humano, e assim, procuram promover práticas para buscarem seu comprometimento. Essas práticas devem incluir fatores que sejam vistos como

importantes por cada indivíduo. Em longo prazo, elas se traduzirão em mais saúde e satisfação e bem estar para o trabalhador, e estes se tornarão mais produtivos para a organização, tornando-se assim, uma via de mão dupla.

Muitas organizações têm obtido êxito ao implantar políticas eficazes de administração de seu pessoal, o que resulta em comprometimento dos empregados, e lucratividade para estas empresas. Muitas são citadas como “melhores lugares para se trabalhar”, e tem conseguido se manter competitivas em bons períodos e reagido bem sob condições adversas (DESSLER, 1996).



### 3. CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA

Para a realização da pesquisa foram preenchidos 45 formulários, de forma aleatória, a exigência era apenas que o indivíduo fosse um trabalhador formal de uma organização qualquer.

As variáveis qualitativas abrangidas foram sexo, faixa etária, área de atuação, nível hierárquico na organização e formação acadêmica. O gráfico 9 demonstra que 29 indivíduos são do sexo feminino, e 16 indivíduos são do sexo masculino:

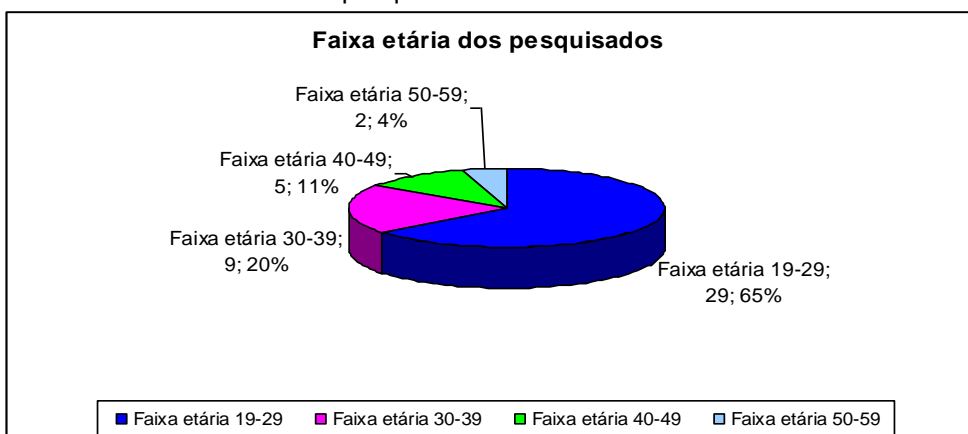
**Gráfico 9:** Divisão da pesquisa por gênero.



**Fonte:** Pesquisa aplicada pela autora.

As faixas etárias estão divididas em 4 intervalos, representadas na pesquisa conforme se observa no gráfico 10:

**Gráfico 10:** Faixa etária dos pesquisados.

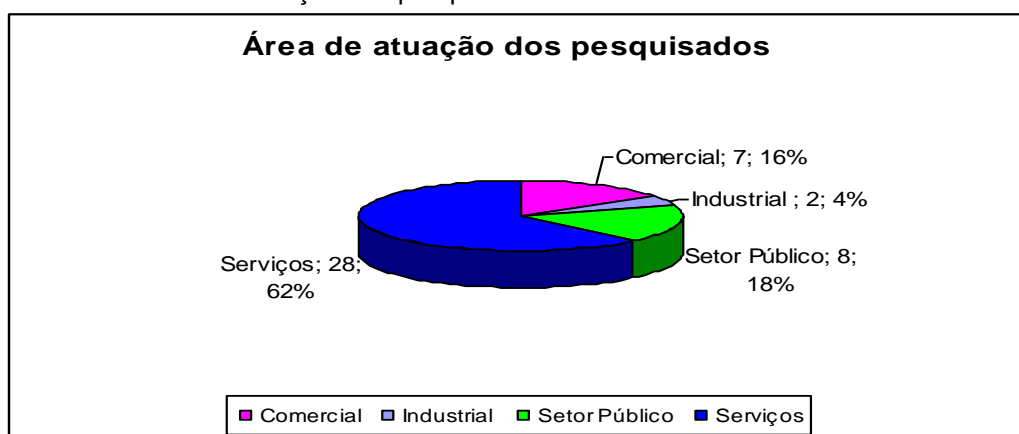


**Fonte:** Pesquisa aplicada pela autora.

Verifica-se que a maior parte dos pesquisados estão na faixa etária entre 19 e 29 anos, são 29 indivíduos. Na faixa etária seguinte, de 30 a 39 anos existem 9 indivíduos, de 40 a 49 são 5 indivíduos e acima de 50 anos são 2 indivíduos.

As áreas de atuação foram divididas da seguinte forma, área comercial, industrial, setor público e serviços, sendo que 62% dos indivíduos trabalham na área de serviços, setor público com 18%, comercial com 16% e industrial com apenas 4%. Os dados podem ser observados no gráfico 11:

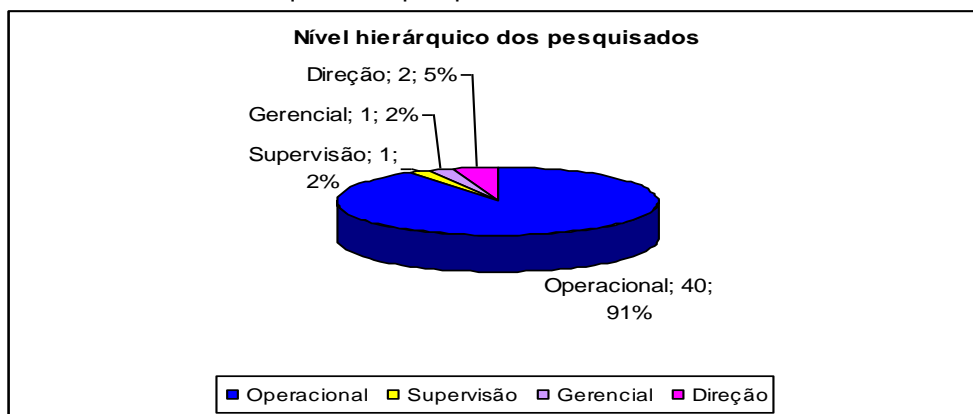
**Gráfico 11:** Área de atuação dos pesquisados.



**Fonte:** Pesquisa aplicada pela autora.

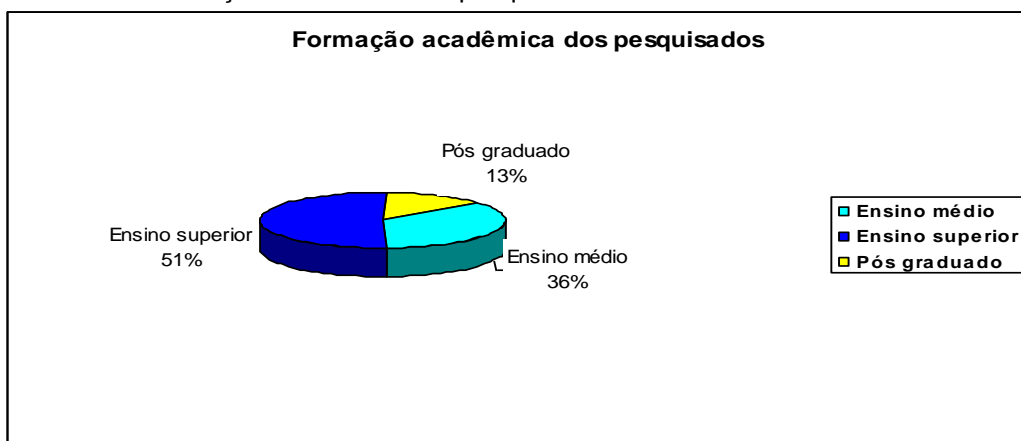
As organizações onde trabalham os indivíduos pesquisados são empresas de cobrança, fórum trabalhista, faculdade pública, indústria de embalagens e empresa de telecomunicações entre outras.

Sobre o nível hierárquico em que os indivíduos estão inseridos na organização, 91% dos entrevistados são operacionais, 2% de direção, 2% gerencial e 2% supervisão, conforme o gráfico 12:

**Gráfico 12:** Nível hierárquico dos pesquisados.

Fonte: Pesquisa aplicada pela autora.

A formação acadêmica dos indivíduos da pesquisa está demonstrada no gráfico 13, como se observa 64% dos indivíduos possui ensino superior:

**Gráfico 13:** Formação acadêmica dos pesquisados.

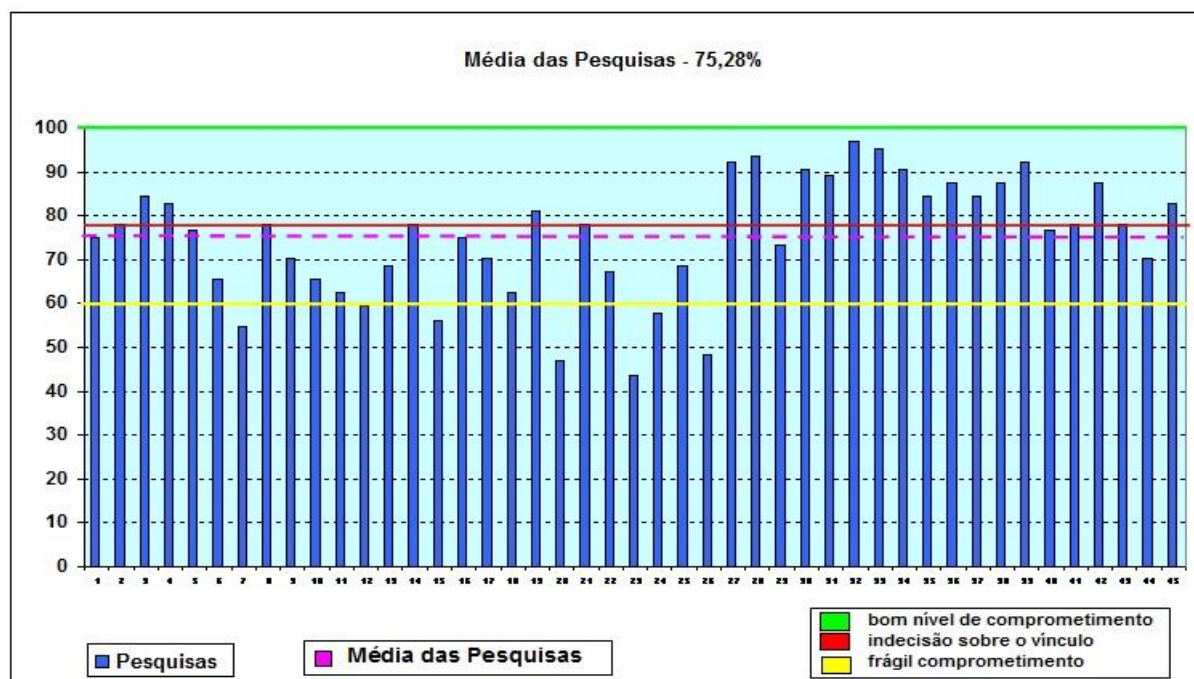
Fonte: Pesquisa aplicada pela autora.

O resultado da estratificação dos questionários pode ser observado no gráfico 14, onde estão representadas todas as pesquisas aplicadas. Numa primeira análise, é possível observar que, o valor médio de comprometimento afetivo encontrado na pesquisa fica estabelecido em 75,28%.

De acordo com os ensinamentos de Siqueira (2008), valores encontrados entre 60% e 79% podem ser considerados como indicação de que os indivíduos estão "indecisos" sobre seu vínculo afetivo com a organização. Níveis acima de 80% até 100% são considerados bons indicadores de comprometimento afetivo, e abaixo

de 60% são indicadores de frágil comprometimento afetivo com a organização. Esses índices podem ser conferidos no gráfico 14:

**Gráfico 14:** Média da pesquisa de comprometimento afetivo.



Fonte: Pesquisa aplicada pela autora.

Outro ângulo de pesquisa mostra que 17 dos pesquisados estão comprometidos afetivamente com suas organizações, 21 estão indecisos sobre seu vínculo, e 7 estão fragilmente comprometidos afetivamente.

O quadro 15 demonstra os resultados avaliados a partir de faixas etárias e sexo dos respondentes da pesquisa:

**Quadro 15:** Médias das pesquisas por faixa etária e gênero.

sexo	idade	quant.	Média %
feminino	20-29	20	72,58
feminino	30-39	6	70,57
feminino	40-49	2	78,13
feminino	50-59	1	90,63
Total		29	
sexo	idade	quant.	Média %
masculino	20-29	8	79,3
masculino	30-39	4	79,69
masculino	40-49	3	82,29
masculino	50-59	1	65,63
Total		16	

**Fonte:** Pesquisa aplicada pela autora.

Conforme a metanálise utilizada por Borges-Andrade (1994), onde o autor identificou as principais variáveis que precedem o comprometimento afetivo, suas pesquisas apontaram que as mulheres são mais comprometidas afetivamente com as organizações que os homens, porém não foi encontrada grande diferença entre a média masculina (73,34%) e a feminina (67,56%).

Este fato (de a média feminina ter ficado abaixo da dos homens) pode ser esclarecido devido ao local de trabalho das mulheres pesquisadas, com idade abaixo de 30 anos serem, em sua maioria, empregadas de empresa de cobrança da região, e trabalharem em empregos com pouco estímulo intelectual, e precisarem lidar diariamente com uma grande carga de atitudes negativas por parte dos clientes. Além disso, a cobrança por parte da organização é constante e medida sistematicamente, o que dificulta criarem-se vínculos afetivos com tal organização.

Sobre a variável de formação acadêmica, Borges-Andrade ensina que quanto maior o nível de formação acadêmica, menor o comprometimento com a organização. Na pesquisa foi constatado que a média de comprometimento dos pesquisados com “ensino médio” ficou em 78,61%. A média dos pesquisados com “nível superior” ficou em 71,22%, e a média dos “pós graduados” ficou em 84,06%. Essa média elevada da pesquisa dos pós graduados pode ser explicada devido aos pesquisados serem professores de faculdade pública, e estarem trabalhando em algo que optaram por fazer, por já terem bastante tempo no cargo, pelo ambiente de trabalho, pela estabilidade, entre outras variáveis que favorecem o comprometimento afetivo.

A pesquisa aplicada demonstrou ser uma ferramenta importante para entendimento e análise dos motivos pelos quais as pessoas se tornam afetivamente comprometidas ou não com sua organização, sendo um primeiro passo para resolução dos fatores que sejam impeditivos na obtenção deste tipo de vínculo.

Outro fato importante, é que a pesquisa terá melhores resultados se aplicada a uma organização específica, do que de forma genérica, como foi realizada neste estudo. Embora várias informações pudessem ser adquiridas com a pesquisa, generalizar a aplicação tornou mais complexo o entendimento dos resultados, uma vez que as variáveis de comprometimento são bastante amplas.

Outras teorias surgidas durante as pesquisas para o presente trabalho poderão ser objeto de mais pesquisas e estudos, com o objetivo de aprofundamento e maior esclarecimento:

- A perspectiva de Magalhães, que associa os fatores disposicionais (traços pessoais), atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho, como aspectos ligados à questão de desempenho, satisfação, integração social e comprometimento com a organização, ligados ao modelo dos cinco grandes fatores da personalidade e preditores das bases de comprometimento;
- Como a teoria do comprometimento organizacional pode colaborar para que a organização obtenha, administre e mantenha seus recursos humanos, uma vez que este passou a ser considerado um diferencial competitivo, de acordo com a teoria do capital humano.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisadas as teorias motivacionais e sobre comprometimento, e a tendência de que tais fatores sejam cada vez mais explorados pelos estudiosos do assunto, tornando possível melhorar a condição de trabalho para os indivíduos, e trazendo melhores resultados para as organizações.

O comprometimento afetivo é um fator que integra os objetivos da organização, com as necessidades de realização dos indivíduos, e ocorre somente quando estes percebem que a organização se importa com pessoas, não somente com números. É necessário, portanto, que as organizações promovam ambientes que:

- Possibilitem aos indivíduos demonstrar suas habilidades;
- Exista comunicação eficiente fluindo em todas as direções;
- Ofereça oportunidades de crescimento e progresso profissional;
- Tenha um sistema justo de promoções;
- Ofereçam desafio ao indivíduo;
- Não sejam entediantes;
- Tenham sistemas justos de remuneração/trabalho desempenhado;
- Ofereça suporte constante do líder;
- Papéis profissionais bem definidos;
- Busquem a boa convivência entre os integrantes dos grupos de trabalho e intergrupos;
- Saibam reconhecer os esforços do indivíduo em prol da organização;
- Transmitam segurança (empregabilidade) ao trabalhador.

A busca da realização profissional pelo indivíduo se dá em torno de um ideal, de um objetivo que deve ser buscado para ser satisfeito. O trabalho é uma parte importante na vida de todo ser humano, é através dele que se sente útil e realizador. Para Bueno (2002), “o homem sente-se realizado quando encontra sentido naquilo que faz. O homem sente-se motivado quando enxerga no trabalho um caminho para a realização de seu sentido”.

Para que o indivíduo encontre significado em seu trabalho, é preciso que a organização proporcione espaço para a criatividade, a autonomia e a participação.

As organizações devem se preocupar com a competência de seus gestores e líderes em promover ambientes satisfatórios, e também ter valores que possam ser aceitos e assimilados por seus empregados, de forma a estimular a criação de vínculo afetivo.

A organização tem um dever legal de promover seu papel social. A competitividade é acirrada e somente as organizações que estiverem fortemente preparadas irão sobreviver. Porém, diante deste quadro, a responsabilidade social da organização não diminui, sendo necessário encontrar o equilíbrio entre a lucratividade e a satisfação e crescimento pessoal de seus empregados. Indivíduos tratados com respeito e justiça, com liberdade para participar ativamente e demonstrar seu valor, irão demonstrar fidelidade à organização, que lhe permita existir como ser humano realizado no trabalho.

Dessler (1996) ensina que nada é mais destrutivo para o indivíduo no trabalho, que a falsa idéia de a organização se importa com ele. Para promover ambientes que estimulem o comprometimento, a organização deve acreditar realmente no valor do indivíduo, acreditar que mereçam confiança e respeito, que devam participar nas tomadas de decisão. A organização deve também encorajar e dar condições para o crescimento do indivíduo.

As organizações não devem procurar conquistar comprometimento afetivo como uma forma de controlar a vontade de seus empregados, mas sim promover bem estar e realização dos mesmos em seu ambiente de trabalho, feito isso, os dois lados terão muito mais a ganhar.

Na contramão das teorias motivacionais, vê-se hoje a possibilidade de terceirização de mais atividades laborais no contexto do trabalho no Brasil. Esta sendo discutida a possibilidade de terceirizar as chamadas “atividades-fins”, o que anteriormente era proibido, sendo que a lei permitia terceirização apenas das “atividades-meio”, ou seja, aquelas que não faziam parte da atividade principal da empresa, não eram essenciais às empresas.

Os serviços mais comumente terceirizados eram os de limpeza e conservação, segurança patrimonial, manutenção de equipamentos, entre outros. O Projeto de Lei 4330 aprovado em sessão extraordinária da Câmara dos Deputados no dia 08 de Abril de 2015 trouxe a possibilidade de terceirização de qualquer atividade da empresa.



De um lado estão os que acreditam que a aprovação final do PL 4330 irá regulamentar de forma apropriada a questão da terceirização, e criar crescimento econômico para as organizações, uma vez que, a responsabilidade solidária pelo pagamento das indenizações trabalhistas, será cobrada da empresa terceirizada; e somente depois de esgotados todos os seus recursos, é que a empresa contratante será acionada. A forma anterior previa que a empresa terceirizada e a contratante dos serviços tinham responsabilidade solidária sobre pagamento das ações trabalhistas. Não é preciso dizer que os que estão a favor da terceirização da atividade-fim, são em sua maioria, os empresários e as organizações que os representam (VIEIRA, 2015).

Para as organizações que busca vincular afetivamente seus empregados, esta mudança, se inserida, será um retrocesso, e os empregados se sentirão ameaçados pela nova realidade, podendo ser substituídos a qualquer momento. A organização poderá, num curto prazo, até diminuir custos de folha e com impostos, porém, em longo prazo, perderá competitividade, com a falta de empregados motivados e prontos para criar, inovar, participar ativamente e buscar os objetivos da empresa, como se fossem seus.

Novas pesquisas poderão ser aplicadas para análise do impacto que tal lei criará no ambiente de trabalhos das organizações e sobre a qualidade dos vínculos que tais empresas obterão de seus empregados inseridos neste contexto.

## REFERÊNCIAS

AGUILAR, M. A. **Motivação humana nas organizações: análise crítica do comportamento humano no contexto das teorias e técnicas motivacionais aplicadas em organizações**. Campinas: Unicamp, 1999. Dissertação de Mestrado. Disponível: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?view=000176182>> Acesso em: 03/04/2015.

ASSOCIAÇÃO EDUCACIONAL DOM BOSCO. AEDB. **Estratégias adotadas pelas melhores organizações brasileiras para valorização dos colaboradores e criação de valor**. AEDB. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos05/344\\_GESTAO\\_PESSOAS.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos05/344_GESTAO_PESSOAS.pdf)>. Acesso em 13/09/2014.

BORGES-ANDRADE, J. E. **Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional**. Temas psicol., Ribeirão Preto, v. 2, nº 1, abril 1994. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-389X1994000100004&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X1994000100004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 04/04/2015.

BORGES-ANDRADE, J. E.; PAGOTTO, C. P.; **O estado da arte da pesquisa brasileira em Psicologia do Trabalho e Organizacional**. Psicologia: teoria e pesquisa, v. 26, n. 25ANOS, p. 37-50, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v26nspe/a04v26ns.pdf>>. Acesso em 04/04/2015.

BUENO, M. **As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow**. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – GO. Ano IV, nº 06, 1º Semestre de 2002. Disponível em: <[http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Motivacao/009%20-%20As%20teorias%20de%20motiva%20humana%20e%20sua%20contribui%20para%20a%20empresa%20humanizada.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Motivacao/009%20-%20As%20teorias%20de%20motiva%20humana%20e%20sua%20contribui%20para%20a%20empresa%20humanizada.pdf)>. Acesso em 15/05/2015.

CERVO, C. S. **Características de personalidade e comprometimento organizacional**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007 Dissertação de Mestrado em Psicologia. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14291/000660260.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 04/04/2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COOPERS & LIBRAND. Consultoria em Recursos Humanos **Remuneração por habilidade e por competência: preparando a organização para a Era das Empresas de Conhecimento Intensivo**. São Paulo: Atlas, 1997.

COSTA E SILVA, E. E. ; **Consentimento Organizacional: uma proposta de medida do construto**. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2009. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Disponível em: <[http://www.pospsi.ufba.br/Eliana\\_Edington.pdf](http://www.pospsi.ufba.br/Eliana_Edington.pdf)>. Acesso em: 05/04/2015.

DESSLER, G. **Conquistando comprometimento**. São Paulo: Makron Books, 1996.

FORTE, S. H. A. C. **Manual de Elaboração de Tese, Dissertação e Monografia**. Fundação Edson Queiroz UNIFOR, Fortaleza, 2004. Disponível em <[http://www.servcor.com/npg/NORMAS\\_Manual\\_de\\_elaboracao\\_de\\_tese\\_e\\_monografia.pdf](http://www.servcor.com/npg/NORMAS_Manual_de_elaboracao_de_tese_e_monografia.pdf)>. Acesso em 14/09/2014.

GAITHER, N. **Administração da produção e operações**. 8ª Ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª Ed. 15ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

GRILLO RODRIGUES, A. P.; BASTOS, A.V.B. **Os Vínculos de Comprometimento e Entrincheiramento Presentes nas Organizações Públicas**. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, p. 143-158, agosto 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2013v15n36p143>>. Acesso em: 24/04/2015.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Comportamento Organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAGALHAES, M. O. **Relações entre tipos de interesse ocupacional e bases psicológicas de comprometimento organizacional**. Psico-USF, Itatiba, v. 17, nº 1, p. 109-117, Abril 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-82712012000100012&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712012000100012&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 03/05/2015.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MARTINS, V. L. **A importância do capital humano como diferencial competitivo para o sucesso das empresas: um estudo dos artigos publicados no período de 2000 a 2008 na revista RAE**. Revista Eletrônica de Ciências Empresariais. Ano 03, nº 05, Agosto a Dezembro de 2009. Disponível em: <[http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2011/7/337\\_446\\_publipg.pdf](http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2011/7/337_446_publipg.pdf)>. Acesso em: 01/05/2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4 ed. São Paulo: 2004.

MONKS, J. G.; **Administração da produção**. São Paulo: MCGraw-Hill, 1987.

PINTO, M. P. C. **Comprometimento organizacional: Um estudo de suas relações com desempenho na carreira**. Belo Horizonte: Universidade Fumec, 2011. Disponível em: <[http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/marcelo\\_padua\\_carvalho.pdf](http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/marcelo_padua_carvalho.pdf)>. Acesso em: 20/04/2015.

MOSCON, D. B.; BASTOS, A.V. B.; SOUZA, J. J. **É possível integrar, em um mesmo conceito, os vínculos afetivo e instrumental? O olhar dos gestores sobre o comprometimento com a organização.** Revista Organizações & Sociedade, Salvador, v. 19, nº 61, p. 357-373, 2012.

REGO, A.; SOUTO, S. **A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro.** Revista de Administração Contemporânea. 2004, vol.8, n.1, p. 151-177. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552004000100008>>. Acesso em 25/04/2015.

RIBEIRO, J. A.; BASTOS, A. V. B. **Comprometimento e Justiça Organizacional: Um Estudo de suas Relações com Recompensas Assimétricas.** Psicologia Ciência e Profissão. Salvador: Universidade Federal da Bahia. UFB, vol. 30, 2010, p. 4-21. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v30n1/v30n1a02>>. Acesso em 03/04/2015.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANCHES, E. N.; GONTIJO, L. A. **Comprometimento Organizacional e a Saúde do Trabalhador.** UNIVALE, Itajaí, 2008 Disponível em:<[http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Avaliacao\\_treinamento\\_d\\_ensenvolvimento/013%20-%20Comprometimento%20e%20sa%FAde%20do%20trabalhador.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Avaliacao_treinamento_d_ensenvolvimento/013%20-%20Comprometimento%20e%20sa%FAde%20do%20trabalhador.pdf)>. Acesso em: 05/05/2015.

SIQUEIRA, M. M. M.; e cols. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JUNIOR, S. **Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização.** In: José Carlos Zanelli; Jairo Eduardo Borges-Andrade; Antonio Virgílio Bittencourt Bastos. (Org.). Psicologia. Organizações e Trabalho no Brasil. 1ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2004, v. 1, p. 300-330.

SIQUEIRA, M. M. M. **Proposição e Análise de um Modelo para. Comportamentos de Cidadania Organizacional.** Revista Administração Contemporâneas – RAC - Edição Especial 2003: p. 165-184. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7nspe/v7nespa09.pdf>>. Acesso em 03/04/2015.

SIQUEIRA, M. M. M. **Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras.** In Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (Org.), XXV EnANPAD 2001. Campinas. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2001/COR/2001\\_COR520.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2001/COR/2001_COR520.pdf)>. Acesso em 06/04/2015.

STEIL, A. V.; SANCHES, E. N. **Comprometimento organizacional como uma estratégia de controle.** In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1998, Foz do Iguaçu. Anais do 22 ENANPAD.

v. Único. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-org-22.pdf>>. Acesso em: 20/04/2015.

VIEIRA, F. B. **Vantagens e desvantagens do projeto de lei sobre a terceirização.** CONJUR. Novos Rumos. 14 de Abril de 2015. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2015-abr-14/fernando-vieira-vantagens-desvantagens-pl-terceirizacao>>. Acesso em: 15/05/2015.

XAVIER, P. R.; et al., **Remuneração Variável: Quando os resultados falam mais alto.** São Paulo: Makron Books, 1999.

ZANELLI, J. C.; et al. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** 1ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2004

**ANEXOS**

<b>1 – Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional Afetivo.....</b>	<b>62-63.</b>
---	---------------

### FATEC AMERICANA - Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional Afetivo

Data:

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino	Idade:
Área de atuação: ( ) Comercial ( ) Industrial ( ) Setor Público ( ) Serviços	
Nível Hierárquico: ( ) Operacional ( ) Supervisão ( ) Gerencial ( ) Direção	
Formação acadêmica: ( ) Fundamental ( ) Médio ( ) Superior ( ) Pós Graduação	

Abaixo estão listados vários sentimentos que alguém poderia ter em relação à empresa onde trabalha. Gostaríamos de saber quais seus sentimentos em relação ao seu local de trabalho. Assinale ( X ) apenas uma frase em cada bloco, que melhor represente o que você sente.

#### O QUE SINTO PELA EMPRESA :

<input type="checkbox"/>	Eu tenho muita confiança na organização em que trabalho
<input type="checkbox"/>	Eu tenho confiança na organização em que trabalho
<input type="checkbox"/>	Eu tenho pouca confiança na organização em que trabalho
<input type="checkbox"/>	Eu não tenho confiança na organização em que trabalho

<input type="checkbox"/>	Nunca falto ao trabalho
<input type="checkbox"/>	Raramente falto ao trabalho
<input type="checkbox"/>	As vezes falto ao trabalho
<input type="checkbox"/>	Falto bastante ao trabalho

<input type="checkbox"/>	Me sinto muito empolgado ao ir para o trabalho
<input type="checkbox"/>	Me sinto empolgado ao ir para o trabalho
<input type="checkbox"/>	Me sinto pouco empolgado ao ir para o trabalho
<input type="checkbox"/>	Não me sinto empolgado ao ir para o trabalho

<input type="checkbox"/>	Não tenho sentimentos negativos sobre a organização
<input type="checkbox"/>	Raramente tenho sentimentos negativos sobre a organização
<input type="checkbox"/>	As vezes tenho sentimentos negativos sobre a organização
<input type="checkbox"/>	Sempre tenho sentimentos negativos sobre a organização

<input type="checkbox"/>	Sinto-me muito apegado à esta organização
<input type="checkbox"/>	Sinto-me apegado à esta organização
<input type="checkbox"/>	Sinto-me pouco apegado à esta organização
<input type="checkbox"/>	Não me sinto apegado à esta organização

<input type="checkbox"/>	Sinto-me muito orgulhoso por fazer parte dela.
<input type="checkbox"/>	Sinto-me orgulhoso por fazer parte dela.
<input type="checkbox"/>	Sinto-me pouco orgulhoso por fazer parte dela.
<input type="checkbox"/>	Não me sinto orgulhoso por fazer parte dela.

<input type="checkbox"/>	Sinto-me muito feliz com meu trabalho.
<input type="checkbox"/>	Sinto-me feliz com meu trabalho.
<input type="checkbox"/>	Sinto-me pouco feliz com meu trabalho.
<input type="checkbox"/>	Não me sinto feliz com meu trabalho.

**FATEC AMERICANA - Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional Afetivo**

<input type="checkbox"/>	Sinto que sou responsável pelos resultados da organização.
<input type="checkbox"/>	As vezes sinto que sou responsável pelos resultados da organização.
<input type="checkbox"/>	Raramente sinto que sou responsável pelos resultados da organização.
<input type="checkbox"/>	Não sinto que sou responsável pelos resultados da organização.

<input type="checkbox"/>	Não tenho vontade de mudar de emprego
<input type="checkbox"/>	Tenho vontade de mudar de emprego
<input type="checkbox"/>	Estou aberto a outras oportunidades de emprego
<input type="checkbox"/>	Estou buscando outro emprego

<input type="checkbox"/>	Quero contribuir muito para esta organização
<input type="checkbox"/>	Quero contribuir para esta organização
<input type="checkbox"/>	Quero contribuir um pouco para esta organização
<input type="checkbox"/>	Não quero contribuir para esta organização

<input type="checkbox"/>	Fico muito entusiasmado com os resultados da organização
<input type="checkbox"/>	Fico entusiasmado com os resultados da organização
<input type="checkbox"/>	Fico pouco entusiasmado com os resultados da organização
<input type="checkbox"/>	Não fico entusiasmado com os resultados da organização

<input type="checkbox"/>	Sinto que sempre sou ouvido nesta organização
<input type="checkbox"/>	Sinto que à vezes sou ouvido nesta organização
<input type="checkbox"/>	Sinto que quase não sou ouvido nesta organização
<input type="checkbox"/>	Sinto que não sou ouvido nesta organização

<input type="checkbox"/>	Minha equipe de trabalho é muito unida
<input type="checkbox"/>	Minha equipe de trabalho mais ou menos unida
<input type="checkbox"/>	Minha equipe de trabalho é pouco unida
<input type="checkbox"/>	Minha equipe de trabalho não é unida

<input type="checkbox"/>	Existe diálogo entre todos os membros da equipe
<input type="checkbox"/>	Existe diálogo entre a maioria dos membros da equipe
<input type="checkbox"/>	Existe diálogo entre poucos membros da equipe
<input type="checkbox"/>	Não existe diálogo entre os membros da equipe

<input type="checkbox"/>	Nunca me sinto estressado com meu trabalho
<input type="checkbox"/>	Raramente me sinto estressado com meu trabalho
<input type="checkbox"/>	As vezes me sinto estressado com meu trabalho
<input type="checkbox"/>	Estou sempre estressado com meu trabalho

<input type="checkbox"/>	Sinto que a organização sempre se preocupa com meu bem estar
<input type="checkbox"/>	Sinto que a organização as vezes se preocupa com meu bem estar
<input type="checkbox"/>	Sinto que a organização raramente se preocupa com meu bem estar
<input type="checkbox"/>	Sinto que a organização nunca se preocupa com meu bem estar

Agradeço a participação e a colaboração!