

1 – INTRODUÇÃO

1.1 - APRESENTAÇÃO DO TEMA

As questões ligadas aos trabalhadores vêm ganhando intensidade, devido a constante busca pela competitividade, tanto do profissional, quanto das empresas. A competição passou a ser uma preocupação constante das organizações, com o propósito de se manterem vivas. A globalização econômica e as inovações tecnológicas existentes no mercado, impõem às empresas se adequarem rapidamente às mudanças, ou ditarem tendências futuras.

A competitividade econômica vem alterando a realidade no mercado e, conseqüentemente, influencia significativamente, as mudanças no comportamento das organizações e dos indivíduos organizacionais. Nesse contexto, a gestão de pessoas passa a ganhar maior destaque, pois, ela tem também, o papel de compreender o comportamento dos seres humanos e a partir de então, formular estratégias que os convertam em profissionais capazes de transformar ações em resultados práticos.

Essa preocupação com o comportamento humano não surgiu há poucas décadas. De acordo com Motta e Vasconcelos (2001, p. 52), a Escola de Relações Humanas teve início com os estudos realizados em *Hawthorne*, em 1927. Esses estudos exerceram grande influência em Mayo para que ele desenvolvesse o seu trabalho,— no qual se demonstrou a relação entre a produtividade e a satisfação dos funcionários. Ao longo dos anos, novas estratégias de gestão de pessoas foram elaboradas, com o fim de tornar o trabalhador satisfeito e comprometido com a organização da qual faz parte.

Novas estratégias de gestão de pessoas buscam dentro das organizações, indivíduos que estejam, ao mesmo tempo, satisfeitos com o seu trabalho e com seu ambiente organizacional, e, conseqüentemente, produzam

cada vez mais. O objetivo final das organizações é sempre uma combinação de ações que levem a resultados satisfatórios.

Dentro do novo contexto competitivo, o indivíduo organizacional passa a ser fator fundamental. Hoje, os trabalhadores são elementos da vantagem competitiva das organizações. Suas funções e responsabilidades se alteraram e sua competência profissional é mais exigida. As empresas se esforçam por achar indivíduos engajados nas suas metas impostas e comprometidos com seus trabalhos. As exigências são inúmeras, porém, o que as empresas retribuem aos seus funcionários é suficiente para mantê-los comprometidos com suas organizações?

Vemos que a cada dia mais, o profissional é exigido no mercado de trabalho. Mudanças de postura e de formas de agir são constantemente demandadas, além de grande lealdade para com a organização. As empresas procuram por funcionários que tenham seus empregos como um campo de alta importância em suas vidas, e por eles estejam dispostos a se comprometerem incondicionalmente.

Assim, o tema “comprometimento organizacional”, vem ganhando destaque, porque reflete a busca na identificação de comportamentos e de sentimentos pessoais que levam os indivíduos a se engajarem mais ou menos com as organizações. Existe hoje, a necessidade de se compreender as variáveis que permeiam o envolvimento do indivíduo com o seu local de trabalho, e de se criar condições de trabalho que ajudem a tornar esse laço ainda mais forte.

O comprometimento do indivíduo pode descrever a relação existente entre a pessoa e a organização da qual faz parte, dele com seu sindicato, e dele com sua família etc. Para aplicação neste trabalho, foi considerada a relação existente entre o indivíduo e a organização que trabalha.

Essa relação criada pelo comprometimento abrange os desejos de ambas as partes, já que as empresas buscam a identificação do empregado com os valores da empresa e os indivíduos organizacionais buscam a possibilidade de realização de seus projetos pessoais (Soares, 2001). Dessa forma, alcançar a ampla integração e satisfação entre o indivíduo e a organização é tarefa árdua porque envolve anseios, muitas vezes, diferenciados.

1.2 JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DE PESQUISA

As mudanças que ocorrem no campo socioeconômico são, em sua maioria, provocadas pelo capitalismo, exigem novas concepções e novos modelos de comportamento. Sennett (1999) coloca que o capitalismo atual impõe aos trabalhadores uma nova forma de agir diante de seus locais de trabalho. As instituições se tornaram flexíveis, e com isso, o trabalhador deve procurar se adaptar constantemente às alterações propostas. A flexibilidade passa a ser uma característica demandada para que o trabalhador se adeque ao ambiente em constante mutação.

Sennett (1999) expõe que a maneira que os trabalhadores têm buscado para se sentirem menos afetados pelas constantes mudanças exigidas, é transformar seu planejamento pessoal em algo a curto-prazo, sem adquirirem a segurança de idealizar suas vidas a longo-prazo. Os profissionais tentam planejar seus objetivos por períodos curtos. A cada dia, fica menos possível formular pensamentos que projetem suas vidas a um futuro distante, já que o ambiente é profundamente mutável.

Essa problemática conduz o trabalhador a não apenas programar constantemente sua carreira profissional, como também, busca soluções imediatas para suas aflições. Isso induz o indivíduo a não agir sempre pensando em seus valores pessoais, uma vez que lhe falta tempo provocando dessa forma, ações sempre imediatistas.

Portanto, surgem conseqüências sérias para o relacionamento entre o trabalhador e a sua organização, porque a relação temporal fica restrita a planejamentos limitados por um curto espaço de tempo, circunstância em que o desencadeamento do comprometimento nos indivíduos organizacionais fica do mesmo modo limitado. O comprometimento aparece com vigor, apenas no momento em que existe uma identificação do trabalhador com seu trabalho e a organização a qual faz parte.

Sem dúvida, a relação de comprometimento não é algo que se constrói rapidamente. Existe necessidade de identificação de valores e objetivos comuns, porém, como a tendência do trabalhador moderno é não idealizar seu futuro dentro de uma organização a longo-prazo, dificilmente esse tipo de sentimento irá aflorar.

Para que as empresas alcancem uma maior competitividade, é primordial que haja alinhamento de seus processos a uma gestão mais participativa e que se atenha às necessidades de seus trabalhadores. Modelo este de gestão em que o diferencial humano passa a ser peça chave.

Em ambientes turbulentos, com elevada competição, as organizações necessitam de pessoas dispostas a contribuir com todo o seu potencial, mas para que isso ocorra, os trabalhadores necessitam ter suas expectativas satisfeitas, isso é, para se comprometerem com o seu trabalho eles precisam satisfazer suas realizações pessoais e se sentir como parte da “família” da organização.

Segundo Zanelli *et. al* (2004), os trabalhadores, hoje, almejam, prioritariamente, o desenvolvimento pessoal por meio da maturidade, da busca da autonomia e da satisfação com o conteúdo do trabalho. Esses elementos, quando satisfazem às necessidades dos trabalhadores, elevam a probabilidade do comprometimento organizacional.

O trabalhador investe na empresa, quando percebe com clareza que existem facilitadores que proporcionam a realização de suas expectativas de projeto pessoal. Além da possibilidade de satisfação às suas expectativas e objetivos, o trabalhador também se revela comprometido com a empresa, quando os valores culturais do local se identificam com os próprios valores.

A problemática incide no modo como os indivíduos são motivados a realizar suas tarefas e a cumprir com suas responsabilidades e, além disso, ir além do estipulado como suas obrigações. A ação de ir além ao estipulado revela-se como sendo o comprometimento do indivíduo com o crescimento da empresa. Assim, ele estará, concomitantemente, agindo para satisfazer suas necessidades pessoais.

Dentro da abordagem comportamental, foi contemplado, neste estudo, o comprometimento dos trabalhadores, sua implicação dentro da organização, sua carreira e o aspecto afetivo. O presente estudo pretende levantar e analisar informações que esclareçam a relação entre o comprometimento dos trabalhadores de uma empresa comercial varejista e atacadista de vidros para automóveis, com os seus cargos ou funções, dentro da organização.

Foram pesquisados os trabalhadores dessa empresa, cujas funções são distintas, com a finalidade de avaliar se o comprometimento sofre influência devido ao tipo de cargo exercido.

O objeto deste estudo, surgiu da necessidade de analisar o comprometimento de trabalhadores em diversos departamentos da organização, isso é, a empresa estudada representa um universo de aproximadamente 250 trabalhadores, onde existe diferenciação nos aspectos relacionados à natureza do trabalho, na cultura dos funcionários de cada departamento, e na formação intelectual de seus trabalhadores.

A pesquisa se justifica pela necessidade de esclarecer o fenômeno comportamental caracterizado pelo comprometimento que ocorre na organização e o de buscar as respostas para melhorar o entendimento dos fatores pessoais que determinam o comportamento humano no trabalho.

Por isso, levantam-se informações que guarneçam análises dos tipos de comprometimentos existentes dentro daquela organização. A questão, neste estudo, é:

Quais são as relações existentes entre o comprometimento dos trabalhadores e o seu cargo dentro da empresa pesquisada?

1.3 OBJETIVOS

O estudo terá como objetivo geral:

Analisar as diversas formas de comprometimento do indivíduo no contexto da sua organização.

Como objetivos específicos:

- Verificar o nível de comprometimento organizacional que os funcionários possuem na empresa pesquisada.
- Identificar se os funcionários estão satisfeitos e envolvidos com seus trabalhos.
- Identificar quais são as dimensões: afetiva, instrumental e normativa, que mais influenciam no comprometimento desses funcionários.
- Avaliar se o comprometimento sofre influência pelo fator “tipo de cargo exercido”.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação analisa as diversas formas de comprometimento dos indivíduos na sua organização. Para atender aos objetivos, organizou-se o trabalho da seguinte maneira:

O primeiro capítulo aborda a introdução do estudo, com a descrição do tema, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa.

A fundamentação teórica foi exposta no capítulo dois, onde foi apresentada a base conceitual do estudo. Sendo abordados os temas:

- Comportamento organizacional;
- Motivação; e
- Comprometimento dos indivíduos e comprometimento organizacional.

O terceiro capítulo foi destinado à metodologia. Descreve-se o delineamento da pesquisa, a amostra, os sujeitos de pesquisa, as variáveis e categorias estudadas, os instrumentos de coleta de dados e a forma de análise dos dados.

O estudo de caso foi analisado no quarto capítulo. Nessa parte do trabalho foi exposto o resultado das pesquisas qualitativa e quantitativa, realizadas na empresa pesquisada.

No quinto e último capítulo trata das conclusões do estudo. Foram apresentados os principais resultados alcançados, além de sugestões para a organização estudada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Conforme Bowditch e Buono (1992), os modelos e maneiras atuais de examinar as organizações e as pessoas, estão se tornando mais complexos e dinâmicos, porque o foco de atenção está sendo deslocado dos fatores físicos e estruturais, nos quais se baseavam as teorias organizacionais do passado, para ganhar ênfase as relações e interações humanas. Os autores enfatizam que os teóricos atuais da administração desenvolveram uma abordagem mais integrada à abordagem sistêmica, que engloba os funcionários e o ambiente do qual a empresa faz parte.

A subjetividade que envolve as relações humanas das organizações passa, então, a ser mais destacada. O modelo racional e previsível perde sua força, quando os teóricos apontam para uma nova visão comportamental, em que tudo depende do sistema no qual a organização está inserida, da sua cultura e dos processos cognitivos, pelos quais seu corpo de funcionários passa.

O estudo do comportamento humano, numa visão mais complexa e subjetiva, teve sua base na Psicologia (Fantom, 2002). As pesquisas realizadas por esta escola, sobre o modo de agir e pensar dos seres humanos, passaram a despertar o interesse do meio organizacional no começo do século XX. A razão desse interesse está atrelada ao fato dos pensadores organizacionais perceberem que a compreensão do comportamento iria trazer melhorias para a gestão de pessoas.

Nesse contorno, o comportamento organizacional passou a ser mais estudado pelos teóricos da administração e ganhou maior amplitude dentro das organizações. O interesse na área foi resultante da tentativa de melhorar a produtividade, promovendo-se a satisfação dos funcionários.

2.1.1 Valores como influência do comportamento

O comportamento dos trabalhadores passou a ser estudado e teorias foram sendo desenvolvidas na área organizacional. Dentro desses estudos, Robbins (1998, p. 87) destaca a questão dos valores que cada indivíduo possui. Os valores pessoais são de grande importância para o entendimento do comportamento organizacional, uma vez que, formam a base para a compreensão das atitudes e motivações que influenciam as percepções e ações.

Os valores individuais, segundo o autor, representam as convicções básicas que conduz um indivíduo a discernir sobre o que é certo, bom e desejável. Cada indivíduo possui um sistema de valores, em que esses sentimentos são ordenados numa hierarquia de valores.

Um estudo desenvolvido por Rokeach, citado por Robbins (1998), classificou os valores dos indivíduos organizacionais como valores terminais e valores instrumentais. Cada um é composto de 18 características, sendo que os terminais representam aqueles supremos de existência desejados, e os instrumentais referem-se a modos de comportamentos preferíveis ou meios para atingir os valores terminais.

Estudos indicam que os valores variam de acordo com grupos, quer dizer, a depender da posição do indivíduo organizacional ou da sua profissão, existirá uma tendência ao desenvolvimento de valores similares.

Dentro do contexto organizacional, a estrutura de valores de cada indivíduo pode entrar em dissonância com a estrutura de valores imposta pela organização da qual ele faz parte.

2.1.2 Satisfação, envolvimento com o trabalho e comprometimento.

As atitudes de cada indivíduo também são, segundo Robbins (1998), constatações avaliadoras em que cada ser humano faz sobre objetos, pessoas e eventos. Segundo o autor, a atitude é uma reação pessoal de que se sente em relação a algo. A atitude não é o mesmo que valores, mas eles estão relacionados.

Robbins (1998) afirma que a atitude humana é composta por cognição, afeto e comportamento. O componente cognitivo está inter-relacionado com os valores individuais. Por outro lado, o componente afetivo é o segmento emocional e o sentimental da atitude que leva ao terceiro componente da atitude, que é o comportamento individual.

São inúmeros os tipos de atitudes. No campo das organizações são três as mais importantes: a satisfação organizacional, o envolvimento com o trabalho e o compromisso organizacional. (Robbins 1998, p. 93). É importante frisar que esses três tipos de atitudes organizacionais do indivíduo para com a sua organização, possuem níveis significativos de correlação positiva entre si. De acordo com Siqueira e Junior (2004), se uma empresa busca identificar os níveis de satisfação com o trabalho, o envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional de seus funcionários, poderá encontrar, também, níveis similares desses três elementos.

A satisfação demonstra uma atitude geral do indivíduo com relação ao seu trabalho. Se uma pessoa está ou não satisfeita, irá proporcionar atitudes positivas ou negativas respectivamente. A satisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho passou a ser valorizada e associada à sua qualidade de vida nele, através de muitos estudiosos.

Segundo Siqueira e Junior (2004), a satisfação pessoal no trabalho expande seus resultados para todas as áreas ligadas à vida pessoal do indivíduo. A preocupação com a satisfação no local de trabalho não está meramente relacionada ao aumento do desempenho produtivo e com a

competitividade, e sim, com a possibilidade de influenciar no bem-estar e no comportamento das pessoas, portanto, as conseqüências da satisfação com o trabalho vão além das barreiras organizacionais.

O grau de envolvimento do indivíduo com o seu trabalho representa a maneira que essa pessoa se identifica psicologicamente com a sua função, e considera e percebe o nível de desempenho importante, para a sua autovalorização.

A grande diferença entre o envolvimento do indivíduo com seu trabalho e compromisso organizacional, segundo Robbins (1998, p. 93), é que ao se compromissar com o trabalho, o indivíduo demonstra grande identificação com a organização onde trabalha. Já o envolvimento reflete a identificação com o cargo específico.

Entre os três itens de atitude dos indivíduos organizacionais citados, sem dúvida, o comprometimento organizacional representa a maior resposta para as organizações. É esse tipo de atitude que a direção das empresas busca em seus funcionários com maior vigor, uma vez que, nem a satisfação ou o envolvimento com o trabalho proporciona a empresa uma resposta global e duradoura sobre a situação de um trabalhador na empresa.

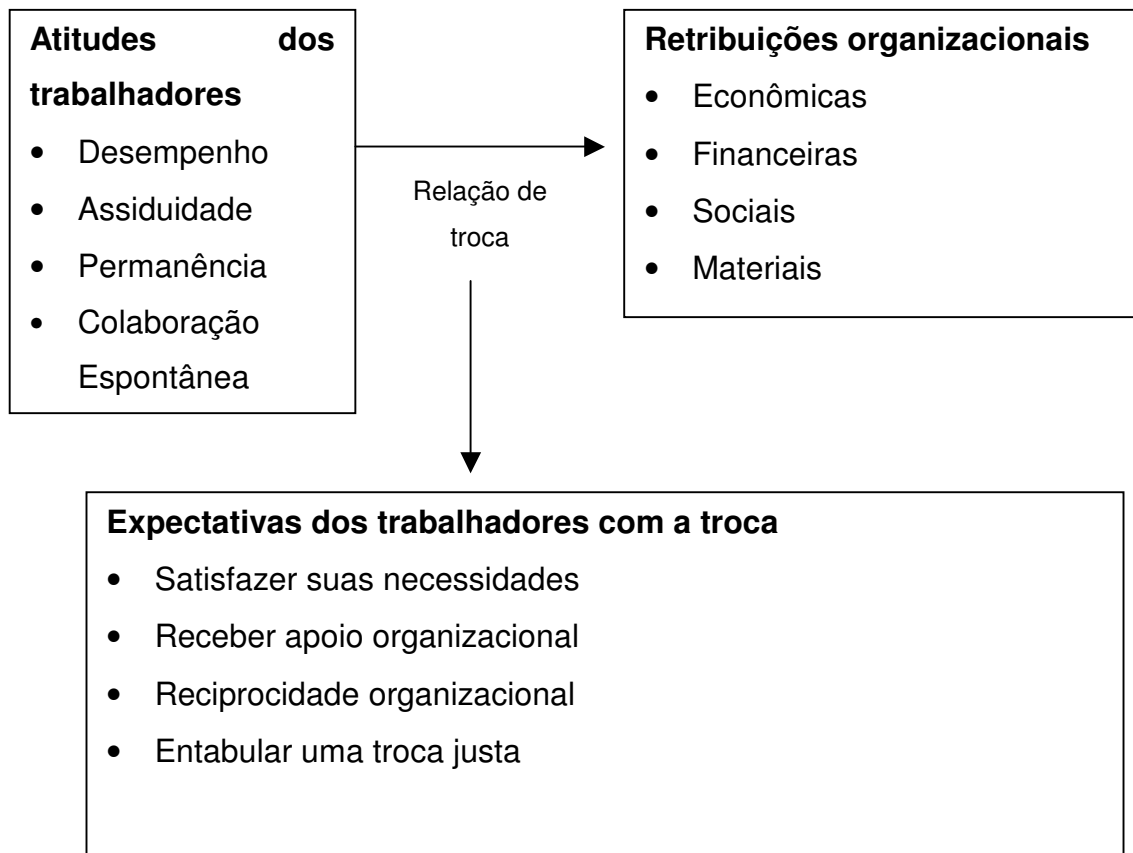


Figura 1 – Ofertas individuais, retribuições organizacionais e expectativas dos indivíduos nas relações de troca com a organização.

2.1.3 As tarefas, os indivíduos e os grupos.

Ao analisar o comportamento organizacional, primeiramente, é necessário entender como os processos ocorrem dentro das organizações. Os autores Nadler, Hackman e Lawler III (1983) asseguram que para se entender uma organização é preciso identificar o seu papel dentro do ambiente e o trabalho que é executado coletivamente, para atingir um objetivo comum.

Os autores ainda afirmam que as organizações são sistemas sociais abertos e com objetivos delimitados. Os seus sistemas são compostos de

elementos que estão em constante inter-relação. Para a melhor compreensão desses elementos, é importante conhecer os relacionamentos existentes entre as várias partes que compõem as organizações. (Nadler, Hackman e Lawler III, 1983)

Seguindo essa análise, é possível identificar três elementos que formam o cerne do núcleo comportamental, na opinião dos autores citados: as tarefas, os indivíduos e os grupos.

As *tarefas* são os trabalhos que devem ser executados dentro da organização, para que se atinja os objetivos já estipulados.

“Os *grupos* são um conjunto de duas ou mais pessoas que interagem umas com as outras e se enxergam como uma unidade.” (Nadler, Hackman e Lawler III, 1983 p. 31). Os grupos exercem tarefas que são realizadas de maneira coordenada.

Como características dos grupos, propalam Nadler, Hackman e Lawler III (1983, p. 33) que as necessidades e as capacidades podem ser alteradas a depender de quem são os seus membros. As tarefas designadas para o grupo e os relacionamentos sociais, também, exercem grande influência nas suas características. Um outro aspecto que vale atenção é o tipo de relação existente entre o indivíduo e o grupo, e a chave nesse caso é a *influência social* presente na relação.

Como Fukuyama (1996, p. 41) expõe, a formação de grupos sociais é um contrato voluntário firmado entre indivíduos que calculam que essa união irá trazer cooperação a longo-prazo entre os seus membros. Alguns grupos podem ser formados de um modo estritamente racional e calculista. Nessa união, fatores emocionais e a confiança não são necessários. Se tratarmos de grupos formados dentro das organizações, é possível identificar uma alta probabilidade de haver engajamento social e emocional na formação.

Os *indivíduos* são os realizadores das tarefas, e a relação existente é efetivamente individual de trabalho, quer-se dizer, as conseqüências do quão bem os indivíduos desempenham seu trabalho é resultado individual. (Nadler, Hackman e Lawler III, 1983)

Algumas características particulares dos indivíduos são importantes. Primeiramente, eles variam de acordo com suas habilidades, aptidões e habilitações. Os indivíduos também variam de acordo com suas particularidades psicológicas. E por último, suas atitudes e comportamentos tendem a ser diferentes conforme se dispõem as tarefas e o local de trabalho em que estão inseridos. (Nadler, Hackman e Lawler III, 1983)

É importante dentro do estudo de comprometimento organizacional, dar ênfase a melhor compreensão do indivíduo. Bowditch e Buono (1992) alertam que um dos principais determinantes do comportamento dos indivíduos se baseia nos conceitos de sensação e percepção. A sensação está ligada ao estímulo físico dos sentidos, e a percepção envolve os sentidos psíquicos que compõem cada pessoa.

Esse conceito de percepção está ligado ao modo como cada ser humano interpreta o meio em que vive e reage a ele. Assim, tanto o comprometimento dos indivíduos organizacionais, quanto suas motivações são influenciadas por essa variável interventora, denominada percepção. (Bowditch e Buono, p. 62, 1992)

Consoante os autores Bowditch e Buono (1992), são duas as fontes de variações perceptivas: as limitações fisiológicas e as restrições culturais e ambientais, isso é, além das limitações físicas, a percepção do indivíduo também sofre influência dos processos cognitivos, pelo qual ele passou ao longo da vida.

Segundo Bowditch e Buono (1992, p. 69), o conceito de diferenças individuais subentende que as características pessoais influenciam o desempenho das pessoas no cargo e no local de trabalho.

Esse conceito se faz necessário para melhor análise do indivíduo organizacional, e para a compreensão das personalidades humanas. Os autores colocam que os psicólogos utilizam este termo “personalidade”, como algo que representa aquilo que caracteriza o indivíduo.

2.2 MOTIVAÇÃO

Kondo (1994) menciona que houve grandes mudanças, e estas influenciaram o mundo do trabalho, no final dos anos 60 e começo dos 70. Uma das principais mudanças eram de cunho social e estavam relacionadas às agitações estudantis, à responsabilidade civil sobre o produto e à motivação. Esses itens possuem uma inter-relação, de acordo com o autor, pois estão ligados ao aumento do padrão de vida médio, principalmente dos países industrializados, e ao aumento do nível educacional.

Enfocando a questão da motivação, as empresas passaram a dar uma atenção especial a esse fator, no momento em que seus funcionários refletiam suas insatisfações no trabalho, com a diminuição da produtividade e com o aumento das taxas de absenteísmo (Kondo, 1994). Os dirigentes organizacionais começaram a desejar altos índices motivacionais entre seus funcionários, o que garantiria um resultado produtivo mais satisfatório.

No entanto, dentro dos estudos mais aprofundados da Psicologia, foram surgindo explicações relacionadas à motivação humana que encontravam as razões da diversidade de comportamentos de cada indivíduo. Esse fator coloca em discussão a tentativa dos dirigentes organizacionais em conseguir estabelecer níveis motivacionais sempre altos e que atinjam todos os indivíduos organizacionais.

A teoria motivacional é uma teoria de ação, de acordo com Gondim e Silva (2004, p. 145). A ação humana é multicasual e contextual, envolve aspectos biológicos, psicológicos, históricos, sociológicos e culturais. Para mensurar a motivação, é necessário se relacionar conceitos múltiplos, e ainda, vários outros que permitam entender tamanha complexidade da conduta humana.

Frente a todo esse universo, o que motiva o ser humano? Robbins (1998) diz que a motivação é um resultado da interação entre o indivíduo e a situação. Os indivíduos possuem diferentes impulsos motivacionais básicos que fazem com que eles se comportem de diferentes maneiras nos seus relacionamentos pessoais, de trabalho etc. No caso deste estudo, a ênfase é no comportamento motivacional do indivíduo organizacional.

Neste caso, Robbins (1998, p. 109) salienta que a motivação é: “a vontade de empregar altos níveis de esforços em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade de esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo.”

Observa, o autor, que o processo de motivação é composto por: necessidade insatisfeita, tensão, impulsos, comportamento de busca, necessidade satisfeita e redução de tensão. No entanto, os autores Gondim e Silva (2004) colocam que os estudos atuais da motivação, vem trazendo inter-relações do tema com diversos outros conceitos, que, por um lado, ajudam na tentativa de compreender melhor o comportamento humano, por outro dificultam ainda mais a compreensão objetiva do sentido do tema motivacional humano, uma vez que não estipula limites definidos.

Em uma das explicações teóricas sobre o tema, Murray (1973) expõe que uma pessoa é motivada por uma variedade de fatores externos e internos. A

força dos motivos e seu padrão influenciam na maneira como vemos o mundo, sobre o que pensamos e nas ações que empenhamos.

Murray (1973, p.39) afirma que:

“A motivação é um dos principais fatores determinantes do modo como uma pessoa se comporta. A motivação está envolvida em todas as espécies de comportamento: aprendizagem, desempenho, percepção, atenção, recordação, esquecimento, pensamento, criatividade e sentimentos”.

A relação entre motivação e o comportamento é complexa, uma vez que, um nível moderado de motivação pode ter um efeito, e, noutro efeito, um nível extremo. Para melhor compreender o comportamento humano, é necessário conhecer os complexos efeitos da motivação.

De acordo com Murray (1973), são quatro os fatores que podem desencadear a motivação: fatores homeostáticos, sexuais, emocionais e pela motivação intrínseca.

Os fatores homeostáticos estão ligados aos processos básicos da vida. Eles representam as necessidades de sobrevivência dos seres humanos e são gerados por necessidades fisiológicas e por impulsos psicológicos. (Murray,1973)

A motivação sexual foi estudada e revelada ao mundo por Sigmund Freud. Foi esse autor que revelou ao mundo a poderosa força motivadora do comportamento humano que é a sexualidade. Fatores internos como hormônios e mecanismos cerebrais, além dos fatores externos como os estímulos aprendidos e não aprendidos da natureza, do ambiente são os principais impulsionadores da motivação sexual. (Murray, 1973)

Quanto aos motivos emocionais que ocasionam em um comportamento, Murray (1973) mostra que as emoções são reações fisiológicas e psicológicas

que influenciam nas ações dos indivíduos. O autor parte do pressuposto que as emoções são classes especiais de motivos e que são despertados, principalmente, por estímulos externos aprendidos ou não aprendidos. “Assim, uma emoção é um motivo externamente despertado, com importantes acompanhamentos corporais”.(Murray, 1973 p. 84)

2.2.1 Teorias motivacionais

Os primeiros conceitos sobre motivação surgiram nos anos 50. As principais teorias motivacionais que sofrem algumas críticas nos dias atuais, mas continuam sendo as mais citadas em livros especializados são: a Teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow, a Teoria X e Y, de McGregor (1979) e a Teoria da motivação-higiene, de Herzberg.

De acordo com Bowditch e Buono (1992), essas teorias motivacionais citadas fazem parte das *Teorias de conteúdo estático*. Estas teorias estudam as diversas variáveis que energizam o comportamento humano. Elas não são capazes de prever necessariamente a motivação ou o comportamento, e sim, oferecer uma compreensão básica sobre o que energiza os indivíduos.

Bowditch e Buono (1992) apontam para mais quatro tipos de teorias motivacionais. Primeiramente, as *Teorias de processo*, são salientadas pelos autores como um conjunto de teorias motivacionais que levam os seres humanos a produzir, quando percebem que seus esforços as levarão a um desempenho bem-sucedido e a obtenção de recompensas almejadas. Essas teorias buscam explicação para o que dirige e orienta o comportamento dos indivíduos.

Gondim e Silva (2004, p. 148), ainda evidenciam que a *Teoria de processos* “entende a motivação como um processo de tomada de decisão em que estão em jogo as percepções, os objetivos, as expectativas e as metas pessoais”.

As teorias de motivação baseadas no ambiente, diferente das outras teorias explicadas acima, não explicam o que energizam ou orientam o comportamento humano. Esse modelo trata a motivação como uma variável dependente e interventora, em que a motivação pode ser mantida ao longo do tempo. O enfoque, nesse caso, é no antecedente das variáveis. (Bowditch e Buono, 1992)

Já as *Teorias de motivação de recompensas intrínsecas e extrínsecas*, dizem respeito às diferenças existentes entre a motivação de algo que é tangível e intangível. A recompensa extrínseca está relacionada ao contexto e aos aspectos materiais do trabalho, com uma relação de meio e fim, isso é, somos motivados a executar um trabalho (meio) para alcançar uma determinada recompensa (fim).

A recompensa intrínseca é intangível e está ligada a natureza do trabalho em si. Desta forma, a motivação é uma relação apenas de fim, uma vez que o indivíduo realiza um determinado esforço pelo simples prazer de executá-lo.

Murray (1973, p. 111) expõe o seguinte sobre a motivação intrínseca:

“São certas experiências sensoriais e atividades comportamentais que são intrinsecamente compensadoras, que as atividades exploratórias e lúdicas, entre outras, são levadas a efeito sem outros motivos que os decorrentes de sua própria natureza, por um prazer ou satisfação inatos.”

Finalmente, Bowditch e Buono (1992) mostram as *Teorias de contrato psicológico*, que estão relacionadas ao contexto organizacional do comportamento. Eles explicam que a maneira como a organização se relaciona com o indivíduo é um senso permanente de reciprocidade e influência mútua, que depende das estruturas da organização, das relações de poder e de seus valores, em que os indivíduos poderão ser motivados ou não.

São várias as teorias existentes que englobam o tema motivação. Essas teorias, quando vistas individualmente, não podem ser elevadas a uma posição de regra universal, pois, o comportamento do indivíduo organizacional é de extrema complexidade para ser explicado apenas numa teoria.

Ligando-se à questão da motivação ao comprometimento, podemos traçar uma diferenciação entre os dois assuntos. Ghoshal e Bruch (2003, p. 129) colocam que a motivação é o desejo de se realizar algum ato, já o comprometimento é a absoluta determinação em alcançar um determinado objetivo.

Segundo os autores Ghoshal e Bruch (2003), a motivação é despertada por estímulos externos ou expectativas de recompensa, geralmente, está sujeita a variações. O comprometimento exprime uma profunda ligação pessoal com o objetivo a ser alcançado. O envolvimento do indivíduo organizacional com o comprometimento é um processo pessoal em que não deverá ser sustentado por recompensas. A forma como o comprometimento se desenvolve em cada ser, está ligada ao processo emocional. O comprometimento não é algo onde apenas o lado racional está presente, e sim a dimensão intelectual aliada a emocional. Ghoshal e Bruch (2003, p. 132)

2.3 COMPROMETIMENTO

Na acirrada economia atual, as empresas procuram vários meios de se tornarem mais competitivas e, conseqüentemente, alcancarem uma posição de destaque no mercado. A abordagem comportamental do trabalho ganha relevo nas empresas que buscam maior eficácia no seu processo. Além disso, também, há uma busca para conseguirem trabalhadores motivados e que estejam dispostos a se envolverem no trabalho, e assim, contribuir, plenamente, com seus talentos e habilidades.

A ênfase dessas empresas e de pesquisadores, na melhor compreensão do comportamento humano no trabalho, leva-nos a um tópico de extrema importância, inserido neste tema: o comprometimento do trabalhador. A abordagem comportamental encontrada no ambiente de trabalho é vista, hoje, como um diferencial competitivo que leva a um melhor desempenho organizacional.

A busca por trabalhadores comprometidos vem ganhando proporções maiores, à medida que novos estudos sobre o tema ganham mais destaque. Hoje, se percebe que funcionários realmente comprometidos com suas organização, não necessitam constantemente de estímulos motivacionais para produzirem mais, porque, o comprometimento, ao contrário da motivação, é um comportamento organizacional a longo-prazo.

São várias as correntes teóricas que buscam desvendar os níveis de envolvimento dos trabalhadores com as suas organizações. De acordo com Siqueira (2001, p. 8):

“No Brasil, os estudos sobre comprometimento organizacional tiveram impulso ao final dos anos oitenta, quando Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989) validaram para o meio brasileiro o Questionário de comprometimento organizacional, originalmente, construído por Mowday, Steers e Porter (1979), e divulgaram resultados de análises sobre os seus preditores em instituições de pesquisa (Borges-Andrade, Cameschi e Xavier, 1990). A partir de então, inúmeros estudos, dissertações e teses foram desenvolvidas por pesquisadores brasileiros, com vistas a identificar quais fatores impactavam sobre o nível de comprometimento dos trabalhadores com a organização, quais variáveis do comportamento organizacional ocupavam posição de correlatas a ele e sobre quais ele era capaz de atuar como preditor.”

2.3.1 O Comprometimento dos indivíduos

O comprometimento é algo que se desenvolve naturalmente no ser humano, preceitua Meyer e Allen (1997, p. 5). As pessoas necessitam se sentir compromissadas com algo, e se não for por seus trabalhos elas nortearão os compromettimentos para outro item que terá destaque em suas vidas, como um *hobby*, suas carreiras, trabalho voluntários etc.

Dessa forma, o comprometimento pode ser desencadeado por uma falta de oportunidade de se comprometer com alguma área da vida do ser humano, como trabalho, família, religião e lazer, e voltar seus sentimentos de comprometimento a uma outra área, que dentro do seu curso de ação, disponibilizou oportunidade. Um exemplo disso é, quando uma pessoa é extremamente solitária e não possui nenhum *hobby* ou religião atuante, e é altamente dedicada ao seu trabalho. Esse comprometimento pode ter sido ocasionado devido à necessidade que esse indivíduo possui em se comprometer com algo em sua vida.

O comprometimento é um estado psicológico que caracteriza o relacionamento do indivíduo com o seu objeto de comprometimento, sendo que o tipo de relacionamento estabelecido irá determinar se ele permanecerá comprometido ou não. (Meyer e Allen, 1997, p. 11)

2.3.2 O Comprometimento organizacional

O conceito de comprometimento organizacional ainda não é uma unanimidade entre os pesquisadores da área. Seu significado está atrelado à aceitação do indivíduo com a cultura da empresa, com o seu grau de satisfação com as suas tarefas e com sua tendência comportamental. Bastos (1998) enfatiza que se comprometer significa estar vinculado a algo, e se ter o desejo de permanecer naquele curso de ação.

Fanton (2002) vincula o comprometimento ao grau de atenção, esforço e cuidado que uma pessoa dispõe ao realizar algo. Isso significa um estado de lealdade relativamente duradouro, que pode ser descrito através de sentimentos, intenções, desejos e emoções.

O comprometimento de um funcionário com a sua empresa pode ser entendido por meio da sua motivação e identificação pessoal com os valores da empresa. Assim, cria-se um vínculo entre o indivíduo e a organização, de modo que os objetivos da organização passam a ser incorporados e idealizados pelo funcionário, como sendo próprios. (Bastos, 1998)

Zanelli *et. al* (2004) também parte do ideal em que o comprometimento é um vínculo estabelecido entre o trabalhador e a organização onde trabalha. O autor frisa que esse vínculo pode surgir relativamente do quanto a estrutura organizacional disponibiliza respostas satisfatórias às necessidades e expectativas do indivíduo. Essa estrutura organizacional está relacionada ao contrato psicológico dos indivíduos organizacionais, à motivação e ao clima organizacional.

Siqueira e Junior (2004) partilham da idéia de que o sistema organizacional pode ser elaborado de maneira a aumentar de forma substancial os níveis de ligação, identificação e internacionalização das normas e valores pré-estabelecidos, com o fim de criar vínculos sólidos entre o funcionário e a sua organização.

O significado que o trabalho tem para os funcionários, assim como suas responsabilidades, controle sob tarefas e a visão do resultado de seus esforços, irão influenciar positivamente no seu desempenho em uma empresa. Essa influência positiva surge em forma de aumento da qualidade e satisfação com o trabalho e diminuição da rotatividade e absenteísmo.

A importância de funcionários comprometidos, sustentam Meyer e Allen (1997), que a tendência de hoje no mundo das organizações é de empresas enxutas, em que o quadro de funcionários é reduzido, e as tarefas mais flexíveis. Destarte, os funcionários que fazem parte hoje do quadro de uma empresa, necessitam ter uma série de qualidades e habilidades para lidarem com a grande responsabilidade que lhes é apresentada. Isso significa que suas importâncias, nesse contexto, tendem a crescer, já que as organizações depositam um alto grau de confiança em seus trabalhos.

A organização possui papel importante no desenvolvimento de funcionários comprometidos. As chances do comprometimento se aflorar são mais altas nas empresas que proporcionam um trabalho desafiador e importante. Além disso, estejam dispostas a se renovarem nas tarefas, periodicamente, e possibilitarem ao funcionário crescimento profissional e pessoal.

Entretanto, não são apenas esses motivos que levam os indivíduos a se comprometer com o trabalho que executa. Bastos (1998, p. 6) cita mais alguns: “a própria organização, a sua profissão, o seu sindicato, o grupo de colegas, o conjunto de tarefas que executa, os objetivos ou metas do trabalho, dentre outros.” Cada indivíduo ou grupos de indivíduos, possuem motivações diferentes que os levam a se comprometerem com suas organizações.

2.3.3 Tipos de comprometimento

O estudo do comprometimento e sua relação com a profissão dos indivíduos e a organização começaram, segundo Bastos (1998), empiricamente, com os trabalhos de Gouldner. O autor propunha que o indivíduo pode se apresentar comprometido de duas formas distintas, o modo “cosmopolita” e o modo “localista”. Como “cosmopolita” o ser humano está muito comprometido com a sua especialização e pouco com a organização da qual faz parte. No modo “localista” o indivíduo apresenta alto comprometimento com a sua organização,

porém baixo com a sua especialização, e dessa forma possui a sua referência profissional, no seu grupo.

Como resultados de pesquisas empíricas levaram a conclusão de que associar o comprometimento dos indivíduos a apenas dois construtos estaria ignorando a sua natureza multidimensional Grimes e Berger (1970), citado por Bastos (1998, p. 11), propõem à associação de mais dois constructos aos estudos de Gouldner: o primeiro, “cosmopolita-localista”, que se caracteriza como possuidor de um alto comprometimento com a profissão e alta lealdade com a organização, e o segundo, o “nem cosmopolita nem localista”, cuja característica é possuir um baixo comprometimento, tanto com relação à profissão, quanto à organização.

Ao fazer uma inter-relação entre o comprometimento e a tendência das formas contemporâneas de trabalho, percebe-se que o indivíduo organizacional atual caminha para um comprometimento de modo “cosmopolita”, para assim dizer, as formas de individualismo que presenciamos, no momento, se refletem no ambiente organizacional, porque existe uma maior preocupação com a própria carreira do que com a organização em si.

A referência profissional é o próprio indivíduo, na sua visão ele é o único capaz de gerar um comprometimento consigo mesmo, o que, na verdade, não é uma crítica ao ser humano, e sim, é uma tendência na qual a estrutura social e econômica vem moldando os seus comportamentos.

Em uma outra linha de pensamento, Mottaz (1988) citado por Pereira *et.al* (2000, p. 10) ressalta que as recompensas do trabalho revelam um forte efeito positivo sobre o comprometimento organizacional, ao passo que os valores do trabalho têm um peso menor. Essas recompensas são as responsáveis pela maioria das variações no comprometimento.

O autor ressalta que, quando os efeitos das recompensas são mantidos constantes, os valores do trabalho têm uma substancial influência negativa no comprometimento organizacional. Ocorre que, o efeito geral de altos níveis de recompensas decorrentes do trabalho é aumentar o compromisso, enquanto que o efeito geral de altos níveis de valores do trabalho é reduzir o compromisso organizacional.

Os resultados obtidos neste estudo sugerem que os trabalhadores atribuem importância maior às recompensas intrínsecas à tarefa, seguidas pelas recompensas sociais e organizacionais extrínsecas, respectivamente, sendo a única exceção, o salário.

Mesmo estando os estudos no campo do tema comprometimento se abrangendo de forma bastante rápida, Pereira *et al.* (2000, p. 6) coloca que os autores que estudam o tema não possuem um consenso formado sobre a definição dele. Isto pode ser explicado, de acordo com o autor, pelas inúmeras abordagens em cujo assunto é tratado.

Ao analisarem as várias abordagens que procuram explicar o comprometimento organizacional, Meyer e Allen (1997) concluíram que há uma similaridade entre os pensamentos. Eles entendem que o tema tratado é um estado psicológico do ser humano, que caracteriza a relação do empregado com sua organização, e que implica na decisão deste indivíduo em continuar sendo um membro deste local ou não. O que diferencia a opinião dos estudiosos do tema, na opinião de Meyer e Allen (1997, p. 11) é a natureza do estado psicológico.

Segue abaixo cinco diferentes abordagens, envolvendo o comprometimento, e que são as mais disseminadas entre os estudos:

- 1) Enfoque afetivo: proposta por Mowday, dá enfoque à natureza afetiva da relação de identidade do indivíduo com as metas da organização. Nesse tipo

de comprometimento, o indivíduo internaliza os valores da sua organização, desenvolve uma ligação psicológica de natureza afetiva. (Siqueira, 2001)

- 2) Enfoque instrumental: referenciado por Becker, o comprometimento é visto como resultado das recompensas e custos associados à condição de integrante da organização. O comprometimento de um empregado é avaliado pela percepção que este desenvolve sobre os custos e as perdas que teria decorrentes do possível rompimento com a organização. O funcionário faz um balanço comparando os investimentos feitos, resultados alcançados e os custos associados, às perdas de se desligar da organização. Esse balanço irá determinar sua ação de permanecer ou sair da empresa.
- 3) Enfoque sociológico: Halaby vê o comprometimento por meio das relações de autoridade e controle do empregador e a subordinação dos trabalhadores. Esse controle é feito pelas normas e regulamentos, assim sendo, o comprometimento é dado por meio da dominação.
- 4) Enfoque normativo: vem da teoria organizacional de Etzioni e da Psicologia social; esse enfoque centra-se na estrutura das atitudes em relação ao comportamento humano. O sistema cultural e motivacional irão determinar o comportamento humano nas organizações. A cultura organizacional é vista como um fator que pode influenciar, significativamente, o comprometimento dos indivíduos na organização.
Existe uma forte tendência do indivíduo para guiar seus atos por valores culturais internalizados, sem, muitas vezes, explorar o lado racional do comportamento. O vínculo normativo se constitui de um conjunto de pensamentos e reconhecimento de obrigações e deveres morais para a organização, e deve comportar-se de modo a demonstrá-los. Seus idealizadores foram Wiener e Vardi, 1980; 1990 (Siqueira, 2001)
- 5) Enfoque comportamental: influenciado pela Psicologia social, o comprometimento é um vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos.

Um dos conceitos sobre comprometimento afetivo mais utilizados na literatura é o de Mowday *et al.*(1982), citado por Moraes (1998). Segundo o autor, o comprometimento ocorre da seguinte maneira:

- Uma forte crença nos valores e objetivos da organização e a aceitação deles;
- Um desejo de exercer esforço considerável em favor da organização; e
- Um forte desejo de se manter como membro da organização.

Atualmente, apregoam Siqueira e Júnior (2004, p. 314), são duas as bases psicológicas de comprometimento organizacional que vem sendo estudadas com mais afinco: uma delas de natureza afetiva, e outra, de natureza cognitiva. A afetiva está relacionada aos afetos positivos ou negativos que o indivíduo nutre por sua organização; a de base cognitiva relaciona-se com a concepção sociológica de troca e cognição, na relação do trabalhador e da organização. Dessas duas bases psicológicas fortaleceram-se os comprometimentos afetivo, normativo e instrumental.

2.3.4 Comprometimento afetivo, normativo e instrumental

Meyer e Allen (1997) entendem que os comprometimentos afetivo, normativo e instrumental são componentes do sentimento de comprometimento que possa existir. Os autores não classificam os três como tipos de comprometimento, porque o relacionamento que um funcionário possui com a sua organização engloba vários níveis dos três comprometimentos citados.

Essas formas de comprometimento podem estar todas presentes em uma organização, porém com níveis de expressões distintas. Não é correto, portanto, tentar classificar o comprometimento dos funcionários de uma empresa como de um só tipo. Esse comportamento organizacional é complexo, para ser resumido em apenas numa classificação, sendo, então, um constructo multidimensional.

Para melhor entender o constructo multidimensional, que é o comprometimento, necessário é, portanto, compreender profundamente, os três

compostos citados por Meyer e Allen (1997); comprometimento afetivo, normativo e instrumental.

O comprometimento afetivo representa aquele funcionário emocionalmente ligado à organização a qual faz parte. Este tipo de comprometimento é analisado de maneira subjetiva, pois, abrange um processo de identificação e envolvimento do trabalhador com a sua empresa, e é formado de maneira totalmente individual.

Como características desse tipo de comprometimento organizacional, é comum encontrarmos indivíduos que possuem projetos de vida e projetos organizacionais extremamente próximos, isto é, ao estipularem objetivos a serem alcançados em suas vidas, os funcionários comprometidos, afetivamente, também, estipulam de forma congruente e integrada aos objetivos de suas organizações.

Os valores e os objetivos salientados na organização são totalmente identificados por esses funcionários comprometidos que os defendem e buscam como conquistas próprias. O comprometimento afetivo é bastante similar ao pensamento ideológico que algumas pessoas possuem em relação a determinado assunto.

Para Meyer e Allen (1997), as características das empresas, dos seus funcionários e a experiência que esses funcionários irão adquirir na empresa, geram relação com o tipo de comprometimento que eles irão desenvolver.

Os autores afirmam que, no caso do comprometimento afetivo, alguns itens estão mais propensos a desencadear esse tipo de comprometimento:

- Características da organização – Ações e políticas consideradas **justas** por seus funcionários. Prover **suporte** aos seus

funcionários. Fazer seus funcionários sentirem que são **importantes e capazes** dentro da organização.

- Características dos funcionários – Não foi encontrada nenhuma relação concreta entre as características demográficas e o comprometimento afetivo.
- Experiência no trabalho – Há um alto índice de que funcionários que encontram em suas organizações uma maneira de se sentirem **auto-realizados e recompensados** tendem a se comprometerem afetivamente.

O comprometimento instrumental, segundo Meyer e Allen (1997, p. 56) “representa para o empregado um custo alto em deixar a organização a qual faz parte”. Os funcionários que permanecem em suas organizações, o fazem porque sentem que necessitam daquilo. Na verdade, a necessidade que sentem está atrelada aos custos e benefícios que irão perder se saíssem da organização.

Esse tipo de comprometimento possui uma ligação com o sentimento de segurança monetária que o funcionário sente. Em seu imaginário, paira a sensação de que, caso ele se desligue da organização, não encontrará outro emprego com os benefícios que possui no atual, portanto, a relação de custo-benefício ficará comprometida.

O comprometimento instrumental pode evoluir, no momento em que algum tipo de evento ocorra, e torne o custo do funcionário que deixa a organização, ainda mais alto. Este evento poderá ser uma retração econômica que faça o nível de desemprego aumentar, uma demissão em massa na empresa, a divulgação de que a organização possui um dos melhores salários do ramo etc.

Possuidor dessa concepção, o funcionário passará a se empenhar mais pela organização, desenvolvendo, outrossim, esse sentimento de comprometimento. Meyer e Allen (1997) resumem as ações que os funcionários

realizam para se comprometerem instrumentalmente com suas organizações, em duas variáveis:

- Investimento – O funcionário investe na organização de diversas maneiras. Esse investimento pode ser representado como tempo, dinheiro, esforço, adequação etc. Se ele deixar a organização, conseqüentemente, irá perder tudo o que vinha investindo.
- Alternativas – O funcionário possui a percepção do mercado de trabalho do qual faz parte. Se existem várias alternativas de emprego, nesse mercado, o comprometimento instrumental será afetado.

É importante ressaltar que, diferentemente do comprometimento afetivo, em caso de o indivíduo se comprometer no instrumental, deve haver uma noção clara, tanto do investimento que está fazendo, como também das alternativas disponíveis no mercado.

O comprometimento normativo representa um sentimento de obrigação que o funcionário sente em relação a sua organização. No seu imaginário, ele deve muito à empresa em que trabalha, portanto, deve permanecer prestando seus serviços naquele local. Esse sentimento de obrigação é tamanho, que, embora a empresa não lhe proporcione *status* ou satisfação, o funcionário continuará a trabalhar, porque se sente moralmente obrigado.

Meyer e Allen (1997) citam Wiener (1982) para explicar esse fenômeno. Segundo Wiener, esse comprometimento se desencadeia com base nas experiências de socialização que o ser humano passa. A partir dessas experiências, criam-se internalizações, que são processos cognitivos que vão delimitar o modo de agir e de pensar dos seres humanos. O comprometimento normativo se origina desses processos, e gera nos indivíduos um sentimento de lealdade e de obrigação.

Para isso se desencadear, também é necessário que a organização contribua em investimentos em seus funcionários, para que eles sintam que devam obrigações à sua organização, e que ela lhes proporcionem crescimento como seres humanos mais aptos e melhores.

3 METODOLOGIA

3.1 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa se caracteriza por um estudo de caso em que são utilizados os métodos quantitativo e qualitativo, com o objetivo de analisar os diversos tipos de comprometimento dos indivíduos organizacionais em uma empresa. Além disso, também foi utilizado o método da observação no local de trabalho, usado para descrever situações inusitadas encontradas pela pesquisadora no ambiente pesquisado.

Uma grande parte dos estudos relacionados ao tema comprometimento, no Brasil, vêm sendo feitos por meio, apenas, da pesquisa quantitativa, em que é medido através de uma escala o comprometimento dos trabalhadores. O presente trabalho pretende abordar o constructo comprometimento sob uma perspectiva quantitativa e também qualitativa.

As pesquisas desenvolvidas no Brasil estão, substancialmente, preocupadas em concluir se existe ou não comprometimento entre os empregados. Após a constatação desse fato, não há um aprofundamento maior com intuito de investigar o grau de comprometimento (alto, médio ou baixo), ou de que modo esse fenômeno é constituído.

A pesquisa qualitativa deste trabalho visa analisar, profundamente, os aspectos subjetivos que envolvem uma ação-social. Nesse caso, engloba os fatores que podem determinar o comprometimento do trabalhador, além dos problemas organizacionais enfrentados, seus anseios e suas realizações profissionais, como membro de uma empresa. A escolha apenas da técnica de pesquisa quantitativa é capaz de medir o grau de comprometimento organizacional, porém não é indicada, para explicar os sentimentos intrínsecos de cada indivíduo.

Com objetivo de aprofundar o assunto discutido, primeiramente, é importante explicar a importância da escolha do tema de pesquisa, do problema do estudo, e da delimitação da pesquisa. Mais especificamente sobre o tema a ser investigado, Moura (1977, p. 55), afirma que a depender do tema escolhido, o projeto de pesquisa pode tornar-se algo inviável e metodologicamente insolúvel. Daí, portanto, Rudio (1986, p. 91) levanta a preocupação de não permear em superfícies vagas e incertas. A escolha do tema exige a definição do campo de observação, da unidade de observação e das variáveis relevantes para a pesquisa.

Os critérios que envolvem a escolha do tema abrangem principalmente a originalidade, a importância e a viabilidade do tema ligado ao projeto de pesquisa. Para Castro (1977, p. 55) satisfazer esses três critérios é de fundamental importância para a obtenção de uma pesquisa científica plausível.

O tema comprometimento vem sendo muito estudado no Brasil, porém a pesquisa deste trabalho se demonstra original. Primeiramente, porque a realidade a ser pesquisada, nunca antes foi estudada; depois, na maioria dos estudos sobre o tema não são utilizados dois tipos de pesquisa, uma qualitativa e uma quantitativa, que é o objetivo deste trabalho.

A importância deste estudo está centrada na ampliação da compreensão dos comportamentos organizacionais nas empresas brasileiras, e mais especificamente no Espírito Santo.

Sobre o delineamento de pesquisa, segundo Gil (1995, p. 70), constitui-se no planejamento do objeto a ser estudado na sua visão mais ampla. O delineamento considera o ambiente da pesquisa, onde são coletados os dados, e as formas de controle das variáveis envolvidas.

O ambiente pesquisado constitui-se de uma empresa privada, onde foi analisada a grande maioria dos seus funcionários. A empresa se caracteriza

como comercial atacadista e varejista, de vendas de vidros para automóveis. São, aproximadamente, 350 funcionários no Espírito Santo. A empresa se posiciona com a maior empresa brasileira em sua área. Sua distribuição abrange todo o Brasil, sendo que existem três filiais: em São Paulo, no Rio de Janeiro e em Recife.

A estrutura da empresa se divide em quatro áreas distintas, a saber:

- No varejo, existem quatro lojas na Grande Vitória;
- No atacado, a administração engloba os depósitos de material e a distribuição deles para todo o Brasil;
- A seguradora é uma empresa que presta serviços de seguros de vidros de automóveis; e
- O setor administrativo engloba os serviços de recursos humanos, financeiro, marketing, contabilidade etc.

A pesquisa se justifica dentro dessa organização, por preencher os requisitos que a pesquisadora estipulou como fundamentais. Como o objetivo da pesquisa foi analisar o comprometimento de funcionários em funções distintas, se tornou necessário pesquisar uma empresa com um número relativamente alto de funcionários, e que eles estivessem distribuídos em departamentos diferentes dela. Mais do que a questão de departamentos, foi necessário que houvesse distinção entre os tipos de funções da organização, o que foi, também, encontrado nessa empresa.

Para a realização da investigação dentro da empresa, de início, o principal elemento necessário foi, com vistas a Gil (1995, p. 71), o procedimento da coleta de dados. Existem vários tipos de pesquisa científica ou métodos de investigação de estudo, neste trabalho, escolhe-se utilizar o estudo de caso, uma vez que com essa metodologia é possível sugerir um modelo de análise de comprometimento organizacional (Fanton, 2002, p. 77).

Gil (1995, p.78) coloca que o estudo de caso é uma investigação “profunda e exaustiva de um ou de poucos objetivos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo”. Para ele, esse delineamento está fundamentado na análise de uma determinada amostra de um universo. Porém, não é de regra que este tipo de estudo possibilite a compreensão mais ampla e a generalização para o restante desse mesmo universo.

Utilizou-se como metodologia para a investigação do problema de pesquisa, a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa. Os métodos qualitativos e quantitativos não se excluem, embora difiram quanto à forma e a ênfase. Os métodos qualitativos trazem como contribuição ao trabalho de pesquisa uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo, e são capazes de contribuir para a melhor compreensão dos fenômenos. Pode-se distinguir o enfoque qualitativo e quantitativo, mas não seria correto afirmar que guardam relação de oposição. (Neves, 1996, p. 4)

Segundo Malhotra (2001, p. 155), a pesquisa qualitativa proporciona uma visão mais ampla e uma melhor compreensão do contexto do problema. Enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma de análise estatística. É fundamental encarar as pesquisas quantitativas e qualitativas como complementares, em vez de mutuamente concorrentes.

No primeiro momento do estudo, foi usada a pesquisa quantitativa, em que o objetivo foi aplicar o questionário em todos os funcionários da empresa. Nessa primeira metodologia, a amostra é representativa do universo que foi estudado, e passou também por um tratamento estatístico. No estudo quantitativo, foram analisadas treze variáveis que compõem a satisfação e o envolvimento com o trabalho dos funcionários na empresa pesquisada. Com essa análise dos dados obtidos, foi possível identificar as variáveis que possuem os resultados mais expressivos. Essas variáveis que obtiveram o maior destaque foram compreendidas, com maior profundidade, na pesquisa qualitativa. Desse

modo, as duas pesquisas não se excluem, e, sim, se completam, na tentativa de analisar os sentimentos desses trabalhadores.

Conforme Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999, p.145), a investigação qualitativa, devido a sua flexibilidade e diversidade, não admite regras precisas que possam ser aplicáveis a diferentes casos. Os autores expõem a discordância encontrada, na opinião dos pós-positivistas e dos construtivistas, porque, enquanto os pós-positivistas exigem um certo grau de elaboração prévia, os construtivistas defendem um mínimo de planejamento estrutural. Eles defendem a idéia de que o foco da pesquisa, as categorias teóricas e o projeto em si, só deverão ser definidos no decorrer do processo.

No caso deste estudo, o pensamento pós-positivista se encontra mais presente, porque será delimitada, previamente, a estrutura de pesquisa qualitativa a ser estudada. Em defesa desse modelo, Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999, p. 148) citam os argumentos dos autores Marshall & Rossman (1989), Milles & Huberman (1984):

- Ao escolher um determinado problema de estudo, o pesquisador visa um objetivo específico, dessa forma, não existe razão porque não especificá-los, mesmo que este esteja sujeito a alterações no futuro.
- É tarefa árdua iniciar uma investigação e uma coleta de dados sem a orientação de alguma teoria.
- Sem o foco no objetivo e critérios certos para a coleta de dados, a pesquisa possui grande probabilidade de perda de tempo ou excesso de dados, o que tornaria a interpretação custosa.

3.1.1 Primeira etapa da pesquisa

No primeiro momento, na pesquisa quantitativa, foi utilizado o método *survey*, que consiste, segundo Malhotra (2001, p. 179), na aplicação de um questionário

estruturado, dado a uma amostra da população que se pretende estudar, e destinado a obter informações específicas dos entrevistados.

O questionário (Anexo 1) possui questões estruturadas e com itens fechados, e que foi desenvolvido em três enfoques do comprometimento organizacional que foram analisadas profundamente. No enfoque afetivo, o questionário utilizado é referente ao desenvolvido por Bastos (1998) através de uma adaptação que o autor fez de autores internacionais, no intuito de moldá-lo à realidade brasileira. Por meio deste instrumento, que vem sendo amplamente utilizado nos estudos brasileiros sobre comprometimento, foi possível medir o comprometimento dos indivíduos organizacionais da empresa pesquisada.

Com questões que foram levantadas no questionário da pesquisa quantitativa, buscaram-se respostas que determinam o tipo de comprometimento organizacional que cada funcionário possui, além do grau de satisfação e envolvimento com o trabalho deles. O comprometimento foi analisado, a partir de três abordagens: o comprometimento afetivo, o instrumental e o normativo. Algumas questões pertinentes ao entendimento do modo de agir e pensar desses funcionários, foram levantadas, ao se elaborar o questionário. Tais questões seguem abaixo:

- Qual é a caracterização sociodemográfica desses trabalhadores?
- Qual a centralidade do trabalho em suas vidas?
- A natureza do trabalho a ser desempenhado por cada indivíduo pode gerar influência no seu comprometimento?
- A política gerencial adotada pela empresa pesquisada gera influência no comprometimento desses funcionários?
- Os funcionários estão comprometidos organizacionalmente, ou envolvidos, apenas, com suas tarefas?

Oliveira (2000) enfatiza que a pesquisa quantitativa, na maioria das vezes, utiliza-se de escalas tipo *Likert*, que, a rigor da ciência, trabalha com variáveis

ordinais que são aceitas como intervalares. Esse tipo de pesquisa é capaz de medir o comprometimento, porém, não é capaz de analisar, profundamente, a riqueza de informações que se encontra na subjetividade inserida na relação indivíduo-organização.

3.1.2 Segunda etapa da pesquisa

Para se analisar, com maior profundidade, as questões subjetivas relacionadas ao trabalho dos funcionários da empresa X, foi utilizada, na segunda etapa do estudo, uma pesquisa qualitativa. Godoy (1995 p.25) caracteriza este tipo de pesquisa como: “um tipo de pesquisa cujo objetivo é uma unidade que se analisa profundamente. Visa o exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular.”

A técnica utilizada para a coleta dos dados foi a entrevista em profundidade. Gil (1995) expõe que esse tipo de levantamento de dados qualitativo busca uma interação social, por meio da formulação de perguntas ao investigado, referentes ao objeto que está sendo pesquisado.

De acordo com Malhotra (2001, p. 165), as entrevistas em profundidade podem revelar análises pessoais profundas sobre o problema a ser estudado, pois representa uma livre troca de informações. No caso deste trabalho, foram entrevistados funcionários selecionados, por meio de um sorteio aleatório.

O roteiro da entrevista em profundidade foi formulado, tendo em vistas as conclusões aferidas na pesquisa quantitativa. Como universo de estudo desta pesquisa, foram analisados os itens mais expressivos em relação aos demais, que compõem o comprometimento desses trabalhadores. Por conseguinte, a ênfase desta pesquisa foi em aspectos que mais se afluíram na quantitativa, portanto, foram investigados, com maior profundidade, nas entrevistas. A coleta de dados, tanto à qualitativa, quanto à quantitativa, foram feitas na empresa

pesquisada com uma amostra, e com os sujeitos de pesquisa previamente definidos.

Como objetos a serem analisados com maior intensidade no estudo, foram delimitados o comprometimento organizacional e o envolvimento com o trabalho. Segundo Sanches (1996, p.103), o comprometimento organizacional está relacionado ao processo de identificação do indivíduo com a organização e seus valores. No entanto, o envolvimento com o trabalho está relacionado com este em si, isso é, demonstra a identificação do indivíduo com suas atividades.

3.3 QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA

O questionário utilizado na pesquisa (Anexo 1) foi composto em cinco partes, a saber: a primeira se subdivide em três. A parte “I” do questionário é voltada para informações referentes a dados demográficos e funcionais, tais como: sexo, idade, grau de escolaridade, tempo de trabalho na empresa etc.

A parte “II” do questionário buscou informações sobre a importância de determinadas áreas nas vidas dos trabalhadores e sobre suas opiniões, acerca do significado do trabalho. A parte “III” entra na questão da satisfação do funcionário com o seu trabalho. Foram realizadas 28 perguntas sobre esse tema.

A parte “IV” contempla o tema envolvimento com o trabalho, e nesse bloco contém 29 questões. Já a parte “V” trata do comprometimento organizacional. Primeiramente, buscaram-se informações dentro do contexto geral do comprometimento, e nele há 21 questões. Este tema, então, se subdivide em três, em que se analisa o tipo de comprometimento: afetivo, normativo e instrumental. Essas três subdivisões somam 25 questões.

Antes da aplicação do questionário em toda a empresa, foi realizado um pré-teste, com a finalidade de torná-lo totalmente compreensível e desprovido de ambigüidades ou falta de clareza.

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita pela pesquisadora que percorreu os departamentos da empresa, com o propósito de explicar, de maneira clara, os objetivos da pesquisa. Em alguns departamentos, ou para alguns funcionários, não foi possível entregar o questionário pessoalmente, porque em algumas áreas trabalha-se por turnos, ou porque algum dos funcionários estava ausente ou impossibilitado naquele momento.

Quando isso ocorria, o responsável pelo departamento explicava ao funcionário o propósito da pesquisa e lhe entregava o questionário, que foi respondido de maneira individual. Nenhum questionário foi preenchido fora do ambiente de trabalho, para que não houvesse possíveis contaminações de pensamentos exteriores.

A realização da pesquisa teve êxito devido a gerente de Recursos humanos da empresa, ter proporcionado à pesquisadora entrada naquela organização e facilidade na coleta de dados. Alguns dias antes da pesquisa, a gerente enviou um memorando, avisando aos departamentos sobre o que iria ocorrer, dando as explicações sobre a pesquisa. Vale ressaltar que o bom resultado e efetivação da pesquisa só foi possível pela influência e conhecimento que a gerente tem daquela empresa.

Não houve questionamentos sobre a clareza do questionário e nenhum fato anormal ocorreu durante a realização da pesquisa. Somente a pesquisadora presenciou um certo nível de ansiedade, para o rápido conhecimento dos resultados. Este fato ocorreu porque, alguns meses, atrás, realizou-se uma pesquisa ali, por um consultor externo, que pretendia analisar a motivação e a satisfação dos funcionários, porém, aquela pesquisa não obteve sucesso, conseqüentemente o resultado foi cancelado, devido ao questionário não ter sido confiável.

Os dados da pesquisa foram coletados nos seguintes locais da empresa:

- Lojas – Vitória, Serra, Vila Velha, Cariacica e depósito Vila Velha;
- Telemarketing do atacado;
- Telemarketing do varejo;
- Informática;
- Seguradora; e
- Administrativo – Operações, Cobrança, N.P.D., Telefonistas, Compras, Controladoria, Financeiro, Contabilidade, R.H, Limpeza, Engenharia e Marketing.

3.5 TRATAMENTOS DOS DADOS

Foram realizadas dois tipos distintos de pesquisa, neste estudo: uma qualitativa e a outra quantitativa. Na pesquisa quantitativa, os dados foram tratados em três *softwares* diferentes. O *Sphinx*, que é um software utilizado principalmente em empresas de pesquisa de mercado, O *Excel*, em que foram feitas as médias separadas por departamentos da empresa X, e finalmente, o *SPSS*, que se caracteriza como uma ferramenta estatística, pela qual foram feitos os testes de significância da pesquisa.

3.6 ANÁLISE DE DADOS

Na pesquisa quantitativa, primeiramente, fez-se a caracterização dos dados com o intuito de melhor compreender e explicar os fenômenos e os comportamentos que surgiriam na pesquisa. Para tanto, foram utilizados dois tipos de medidas, as medidas de tendência central e as medidas de dispersão.

Segundo Laville e Dionne (1999, p. 206), as medidas de tendência central permitem situar os dados em torno de um valor particular. Para a pesquisa, foi

utilizada a média, que é a soma do conjunto dos valores observados, dividida pelo número de observações. No entanto, apenas a média não é capaz de explicar, de maneira plena, tudo o que envolve uma variável. Para isso, também é importante analisar as medidas de dispersão. Esse tipo de medida, segundo Moore (2000), calcula a amplitude, que é a diferença entre o maior e o menor valor de uma observação.

Com duas medidas de tendência, a central e a dispersão, é possível obter a variabilidade dos dados, isso é, a descrição do número dos dados proporcionará a informação sobre a medida de centro e a medida de dispersão do centro dos dados. No caso desta pesquisa, para a medida de dispersão foi utilizado o desvio-padrão, que consiste em medir a dispersão, considerando quão afastadas da média estão as observações.

No tocante à análise da pesquisa qualitativa, foi utilizada a análise de conteúdo. De acordo com Laille e Dionne (1999, p. 214), esse tipo de análise possibilita um estudo minucioso do conteúdo das palavras e frases, busca o sentido, capta as intenções, compara, avalia e seleciona as idéias principais nas falas dos entrevistados

Para a realização dessa análise, se deve codificar as informações presentes no discurso de forma sistemática, que leve a descrição fiel do que realmente é relevante no conteúdo das informações. No primeiro momento da análise, o pesquisador deve efetuar um recorte dos conteúdos, agrupando os elementos do discurso, de acordo com suas significações. Após agrupar o conteúdo por parentesco de sentido, é importante definir as categorias analíticas, criando-se, assim, um modo de analisar a pesquisa qualitativa por categorias.

3.7 VARIÁVEIS DO CONTEÚDO DO TRABALHO - PESQUISA QUANTITATIVA

As variáveis do conteúdo do trabalho foram criadas para melhor interpretar e agrupar os

itens pertencentes à satisfação com o trabalho e o envolvimento com o trabalho. Os itens relacionados ao comprometimento não foram incluídos dentro dessas variáveis.

1 – Habilidade (HA): nível de dificuldade e variedade de tarefas a serem realizadas pelo funcionário.

2 – *Feedback* Intrínseco (FI): nível em que a própria realização da tarefa trás informações claras sobre o seu desempenho.

3 – Supervisão (SU): nível em que o funcionário recebe informações claras sobre o seu desempenho e supervisão coerente.

4 – Autonomia (AU): nível de liberdade que o funcionário possui para executar uma tarefa com independência.

5 – Identidade com a tarefa (IT): nível de compreensão que o funcionário possui sobre as suas tarefas e que consegue realizá-las do começo ao fim.

6 – Significância com a tarefa (ST): nível de importância que o funcionário atribui ao seu trabalho e que o considera ressonante para a empresa.

7 – Inter-relacionamento (IR): nível de relação entre o funcionário e outras pessoas, incluindo clientes e fornecedores.

8 – Responsabilidade com resultado (RR): nível em que o funcionário se sente responsável por aquilo que ele executa.

9 – Segurança (SE): nível de segurança em que o funcionário sente em relação ao seu emprego e as suas condições de trabalho.

10 – Treinamento (TE): nível de conhecimento relacionado às tarefas que o funcionário recebe por parte da organização.

11- Remuneração (RE): nível de retorno monetário e benefícios que o funcionário recebe.

12 – Satisfação com o trabalho (SA): nível em que o funcionário está satisfeito com o seu trabalho.

13 – Carga de trabalho (CT): nível da quantidade de tarefas executadas pelo funcionário.

3.8 MODELO DA PESQUISA QUANTITATIVA

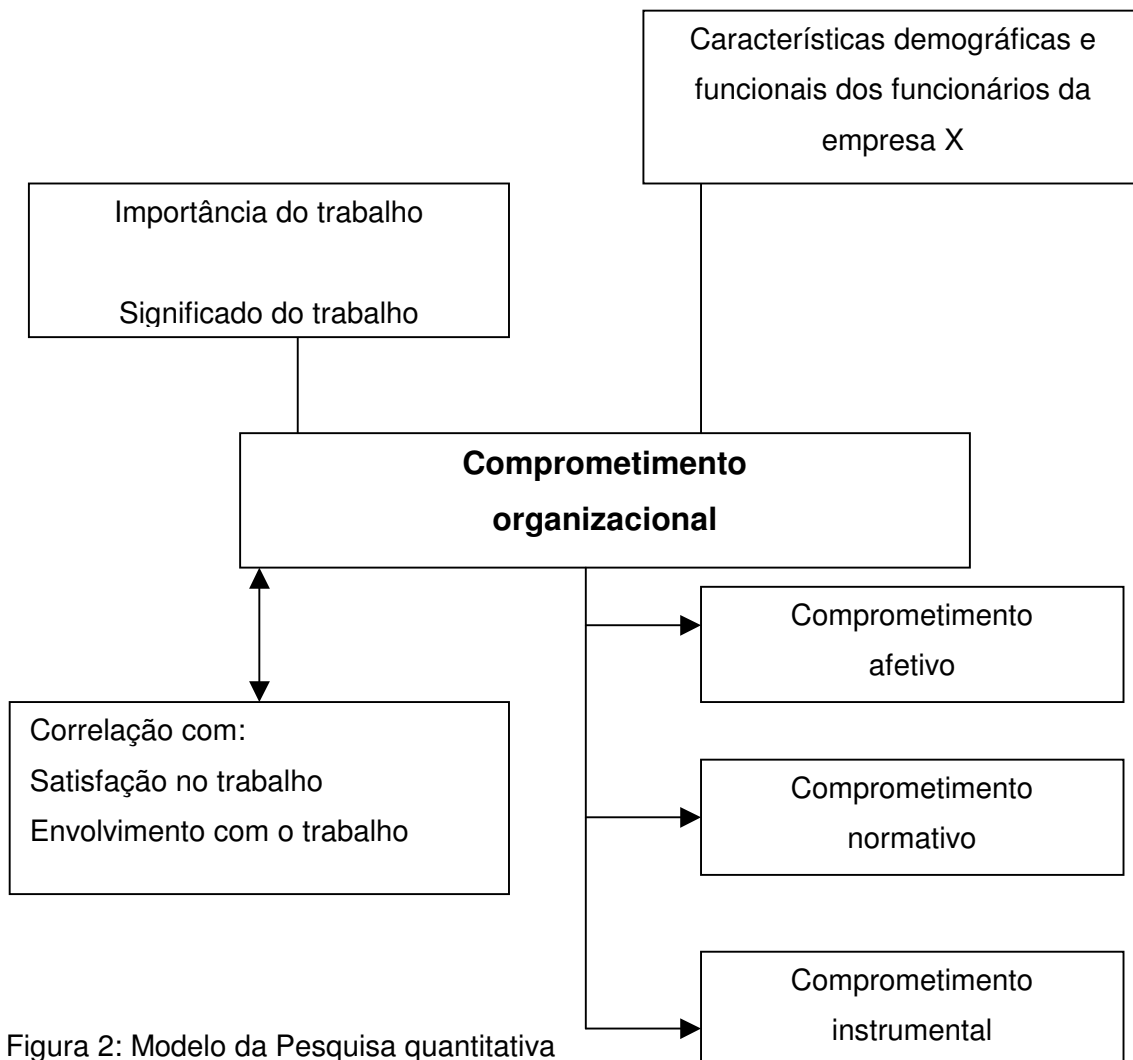


Figura 2: Modelo da Pesquisa quantitativa

3.9 CATEGORIAS DA PESQUISA QUALITATIVA

Para a melhor compreensão dos dados qualitativos da pesquisa foi utilizada a análise de conteúdo. Os discursos que mais se afloraram na fala dos entrevistados foram transformados em sete categorias, que seguem abaixo:

- 1 – O trabalho em minha vida** - Demonstra-se o nível de importância que o trabalho e a empresa possuem na vida dos funcionários.
- 2 – Treinamento** – Demonstra-se a existência de treinamentos na empresa e a repercussão para os funcionários.
- 3 – Autonomia** – Demonstra-se a existência de liberdade para que os funcionários realizem suas tarefas por conta própria, além de mostrar suas participações nos processos de decisão.
- 4 – Busca por crescimento** – Demonstra-se o quanto a empresa investe e proporciona o crescimento profissional dos funcionários dentro do ambiente de trabalho.
- 5 – O suporte** – Demonstra-se se a empresa proporciona suporte aos seus funcionários.
- 6 – Os valores da minha empresa** – Levanta-se quais são os valores da empresa na opinião dos funcionários.
- 7 – O reconhecimento** – Demonstra-se o modo pelo qual os funcionários se sentem reconhecidos no ambiente de trabalho.

4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1 PESQUISA QUANTITATIVA

4.1.1 Caracterização do entrevistado

Sexo

A amostra da pesquisa contém 236 entrevistas. Esse resultado representa, aproximadamente, 93% do total de funcionários da empresa X, na Grande Vitória, no momento em que a pesquisa foi realizada.

No que tange aos dados demográficos e aos funcionais da pesquisa, segue, abaixo, a descrição do resultado alcançado.

Quanto ao sexo dos entrevistados, percebe-se uma predominância mais acentuada de homens, com 69%, em relação às mulheres, com 31%.

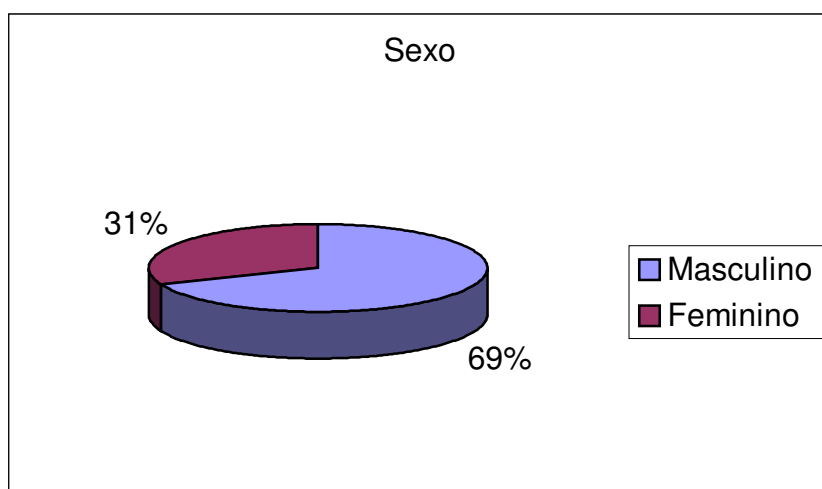
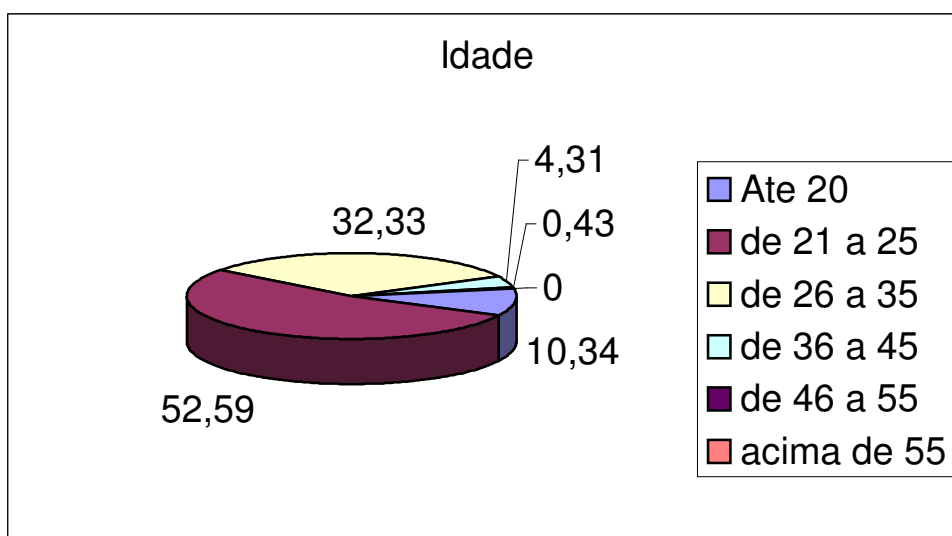


GRÁFICO 1 : Caracterização dos respondentes em relação ao sexo.

Fonte: Dados da pesquisa

Idade

Na idade dos entrevistados, os funcionários de 20 a 25 anos representam, aproximadamente, 53% dos entrevistados, sendo, portanto, a maioria. Vale salientar que a porcentagem de funcionários com idade acima de 46 anos é irrisória, o que pressupõe que a empresa possui no seu quadro de funcionários pessoas bastante jovens. A idade média ficou em 25 anos.



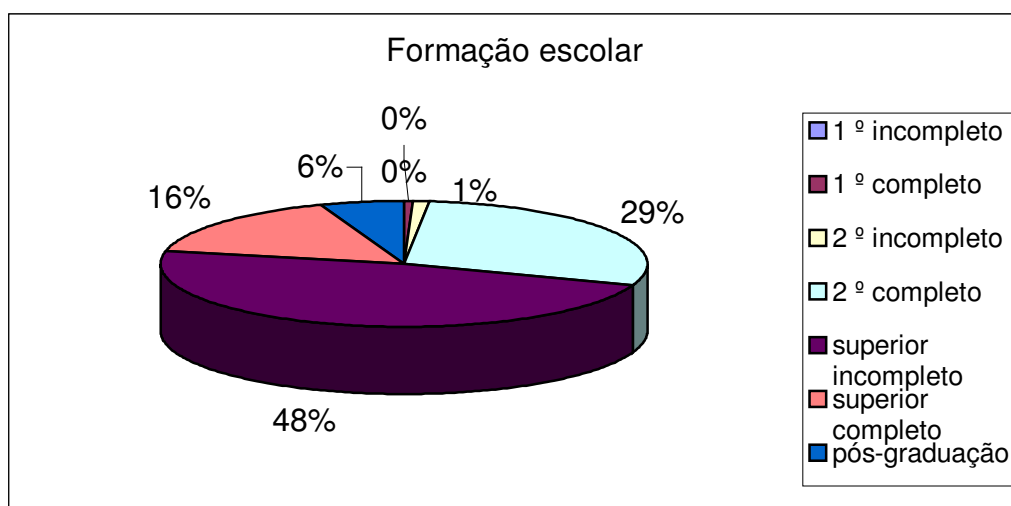
GRAFÍCO 2 : Caracterização dos respondentes em relação a idade.

Fonte: Dados da pesquisa

Formação escolar

No resultado da formação escolar dos entrevistados, é perceptível que os funcionários da empresa X, vem buscando um maior aperfeiçoamento acadêmico, porquanto, quase a metade dos entrevistados cursa o ensino superior. Esse dado, quando cruzado com a idade média dos entrevistados, é coerente, porque a maioria dos funcionários possui uma idade propícia para estar cursando esse ensino. É importante observar, e que foi percebido pela pesquisadora no ambiente de trabalho, que a empresa atribui alto grau de importância à continuação do ensino de seus empregados. Existe, de fato, um encorajamento, até mesmo com descontos em faculdades, para a conclusão do ensino superior dos funcionários da empresa X.

Nas lojas da empresa, há vendedores e instaladores de vidros que estão cursando a faculdade à noite, com total aprovação da empresa. Esse tipo de incentivo faz parte da cultura da empresa X, de querer funcionários sempre motivados e que possuam ambição de crescer dentro do seu ambiente de trabalho.

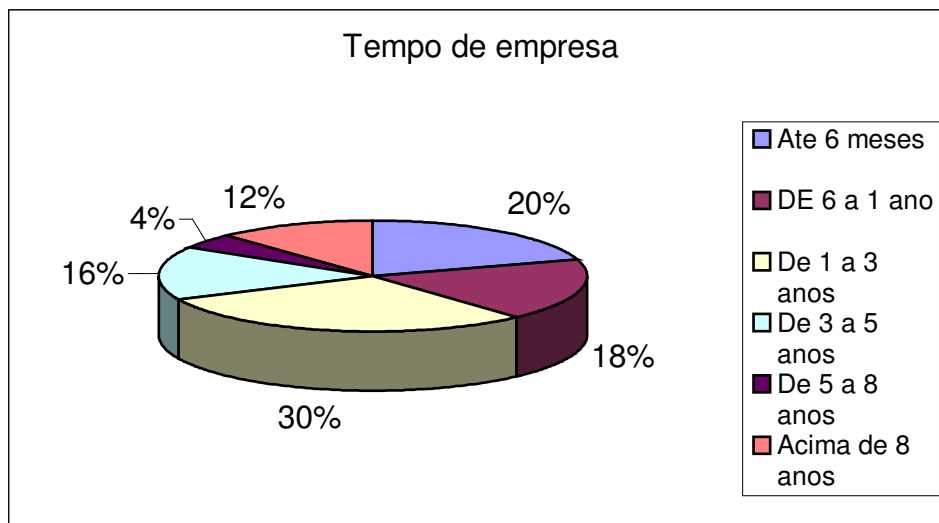


GRAFÍCO 3 : Caracterização dos respondentes em relação à formação escolar.

Fonte: Dados da pesquisa

Tempo de empresa

Quanto ao tempo de empresa dos entrevistados, a maioria, com 38%, possui apenas 1 ano de trabalho nela. Os funcionários que ali trabalham a mais de 5 anos, representam 16% do quadro de empregados.

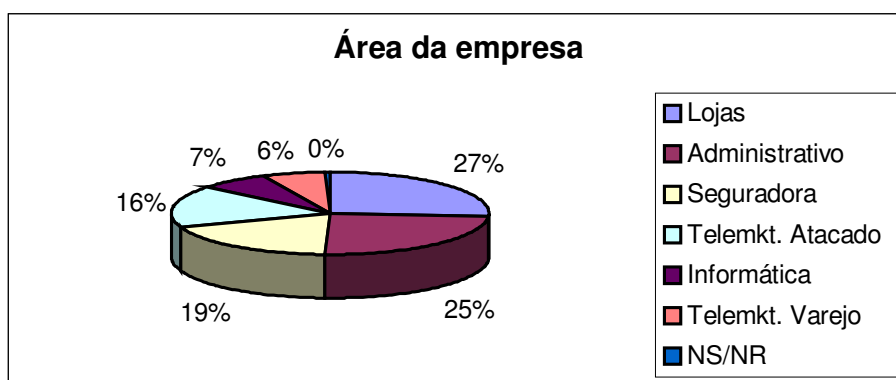


GRAFÍCO 4: Caracterização dos respondentes em relação ao tempo de empresa.

Fonte: Dados da pesquisa

Área da empresa

A maioria dos funcionários da empresa se concentra nas quatro lojas entrevistadas e no administrativo. Já o telemarketing de varejo e a informática são as áreas com o menor número de funcionários.



GRAFÍCO 5 : Caracterização dos respondentes em relação à área da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa

4.1.2 Áreas relacionadas à vida dos entrevistados

Após a constatação dos dados demográficos e funcionais da pesquisa, as perguntas passam a se relacionarem com o objetivo principal do trabalho. Primeiramente, buscou-se identificar a importância de quatro itens relacionados à vida dos funcionários da empresa X. O resultado dessa indagação demonstra que a família vem em primeiro lugar na vida desses entrevistados. Em segundo lugar, aparece o trabalho, em terceiro a religião e em quarto o lazer.

A interpretação desse resultado leva a crer que o trabalho possui alto grau de importância na vida desses trabalhadores. Apenas a família alcança um lugar de maior destaque e representa a prioridade dos entrevistados.

Há dentro da cultura da empresa uma grande atenção à religião dos funcionários, porque dentro do processo de seleção existem perguntas bastante focadas sobre que religião a pessoa exerce e sobre a quantidade de vezes que a pessoa vai a igreja durante o mês. O que ocorre na verdade é uma busca por funcionários que encaixem em um perfil pré-determinado e a religiosidade representa um desses fatores decisivos.

No entanto, não houve grande expressão desse item no resultado da pesquisa, fato significativo de que as pessoas responderam no processo de seleção que possuem religiosidade e a colocaram em suas vidas como menos importante do que seu trabalho.

Áreas da vida	Classificação de importância
Família	1,31
Trabalho	2,02
Religião	3,14
Lazer	3,47

QUADRO 1: Ordem de importância de áreas relacionadas à vida dos entrevistados

Nota: Escala de 1 a 4, sendo o número 1, o mais importante, e o número 4, o menos importante

4.1.3 Significado do trabalho

Quanto ao significado do trabalho na vida dos funcionários, a maioria demonstrou que por meio do trabalho eles conseguem uma auto-realização. Em segunda colocação, aparece o retorno monetário como a razão pela qual essas pessoas desenvolvem os seus trabalhos. Esse resultado aponta que, mesmo estando esses funcionários em busca de realização profissional através de seus empregos, é o rendimento monetário ainda um fator determinante em suas motivações intrínsecas.

Um outro dado que demonstra nitidamente este fato foi “pelo trabalho ser interessante”, item este que alcançou o último grau de importância na escala. Significa, pois, os trabalhadores estão em busca de auto-realização, porém as atividades que desenvolvem não lhes proporcionam alto grau de satisfação, porque não são vistas como interessantes. Tudo fica claro, quando se analisa, mais adiante na pesquisa, como esses funcionários estão envolvidos com suas tarefas.

Também não há um consenso de que as atividades que eles executam tragam *status* e prestígio. O que pode ser interpretado dessa afirmação é que o bom resultado de suas tarefas significa muito para o próprio funcionário, e para o desempenho eficaz da empresa. No entanto, não é uma atividade que o proporcione alto grau de *status*.

Significado do trabalho	Média de importância
O trabalho lhe proporciona auto-realização.	1,66
O trabalho fornece a você rendimentos necessários	2,66
O trabalho permite a você ter contato com outras pessoas	3,56
O trabalho dá a você <i>status</i> e prestígio	3,77
O trabalho é um modo útil de servir a sociedade	4,47
O trabalho em si é, basicamente, interessante.	4,69

QUADRO 2: Ordem de importância do significado do trabalho para o entrevistado

Nota: Escala de 1 a 6, sendo o número 1, o mais importante, e o número 6, o menos importante.

Fonte: Dados da pesquisa

4.1.4 Variáveis do conteúdo do trabalho

Para a interpretação dos dados obtidos, através das variáveis do conteúdo do trabalho, o resultado de cada variável foi transformado em média simples, dentro de uma escala de 1 a 5. Os resultados mais próximos de 5 indicam uma melhor avaliação da variável pelos funcionários entrevistados, e os resultados mais próximos de 1 indicam uma pior avaliação.

Como se pode observar, no quadro 3, o resultado está indexado da melhor avaliação das variáveis para a pior. Porém vale ressaltar que mesmo a variável que alcançou a última colocação, quanto a sua avaliação, não representa um resultado ruim, que seria abaixo da média 3.

Das 13 variáveis analisadas, o treinamento (TE) alcançou a melhor avaliação (4,24). Os funcionários da empresa X colocam esta variável como a mais satisfatória perante as outras. De fato, a empresa investe maciçamente no treinamento de seus funcionários. O número de cursos de aperfeiçoamento oferecidos, por ano, depende da área organizacional em que o indivíduo está inserido. Em algumas, é de um por ano, em outras, mais de vinte. Além disso,

os treinamentos envolvem todas as áreas da empresa, e não apenas áreas específicas, sendo, portanto, algo democrático e que demonstra, mais uma vez, a cultura da empresa voltada para o crescimento profissional e acadêmico dos seus funcionários.

Após o treinamento aparece com destaque a variável significância da tarefa (ST) (4,20). Indica, pois, que os funcionários possuem grande clareza do papel que desenvolvem na empresa X. A importância que eles possuem dentro da organização e sobre o trabalho que desenvolvem é algo transmitido a eles de forma plena, o que levou a essa avaliação positiva.

A identidade com a tarefa (IT) (4,14) também obteve uma avaliação positiva. Indica que o trabalho que realizam proporciona-lhes um amplo conhecimento sobre suas tarefas, pois é possível realizá-lo do início ao fim. A satisfação com o trabalho (SA) (4,13) aparece como quarta melhor avaliação entre as variáveis. Neste item, que lida com a satisfação dos trabalhadores, são analisadas características mais gerais deste tema. A análise mais aprofundada de satisfação com o trabalho será vista no decorrer da pesquisa. Aqui, se buscou identificar, de maneira objetiva, o grau de satisfação que os funcionários da empresa X possuem com seus trabalhos, e o resultado é, consideravelmente alto.

Dentro dos resultados com as piores avaliações, destacam-se a carga de trabalho (CT) (3,29), a autonomia (AU) (3,58), *feedback* intrínseco (FI) (3,58) e a habilidade (3,59) (HA).

Os funcionários da empresa X demonstram não estarem totalmente satisfeitos com a carga de trabalho exigida pela empresa. Esta carga de trabalho, de acordo com os respondentes, é excessiva. As tarefas executadas pelos funcionários consomem todo o tempo de trabalho, não lhes sobra tempo para o indivíduo criar e pensar sobre melhorias que possam vir a surgir no seu ambiente de trabalho.

Há também uma reclamação quanto à autonomia. De acordo com a pesquisa, o nível de liberdade e independência para a realização de uma tarefa, ainda não está satisfatório, na opinião dos respondentes. Quanto ao resultado da variável referente ao *feedback* intrínseco (FI), é possível analisar que as tarefas que esses trabalhadores realizam, não são totalmente capazes de demonstrar se seus desempenhos foram ou não positivos .

A variável de *feedback* intrínseco (FI) está relacionada ao envolvimento com a tarefa e, portanto, possui ligação direta com o tipo de trabalho que se desenvolve na empresa. Portanto, pouco da cultura da empresa pode estar influenciando em possíveis ajustes para reverter esse quadro. Isso posto, os trabalhadores necessitam de outro tipo de *feedback* e da supervisão para mantê-los informados sobre seus desempenhos.

Habilidades (HA) aparecem na pesquisa como uma variável de avaliação razoável. É interessante analisar que os funcionários da empresa X consideram que sua carga de trabalho é excessiva, porém não acham que desempenham tarefas complexas e que necessitem de alta habilidade mental ou física.

Outro dado que merece destaque é a variável de segurança (SE). Os itens que compõem esta variável são referentes à segurança que o indivíduo possui de não ser demitido, e também de possuir condições seguras de trabalho. Se for isolado apenas o resultado dos itens referentes à segurança de não ser demitido, o resultado passa de 3,93 para 3,21, e este é o resultado mais baixo entre as variáveis pesquisadas.

Na maioria das empresas privadas brasileiras, o medo de ser despedido é uma constante na vida de seus funcionários. Não é perceptível na empresa X, um clima de total desconforto, embora as pessoas dali possuem o sentimento de se manter um padrão bom de trabalho, já que poderão ser substituídas, caso ocorra o contrário.

Variáveis do conteúdo do trabalho	Média
Treinamento	4,24
Significância da tarefa	4,20
Identidade com a tarefa	4,14
Satisfação com o trabalho	4,13
Inter-relacionamento	3,97
Segurança	3,93
Responsabilidade com os resultados	3,87
Supervisão	3,76
Remuneração	3,76
Habilidades	3,59
Feedback intrínseco	3,58
Autonomia	3,58
Carga de trabalho	3,29

QUADRO 3: Variáveis do conteúdo do trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

4.1.5 Satisfação com o trabalho

A satisfação média com o trabalho dos funcionários da empresa X é de 3,89, em uma escala de 1 a 5. Onde é “5” o valor mais alto, e “1” é o mais baixo. O envolvimento com o trabalho obteve uma média geral de 3,67, enquanto que o comprometimento alcançou 3,90.

Na análise desses dados, percebe-se que, tanto a satisfação com o trabalho, quanto o comprometimento organizacional, estão presentes de forma mais expressiva entre os entrevistados. O envolvimento com trabalho possui uma média relativamente mais baixa, porém esta disparidade não é muita representativa.

No bloco da pesquisa destinado a medir a satisfação com o trabalho, alguns pontos chamam a atenção. Os itens pesquisados que obtiveram as maiores avaliações são os referentes à empresa que promove um ambiente de trabalho seguro, ao treinamento e ao salário comparado ao mercado de trabalho similar.

Ainda que a empresa lide com vidros e instalação de equipamentos em carros, os funcionários demonstram tranquilidade ao executar suas tarefas, o que indica que a empresa promove a total segurança de seus empregados. Além disso, não há reclamações quanto ao salário pago pela empresa. Os funcionários consideram os benefícios por eles alcançados coerentes com o mercado de trabalho.

Satisfação com o trabalho

Frase	Mínimo	Máximo	Média	D.P
Trabalho em ambientes não saudáveis.*	1	5	4,54	0,77
Minha empresa investe no treinamento dos seus funcionários.	1	5	4,50	0,73
Trabalho em ambientes fisicamente perigosos.*	1	5	4,50	0,91
Os salários desta organização estão abaixo dos salários pagos no mercado.*	1	5	4,44	0,74
Fico feliz com os desafios que enfrento ao realizar o meu trabalho.	2	5	4,34	0,62
Estou satisfeito com as pessoas que me relaciono e convivo no meu trabalho.	1	5	4,31	0,72
Sou tratado com respeito pelos meus supervisores.	1	5	4,30	0,87
Eu, freqüentemente, penso em largar o meu trabalho.*	1	5	4,25	1,07
Sinto problemas de saúde decorrentes das condições em que trabalho.	1	5	4,19	0,98
Eu sinto uma grande satisfação pessoal pelo serviço que eu faço.	1	5	4,11	0,99
Existem oportunidades de crescimento na carreira e progresso profissional nesta organização.	1	5	4,09	0,85
Eu tenho tido oportunidades reais de aprimorar minhas habilidades nesta organização.	1	5	4,06	0,92
De maneira geral, eu estou bastante satisfeito com o meu trabalho.	1	5	4,04	0,96
Não estou totalmente satisfeito com o meu trabalho.	1	5	4,03	1,08
Esta organização não tem me treinado adequadamente, para trabalhos futuros.*	1	5	3,98	0,98

Continua...

...Continuação

Satisfação com o trabalho

Frase	Mínimo	Máximo	Média	D.P
Meu trabalho exige muito de mim mentalmente.	1	5	3,98	1,04
Eu me sinto infeliz, quando descubro que o meu desempenho no trabalho foi ruim.	1	5	3,93	1,13
Estou satisfeito com o nível de remuneração desta organização.	1	5	3,80	0,92
Estou satisfeito com o apoio e a orientação que recebo dos meus supervisores.	1	5	3,78	1,07
Eu tenho dificuldade em descobrir se estou fazendo bem ou mal o meu trabalho.*	1	5	3,76	1,10
Eu sei se o meu desempenho está sendo satisfatório ou não no meu trabalho.	0	5	3,65	0,92
Possuo independência de pensamento e ação ao realizar o meu trabalho.	1	5	3,59	1,00
Nesta organização, cada profissional é remunerado de acordo com sua qualificação.	0	5	3,56	1,08
Esta organização se esforça ao máximo para não perder seus funcionários.	1	5	3,54	1,01
Não tenho segurança ao imaginar meu futuro nesta organização.*	1	5	3,48	1,08
Nesta organização não existe um sistema de promoção justo.*	0	5	3,25	1,19
Possuo alto grau de segurança (estabilidade) no meu emprego.	1	5	2,94	1,07
Meu trabalho exige muito de mim fisicamente.	1	5	2,19	1,24
Média geral	3,90			

QUADRO 4: Satisfação com o trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

Obs: Os itens que possuem * foram convertidos para frases no sentido positivo para efeito de cálculo.

4.1.6 Envolvimento com o trabalho

O envolvimento com o trabalho indica quanto o indivíduo se sente realizado através das atividades que exerce, se identifica com o seu trabalho e percebe sua importância. Pelo resultado da pesquisa, o envolvimento que os funcionários da empresa X possuem com suas tarefas, não é de grande expressão, porém eles percebem, claramente, a importância que possuem dentro da empresa.

Este dado é o mais expressivo nesse tema. Os funcionários estão cientes que são peças-chaves para a empresa prosperar e, portanto, têm grande sentimento de responsabilidade por aquilo que realizam. Esse tipo de sentimento é algo que vem além da simples realização de tarefas e da sua importância real dentro do contexto. Faz parte da cultura da empresa alertar a seus funcionários, quanto significa cada um dentro da empresa.

O que ocorre é que todos percebem sua atividade como algo útil e de grande importância na empresa, mesmo que, na verdade, não alcance tamanha significância.

A carga de trabalho é criticada na pesquisa quantitativa pelos entrevistados, que a visualizam como excessiva. Essa carga pode estar relacionada ao alto volume de atividades que devem ser desempenhadas dentro do tempo de trabalho, ou da pressão que alguns funcionários sentem por trabalharem com metas a serem alcançadas, todos meses. Esse assunto será analisado com maior profundidade na pesquisa qualitativa.

Envolvimento com o trabalho

Frase	Mínimo	Máximo	Média	D.P
Eu acho o meu trabalho inútil e banal. *	1	5	4,73	0,62
Sinto grande senso de responsabilidade pessoal pelo serviço que executo.	1	5	4,44	0,74
Consigo enxergar a importância do meu trabalho dentro da minha empresa	1	5	4,38	0,7
Não tenho clareza sobre quais as minhas responsabilidades no trabalho.*	1	5	4,23	0,77
Tenho oportunidade de realizar um trabalho do seu começo ao fim, isso é, faço o trabalho completo.	1	5	4,19	0,86
Meu trabalho em si não é muito significativo e importante para a empresa. *	1	5	4,19	1,12
Tenho oportunidade de completar o trabalho que começo.	0	5	4,08	0,87
As pessoas no meu grupo trabalham bem em equipe.	1	5	4,04	0,91
O meu trabalho não me permite usar a minha iniciativa ou discernimento.*	1	5	3,88	0,98
Eu gostaria de poder opinar mais sobre as decisões que envolvem meu trabalho.	1	5	3,87	0,9
Em meu grupo de trabalho, as pessoas utilizam o tempo de maneira eficiente.	1	5	3,84	0,89
Tenho que ser muito veloz no meu trabalho.	1	5	3,76	0,98
Meus superiores, com nível de autoridade similares, solicitam que eu faça tarefas conflitantes.*	0	5	3,73	0,97
Consigo saber o quão bem estou fazendo o meu trabalho.	0	5	3,71	0,89
Em minha organização, as pessoas de diferentes departamentos que têm que trabalhar juntas, realizam seu trabalho eficientemente, sem que uns atrapalhem os outros.	0	5	3,67	1,04

Continua...

...Continuação

Envolvimento com o trabalho

Frase	Mínimo	Máximo	Média	D.P
Tenho a oportunidade de fazer diferentes tipos de tarefas.	1	5	3,67	1,18
Acho que a responsabilidade pelo serviço que faço em sair bem ou mal é inteiramente minha.	1	5	3,62	1,20
Minhas tarefas são simples e repetitivas.*	1	5	3,49	1,25
Os padrões de desempenho no trabalho estão bem definidos.	1	5	3,46	0,95
Meu emprego exige que eu trabalhe intensamente.	1	5	3,41	1,11
A simples execução do meu trabalho me mostra se estou realizando bem ou mal, independente de qualquer <i>feedback</i> que possa ser dado pelos meus supervisores ou colaboradores.	1	5	3,37	0,99
Tenho permissão para realizar o meu trabalho por conta própria.	1	5	3,36	1,12
O meu trabalho necessita de habilidades complexas e de alto nível.	1	5	3,35	1,16
Meu trabalho é variado.	1	5	3,28	1,19
Recebo informações do meu supervisor sobre como vai o meu desempenho no trabalho.	1	5	3,25	1,13
Eu tenho tido a oportunidade de participar de decisões que afetem meu trabalho.	1	5	3,22	1,07
Sou capaz de realizar meu trabalho independente de outras pessoas da empresa.	1	5	3,13	1,30
Meu trabalho não me permite ter tempo para realizar outras tarefas.	0	5	2,69	1,10
Sinto que a minha carga de trabalho é excessiva.	1	5	2,47	1,07
Média geral	3,67			

QUADRO 5: Envolvimento com o trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

Obs: Os itens que possuem * foram convertidos para frases no sentido positivo, para efeito de cálculo.

4.1.7 Comprometimento organizacional

O resultado sobre o nível de comprometimento organizacional dos funcionários da empresa X foi o mesmo da satisfação com o trabalho. Primeiramente, ao examinarmos o comprometimento desses trabalhadores de uma maneira geral, é possível analisar que eles se sentem felizes em trabalhar na empresa e não demonstram nenhum tipo de arrependimento por terem escolhido aquela organização.

Percebe-se que são trabalhadores leais e que carregam grande orgulho em fazer parte do quadro de funcionários da empresa X. Sobre estas características expostas, a pesquisa indica um resultado bastante positivo. No entanto, quando se analisa o restante dos aspectos que compõe o resultado, vemos que a pesquisa aponta para um consenso em que o resultado não é tão positivo.

Nos itens em que o resultado prevaleceu abaixo da média geral (3,90), há uma tendência que demonstra afastamento do trabalho, como um sentido da vida daqueles funcionários entrevistados. Eles são funcionários que possuem grau de satisfação com o trabalho elevado, no entanto, não possuem a empresa X como predominância em suas vidas.

O que a pesquisa quantitativa demonstra, neste caso, é que os funcionários possuem outros objetivos pessoais e outras prioridades, além de seus trabalhos. No entanto, este fato pode ser visto de maneira saudável e não gera influência no desempenho negativo de suas atividades, uma vez que possuem alto senso de responsabilidade e carinho pela sua organização.

Comprometimento organizacional

Frase	Mínimo	Máximo	Média	D.P
Decidir trabalhar nesta organização foi um erro da minha parte. *	1	5	4,78	0,51
Eu, realmente, me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	2	5	4,46	0,57
Eu me sinto pouco leal para com a organização onde trabalho.*	1	5	4,44	0,78
Eu me sinto orgulhoso de dizer para as pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	2	5	4,41	0,66
Conversando com os meus amigos, eu me refiro à minha organização como uma grande instituição, para a qual é ótimo trabalhar.	2	5	4,38	0,72
Eu me sinto contente de ter escolhido esta organização para trabalhar, comparando com as outras organizações que considerei na época da contratação.	1	5	4,38	0,68
Não tenho muito interesse em saber sobre o planejamento organizacional da minha empresa. *	1	5	4,32	0,76
Freqüentemente, eu me sinto desapegado do meu trabalho.*	1	5	4,18	0,81
A organização em que trabalho me inspira a desenvolver o melhor de mim para o meu progresso profissional.	0	5	4,15	0,93
Possuo grande envolvimento pessoal com o meu trabalho atual.	1	5	4,03	0,82
A maioria dos meus objetivos pessoais se relaciona com o meu trabalho.	1	5	3,82	0,93
Eu gosto de ter parte do meu tempo absorvido pelo meu trabalho.	1	5	3,81	0,82

Continua...

...Continuação

Comprometimento

Frase	Mínimo	Máximo	Média	D.P
A maioria de meus interesses giram em torno do meu trabalho atual.	1	5	3,79	0,96
As coisas mais importantes que me aconteceram envolvem o meu trabalho atual.	1	5	3,75	1,03
Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	0	5	3,7	1,03
Eu considero o meu trabalho atual algo central na minha vida.	1	5	3,65	0,96
Eu tenho fortes vínculos com meu trabalho atual, que seriam difíceis de quebrá-los.	1	5	3,4	0,96
Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar.	1	5	3,29	0,98
Para mim, o meu trabalho atual é apenas uma pequena parte daquilo que eu sou.*	0	5	3,28	1,12
Freqüentemente eu discordo das políticas da organização onde trabalho, em assuntos importantes relacionados aos seus funcionários.*	1	5	3,2	1,05
Eu “vivo” para o meu trabalho.	1	5	2,69	0,99
Média geral	3,9			

QUADRO 6: Comprometimento organizacional

Fonte: Dados da pesquisa

Obs: Os itens que possuem * foram convertidos para frases no sentido positivo para efeito de cálculo.

4.1.8 Comprometimento afetivo, instrumental e normativo

Na análise específica dos tipos de comprometimento mais presentes na empresa X, o comprometimento afetivo é o que alcança mais destaque perante o instrumental e o normativo.

O comprometimento afetivo atingiu 3,82, o comprometimento instrumental alcançou 3,22 e o normativo 3,26. O resultado indica que existe presente na empresa pesquisada, uma ligação afetiva, psicológica entre funcionários e organização.

Essa ligação afetiva envolve sentimentos de pertencer à organização e fazer parte de uma “família”. Este tipo de comprometimento é um dos laços mais fortes entre organização e funcionário, já que envolve emoções, valores e ligação sentimental.

O comprometimento normativo, não é expressivo na empresa X, no entanto, ele ainda alcançou um pouco mais destaque que o instrumental. Este tipo de comprometimento lida com o sentimento de obrigação para com uma organização. O funcionário se sente no dever de trabalhar para a empresa, já que acha que esta faz muito por ele e se sair do seu emprego sentirá um grande sentimento de culpa.

Este comprometimento não aparece com muita expressividade, apenas nos itens que lidam com o desenvolvimento profissional que a empresa lhes proporcionou e o da lealdade que os funcionários sentem para com sua organização.

O comprometimento instrumental trata de uma relação de custo benefício entre organização e funcionário. O funcionário faz parte do quadro de trabalhadores, porque acha que não encontrará nenhum outro emprego que o beneficie mais.

Essa não é a realidade da empresa X. Os funcionários entrevistados gostam de trabalhar ali, mas, também, precisam dos rendimentos monetários que ela oferece. No entanto, a razão monetária, em nenhum momento, se sobressaiu à vontade dos trabalhadores em estarem empregados em uma organização que se sintam felizes.

Comprometimento afetivo

Frase	Mínimo	Máximo	Média	D.P
Eu não sinto que faço parte da minha empresa.	0	5	4,28	0,79
Eu gosto de conversar sobre a minha empresa com pessoas de fora do trabalho.	2	5	4,17	0,72
Esta empresa possui um grande significado pessoal para mim.	1	5	4,09	0,77
Eu não sinto uma ligação emocional com a minha empresa.*	0	5	3,90	0,92
Eu não me sinto como “parte da família” na minha empresa. *	1	5	3,87	1,01
Eu ficaria muito feliz de ficar o resto da minha carreira nesta empresa.	1	5	3,80	1,04
Eu sinto como se os problemas da minha empresa fossem realmente meus.	1	5	3,75	0,93
Eu acho que teria facilidade em ter a mesma ligação com outra empresa, como eu tenho com esta.*	1	5	2,72	0,97
Média geral	3,82			

QUADRO 7: Comprometimento afetivo

Fonte: Dados da pesquisa

Obs: Os itens que possuem * foram convertidos para frases no sentido positivo para efeito de cálculo.

Comprometimento instrumental

Frase	Mínimo	Máximo	Média	D.P
Neste momento, ficar na minha empresa é uma questão, tanto de necessidade, quanto de vontade.	1	5	3,86	0,98
Muitas coisas da minha vida ficariam desestruturadas, se eu decidisse que eu quero sair da minha empresa agora.	0	5	3,67	1,23
Seria muito difícil para eu deixar a minha empresa agora, mesmo se eu quisesse.	1	5	3,54	1,12
Não seria muito difícil para eu sair da minha empresa em um futuro próximo. *	1	5	3,54	1,01
Eu não tenho medo do que possa acontecer, se eu largar o meu emprego, sem ter outro encaminhado.*	1	5	3,38	1,35
Uma das principais razões pela qual continuo trabalhando nesta organização, é que, se eu sair, teria perdas consideráveis, porque outras organizações não têm a quantidade de benefícios que eu possuo aqui.	1	5	3,18	1,14
Uma das conseqüências negativas de eu sair da minha empresa, seria a falta de alternativas disponíveis no mercado de trabalho.	1	5	2,49	1,12
Eu acredito que eu tenho poucas alternativas de emprego, se eu sair da minha empresa.	0	5	2,08	0,98
Média geral	3,22			

QUADRO 8: Comprometimento instrumental

Fonte: Dados da pesquisa

Obs: Os itens que possuem * foram convertidos para frases no sentido positivo para efeito de cálculo.

Comprometimento normativo

Frase	Mínimo	Máximo	Média	D.P
A minha empresa me ajudou muito a me desenvolver profissionalmente.	1	5	4,25	0,80
Esta empresa merece a minha lealdade.	1	5	4,14	0,86
Eu devo muito à minha organização.	1	5	3,69	1,01
Eu não sinto nenhuma obrigação em ficar no meu atual emprego.*	0	5	3,65	1,07
Eu não sairia da minha empresa agora, porque eu acho que tenho umas obrigações com as pessoas de lá.	0	5	2,95	1,05
Mesmo se eu tivesse uma proposta de trabalho melhor, eu não acho que seria certo sair da minha empresa.	0	5	2,92	1,06
Eu me sentiria culpado, se saísse da minha empresa agora.	1	5	2,75	1,10
Se eu não tivesse contribuído tanto para esta empresa, eu, provavelmente, pensaria em trabalhar em outro lugar.	1	5	2,60	1,02
Sinto que precisam de mim na empresa, e não tenho coragem de sair do meu trabalho, mesmo que não esteja mais satisfeito lá.	1	5	2,42	0,99
Média geral	3,26			

QUADRO 9: Comprometimento normativo

Fonte: Dados da pesquisa

Obs: Os itens que possuem * foram convertidos para frases no sentido positivo, para efeito de cálculo.

4.1.9 O Comprometimento dos funcionários em funções diversas.

Para analisar o comprometimento dos funcionários da empresa X, por departamentos pesquisados, primeiramente, foi realizado o cálculo da média e do desvio padrão separados pelos seis grupos departamentais. Os cálculos foram feitos com intenção de medir os três tipos de comprometimento pesquisados (afetivo, normativo e instrumental), e a partir disso, analisar as possíveis disparidades entre os distintos grupos de trabalho.

O comprometimento afetivo é o que mais se sobressai na organização. Entre os grupos de trabalho, os funcionários do departamento 3 são os que mais demonstraram estar afetivamente comprometidos com a empresa X, ao passo que o grupo “4, 5 e 6” estão relacionados ao menor grau de comprometimento afetivo.

Comprometimento afetivo	Média	Desvio padrão
Grupo 1	3,88	0,54
Grupo 2	3,88	0,51
Grupo 3	4,01	0,53
Grupo 4	3,76	0,54
Grupo 5	3,74	0,48
Grupo 6	3,75	0,42

QUADRO 10: Comprometimento afetivo em funções distintas

Fonte: Dados da pesquisa

O comprometimento instrumental não é muito expressivo na empresa X, e o resultado analisado entre as funções de trabalho é o mais homogêneo, pois existe um consenso entre os seis grupos de trabalho, sobre esta forma de comprometimento. Esse consenso sugere que os funcionários da empresa X, de maneira geral, não expressam alto comprometimento com o retorno monetário que ela oferece. Vale ressaltar que o menor comprometimento instrumental se encontra no grupo 3.

Comprometimento instrumental	Média	Desvio padrão
Grupo 1	3,46	0,27
Grupo 2	3,53	0,51
Grupo 3	3,39	0,37
Grupo 4	3,42	0,54
Grupo 5	3,44	0,44
Grupo 6	3,49	0,49

QUADRO 11: Comprometimento instrumental em funções distintas

Fonte: Dados da pesquisa

O comprometimento normativo também não é expressivo na empresa X. Os três últimos grupos de trabalho encontrados na quadro 10 (grupo 4, 5 e 6), são os que possuem o menor comprometimento normativo. É visto que o grupo 3 é formado pelos funcionários que mais expressaram o sentimento de obrigação para com a organização que fazem parte.

Logo após o grupo 3, aparece os funcionários do grupo 1. Sobre esse setor da organização, vale ressaltar que é formado por trabalhadores que vieram do interior, em sua maioria trabalhava na lavoura. Depois de selecionados, eles passaram por treinamentos constantes, e lhes foi ensinada a profissão que exercem hoje.

Comprometimento normativo	Média	Desvio padrão
Grupo 1	3,46	0,68
Grupo 2	3,37	0,67
Grupo 3	3,60	0,56
Grupo 4	3,20	0,65
Grupo 5	3,26	0,74
Grupo 6	3,26	0,69

QUADRO 12: Comprometimento normativo em funções distintas

Fonte: Dados da pesquisa

No quadro 11, que mostra o comprometimento geral desses trabalhadores pesquisados, também é possível analisar que os três últimos grupos são os que demonstram ter o menor comprometimento com a organização X. Mais uma vez, o grupo 3 aparece com o maior comprometimento.

Comprometimento geral	Média	Desvio padrão
Grupo 1	4,09	0,54
Grupo 2	3,97	0,55
Grupo 3	4,14	0,52
Grupo 4	3,81	0,73
Grupo 5	3,83	0,64
Grupo 6	3,87	0,63

QUADRO 13: Comprometimento geral em funções distintas

Fonte: Dados da pesquisa

Tomando por base a análise desses quadros, foi possível identificar um grupo de trabalho que possui um sentimento de comprometimento mais aguçado que os outros grupos. O grupo 3, se destaca por alcançar valores afetivos e de obrigação mais altos que o restante para com a empresa X.

Com a pretensão de analisar mais profundamente o resultado das formas de comprometimento desses grupos de trabalho, foi realizada uma análise estatística denominada Teste de significância, nos seis grupos distintos. O Teste de significância, segundo Moore (2000, p. 248), serve para tirar conclusões sobre algum parâmetro da população. Para atingir tais conclusões, o Teste de significância analisa as médias dos dados. Já o parâmetro que será analisado nesta pesquisa é a média μ , que representa o comprometimento médio da população pesquisada.

O objetivo da utilização deste teste é analisar se existe significância entre o resultado médio do comprometimento dos grupos de trabalho pesquisados. Em seguida, formula-se uma **hipótese nula**, que afirma que não há variação no comprometimento da população.

$$H_0 : \mu = 0$$

A hipótese de ser verdadeira a suposição é representada pela **hipótese alternativa**:

$$H_a : \mu > 0$$

Nesta pesquisa foram comparados os seis grupos de trabalho entre si, com finalidade de buscar um resultado estatístico significativo que demonstrasse uma variação no tipo de comprometimento entre esses seis grupos distintos. Pelo resultado do Teste de significância, o único grupo que se destacou com resultados significativamente diferentes entre os departamentos pesquisados, foi o grupo 3. O quadro 12 mostra o resultado do Teste de significância em todos os grupos de trabalho pesquisados. O resultado apresentado destaca apenas o resultado do teste em que houve diferenças significativas entre as médias. O resultado completo do Teste de significância se encontra no anexo 3.

	Grupos de trabalho
Comprometimento afetivo	Grupo 6 X 2 ; Grupo 5 X 3; Grupo 4 X 3 ; Grupo 3 X 2 ; Grupo 3 X 1
Comprometimento normativo	Grupo 6 X 2
Comprometimento instrumental	Não houve significância entre nenhuma média

QUADRO 14: Resultado do Teste de significância sobre os grupos testados

Fonte: Dados da pesquisa

Com este resultado, pode-se comprovar que apenas o grupo 3 possui com expressão, um pensamento diferente em relação aos outros grupos. Vale destacar que esta diferenciação apenas está presente no comprometimento

afetivo. O grupo 3 foi então analisado isoladamente em relação aos outros grupos, e o resultado das três formas de comprometimento foram comparadas, como segue, no quadro 13:

Grupos	C. afetivo	C. instrumental	C. normativo
Grupo 3 X Grupo 1	Ho : $\mu = 0$	Ho : $\mu = 0$	Ho : $\mu = 0$
Grupo 3 X Grupo 2	Ha : $\mu > 0$	Ho : $\mu = 0$	Ho : $\mu = 0$
Grupo 3 X Grupo 4	Ha : $\mu > 0$	Ho : $\mu = 0$	Ho : $\mu = 0$
Grupo 3 X Grupo 5	Ha : $\mu > 0$	Ho : $\mu = 0$	Ho : $\mu = 0$
Grupo 3 X Grupo 6	Ha : $\mu > 0$	Ho : $\mu = 0$	Ho : $\mu = 0$

QUADRO 15: Resultado do Teste de significância entre o grupo 3 e os demais grupos.

Fonte: Dados da pesquisa

OBS: Ho : $\mu = 0$ - Não há significância e Ha : $\mu > 0$ - Há significância

Apenas o grupo 3 aponta para uma significância diferente em relação aos outros cinco grupos testados. No comprometimento instrumental e normativo, há um pensamento homogêneo no resultado apresentado. Isto indica que, quando analisado o grupo 3 em relação aos demais, apenas o comprometimento afetivo estatisticamente apresenta diferenciação nos grupos de trabalho pesquisados, as outras duas formas de comprometimentos são vistas por todos os funcionários de maneira bastante similar.

4.2 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE QUALITATIVA

A partir da categorização criada foi possível agrupar de forma ordenada o pensamento dos funcionários da empresa X. Dessa forma, a análise qualitativa será estruturada a partir das categorias criadas. Foram realizadas oito entrevistas qualitativas.

4.2.1 O Trabalho em minha vida

A empresa X representa uma parte importante na vida dos entrevistados. Percebe-se, em suas expressões, um alto grau de envolvimento com suas tarefas e com a organização onde fazem parte. O entrevistado “2” exprime tudo isso em sua fala: *“Eu coloco um pouco do meu trabalho à frente das várias coisas na minha vida.”* Assim como o entrevistado “1”: *“Eu coloco o meu trabalho à frente de algumas áreas na minha vida, por necessidade. As pessoas têm que ter uma profissão, e para isso, têm que se dedicar ao trabalho, então é uma necessidade.”*

Esse sentimento não é fruto de uma obrigação. Em nenhum momento os entrevistados manifestaram que sentem uma pressão da empresa para que se envolvam mais. O entrevistado “4” revela que: *“O trabalho vem à frente de algumas áreas da minha vida, menos da minha família. Eu faço isso porque eu gosto, é uma coisa minha.”*

Esse sentimento é algo inato dos entrevistados. Eles são envolvidos com seus trabalhos porque gostam do que fazem e sentem satisfação por pertencer à organização. Ressalta-se que o pensamento em relação a esta questão é homogêneo em todas as áreas pesquisadas. Não havendo diferença de opinião entre os entrevistados.

O entrevistado “5” anuncia que: *“Gosto muito do que eu faço, então não sinto nenhuma obrigação em me dedicar ao meu trabalho.”* Por outro lado, o entrevistado “7”: *“Eu sou completamente envolvida com o meu trabalho, ponho o trabalho à frente da minha família, do meu noivo, de tudo. Mas faço isso porque eu gosto, é da minha personalidade”.*

A carga de trabalho, que foi ponto de crítica na pesquisa quantitativa, não obteve a mesma opinião, quando indagada na pesquisa qualitativa, como manifestou o entrevistado “2”: *“Minha carga de trabalho é boa. Talvez seria bom ter um pouco mais de tempo para pensar antes de agir, mas não tenho nada a reclamar.”*

O que ocorre, na realidade, é uma alta carga de trabalho, quando o funcionário entra na empresa. Esse volume é excessivo até ele aprender exatamente como realizar o seu trabalho. Após ter domínio sobre suas tarefas, as queixas desaparecem, como exemplifica o entrevistado “3”: *“A minha carga de trabalho eu consigo levar. No começo era difícil, eu achava que não iria conseguir, mas agora está bem tranqüilo. A carga de trabalho está boa”*.

Como a pesquisa quantitativa aponta para um número alto de funcionários com pouco tempo de empresa, essa pode ser uma explicação para as reclamações sobre a carga de trabalho.

Além disso, a empresa parece ter percebido que os seus funcionários estavam sobrecarregados, e foram feitas novas contratações, para aliviar a sobrecarga. Essa foi uma das soluções encontradas pela empresa, para aliviar a carga de trabalho, como disse o entrevistado “5” : *“A carga de trabalho já melhorou muito, antes eu não tinha muito tempo para respirar. Agora, foram contratadas mais pessoas para me ajudar”*.

O trabalho trouxe, para todos os entrevistados, crescimento profissional e experiências. Para alguns, a exemplo do entrevistado “1”, não existe mais o que aprender dentro das tarefas que realizam hoje. *“Eu aprendi e cresci muito no meu trabalho. Agora eu não tenho muito mais aprendizado, porque já virou rotina”*.

Esses trabalhadores conseguiram superar seus limites ,e hoje, fazem um trabalho que não consideram desafiador:

“Hoje eu acho o meu trabalho fácil. Antes eu não sabia como iria conseguir vender vidro, hoje eu até ajudo os outros, tento ensinar. Agora eu procuro um trabalho mais desafiador, porque eu quero crescer aqui dentro e estou me preparando para isso.” (Entrevistado “3”)

No entanto, é perceptível uma busca por desafios em todos os funcionários entrevistados. Nenhum deseja permanecer na mesmice. Isso é perceptível na fala do entrevistado “6”: *“Eu sempre gostei de desafios. Eu nunca quero me fechar. Gosto do que eu faço aqui, se quiserem me mudar de área, eu também acharia bom.”*

No entanto, esse sentimento é diferente a depender da área de trabalho. Onde o serviço é repetitivo e sempre igual, há uma busca por novos projetos e novas tarefas. O entrevistado “4” trabalha em uma área, onde grande parte do seu serviço envolve assuntos burocráticos, e revela isso: *“Eu queria poder mudar um pouco meu trabalho, porque eu quero poder tomar mais decisões. Também não gosto muito da parte burocrática do meu trabalho”.*

Nas áreas onde os funcionários percebem seus trabalhos como algo em constante mutação, como a área de vendas, o desafio muda de sentido, se transformando num crescimento profissional. O desafio desejado seria o de assumir posições superiores, como coloca o entrevistado “3”: *“Eu tenho desafios todo o dia no meu trabalho. Lido com clientes que cada dia mudam. Mas são esses desafios que podem me fazer crescer aqui dentro.”*

A maioria dos entrevistados demonstra que sente falta de desafios maiores. Mais uma vez, esse sentimento é diferente, a depender da função que ele ocupa na empresa. A área de informática, por exemplo, pode criar desafios por conta própria, uma vez que a empresa necessita, constantemente, de tecnologia da informação. No entanto, os afazeres diários não permitem a dedicação desses funcionários, na busca por novos desafios.

“Gostaria de realizar mais trabalhos desafiadores. Eu sei exatamente quais poderiam ser esses trabalhos, mas não posso atropelar meus afazeres diários, para me concentrar em outras tarefas. Falta tempo, o dia-a-dia não me deixa desenvolver novas soluções para a empresa.”
(Entrevistado “5”)

4.2.2 Treinamentos

O treinamento foi um item muito bem avaliado na pesquisa quantitativa, de modo que buscou-se entender mais profundamente o que os funcionários pensam desta questão. Pela pesquisa qualitativa, ficou claro que todos os trabalhadores da empresa X já passaram por algum tipo de curso. No entanto, percebe-se que, na verdade, o que a empresa oferece com maior abundância não são treinamentos específicos, e sim, cursos generalizados. O entrevistado “1” descreve os cursos oferecidos pela empresa: *“Os treinamentos que a gente recebe aqui, são muito abrangentes, podem ser usados em qualquer outra empresa. Não é específico do meu trabalho. Faz mais ou menos um ano que eu tive o meu último treinamento.”*

Por um lado, esses cursos agradam os funcionários, porque são úteis não apenas para o trabalho interno na organização, por outro lado, também servem para serem utilizados na vida cotidiana desses trabalhadores. *“Os cursos que eles oferecem aqui, podem ser utilizados em qualquer lugar. São cursos como de negociação, oratória e outros.”* (Entrevistado “6”)

Os entrevistados demonstram um grande contentamento por terem tido a oportunidade de participar desses cursos oferecidos, que eles mesmos classificaram como “muito bons” (Entrevistado “8”).

No entanto, apenas algumas áreas recebem treinamento específico e constante para suas funções. As áreas que lidam com vendas são as mais afortunadas nesta questão. Existe reciclagem mensal, e sempre os gerentes estão trazendo novidades para a área. Percebe-se que isso, além de instruir os funcionários, também conta com a função de motivá-los constantemente.

O entrevistado “3”, que passa por vários treinamentos, manifesta: *“Eu não consigo nem te dizer quantos treinamentos eu tenho por ano. Mais de 50 e menos de 100. São muitos e constantes.”*

Outras áreas não possuem este privilégio. O setor administrativo e de informática, por exemplo, apenas realiza cursos generalizados e poucos treinamentos específicos e compatíveis com o trabalho que realizam no dia-a-dia; essa reclamação está presente na fala do entrevistado “5”: *“Não me treinam o suficiente para os trabalhos específicos da minha área. Quando vemos que falta conhecimento para realizar um trabalho pedimos treinamento. Eu mesmo já tive, mas para isso é preciso pedir.”*

Porém, um dado importante se sobressaiu na fala dos entrevistados. Eles colocam que a empresa proporciona grande suporte para aqueles que gostariam de se aperfeiçoarem ainda mais.

“A empresa dá muitos treinamentos para os seus funcionários, porém eu não os tive muitos, para me especializar no meu cargo, até porque o meu trabalho se aprende muito na prática. Se eu correr atrás de cursos com certeza eles irão me proporcionar.” (Entrevistado “6”)

Além de proporcionar descontos em diversas faculdades, como coloca o entrevistado “4”: *“A empresa faz convênios com a maioria das faculdades particulares e consegue descontos para os nossos funcionários de até 20%.”* A empresa também se dispõe em patrocinar treinamentos específicos para aqueles que trouxerem novidades dentro de suas áreas. O funcionário, no entanto, deve levar isso à diretoria, e não esperar que a mesma lhe ofereça. É interessante observar que este conhecimento de como proceder, quando se desejar realizar um treinamento, está implícito na cultura da empresa, independente da área do funcionário.

“Se eu precisasse de um treinamento e falasse com o meu gerente, eu sei que eu conseguiria”. (Entrevistado “2”)

“Eu fiz alguns cursos aqui dentro, mas eu gostaria de fazer mais. Eu sei que se eu pedisse, eles vão me dar um curso. Não existe muita dificuldade quanto a isso. Pela empresa eu parei de ter treinamento, faz um ano do meu último curso.” (Entrevistado “1”)

Às vezes a empresa até mesmo investe, de forma errônea, nos cursos oferecidos, como exemplificou o entrevistado “7”:

“A empresa deveria treinar mais. Na verdade, o funcionário tem que estar sempre buscando isso, mas o que acontece é que a direção é muito interessada nisso. Para você ver, eu era de outra área da empresa e fui para o Rio fazer um treinamento na COPPEAD, que custou R\$3.500,00; quando eu voltei, não fiquei nem um mês nessa área, porque me colocaram em vendas. No final, foi dinheiro jogado fora, já que eu não coloquei em prática o que aprendi.”

4.2.3 Autonomia

A opinião sobre a autonomia dos funcionários da empresa X é bastante controversa. Os funcionários não estão insatisfeitos com o modo como realizam suas tarefas, ou seja, eles possuem a liberdade de realizar seus trabalhos da maneira que acham a mais propícia, como demonstra o entrevistado “6”: *“A autonomia que eu tenho aqui é boa. Dentro daquilo que eu faço, eu tenho autonomia. Eu faço a minha tarefa do meu jeito. É claro que isso dentro de um limite. Mas, meus gerentes se abrem bastante para os funcionários criarem, contando que se dê certo no final.”*

No entanto, nem todos demonstram satisfação quanto às tomadas de decisão, isso fica claro na fala do entrevistado “4”:

“Eu tenho autonomia para muitas tarefas, me dão varias responsabilidades e deixam que eu resolva; às vezes, eu fico até assustada. Mas eu gostaria de participar mais das decisões. Por vezes,

os diretores tomam algumas decisões e nem avisam os próprios gerentes do setor onde aquela decisão irá afetar.”

Essa insatisfação não possui relação com o cargo que o indivíduo ocupa, e sim, com a personalidade que ele possui. Foi informado que a diretoria ainda retém todo o processo decisório da empresa e dificilmente pede aos supervisores ou gerentes de mais baixo escalão, por opinião. Até mesmo alguns funcionários que não possuem cargo de chefia, também, reclamaram sobre isso.

“As decisões estão muito concentradas nas mãos dos diretores e dos gerentes mais altos. Eu queria participar mais, até porque eu sou supervisora e quero saber o que vai acontecer na minha área. Eu fico um pouco chateada com isso. Se eu sou supervisora, eu acho que alguém deveria chegar para mim e perguntar a minha opinião sobre as decisões que vão ser tomadas na minha área. “ (Entrevistado “7”)

No entanto, de maneira geral, a empresa possibilita ao funcionário um grau de liberdade para realizar seus afazeres, contanto que o resultado seja sempre positivo. Foi observado que alguns funcionários, como o entrevistado “6”, não querem deter toda a responsabilidade sobre suas tarefas, com medo de serem os únicos culpados, se algo sair errado: *“A minha autonomia está boa, mas eu gosto de me reportar a alguém, quando tenho que tomar alguma decisão importante. Isso me dá segurança.”*

O entrevistado “3” caracteriza a autonomia em seu departamento:

“Já tentamos instalar aqui o mesmo sistema que a Embratel utiliza no “Call Center”. Mas esse sistema não deu certo com a cultura da empresa. Nosso sistema não é rígido como o deles, eu posso me levantar, tomar um café. O meu trabalho também é diferente, eu tenho que vender, e para isso, preciso poder ter armas para convencer o cliente. O sucesso do nosso trabalho é criar vínculo com os nossos clientes. Nossa gerência incentiva isso. O que eu preciso, no final, e a minha empresa, também, é de resultado. As regras que existem aqui,

hoje, são regras de controle. Antes, quando a empresa era menor não existiam tantas regras, mas, hoje, não tem mais como.”

4.2.4 Busca por crescimento

A empresa internaliza nos funcionários, de algumas áreas, um alto sentimento de busca por crescimento.

“Eu sei que tenho muito para crescer ainda, e é isso que eu busco aqui dentro. O diretor sempre fala algumas coisas que me fazem pensar, uma delas foi: ” se o funcionário está em uma empresa e depois de alguns anos ele percebe que continua igual a quando ele entrou, sua vida está até pior, então, ele tem que sair de lá rapidinho”. A empresa tem que fazer o funcionário crescer. Acho que é só assim que a empresa cresce também. “ (Entrevistado “8”)

Nas áreas de vendas ou nas lojas é possível observar esse sentimento com grande expressão. É interessante observar que a empresa não apenas mostra que está crescendo, mas também faz questão de deixar claro que quem se comprometer, irá crescer junto com ela, como demonstra a fala do entrevistado “2”:

“Eu comecei no caixa da loja e fui subindo. Estou aqui há 12 anos. Eu sou uma pessoa muito satisfeita de trabalhar aqui e tenho muito orgulho disso. Essa empresa te dá perspectivas de crescimento, e para quem veio do interior, como eu, é muito bom. Essa empresa motiva os seus funcionários a crescerem aqui dentro, porque dá oportunidades. O estagiário entra, aqui, já sabendo que pode subir, e ele quer ser contratado. “

A busca por crescimento é muito expressiva na área de vendas. Os funcionários deste departamento possuem quase a certeza que obterão sucesso profissional, dentro da empresa, se continuarem realizando bem seus trabalhos.

Eles estão, na verdade, se preparando para isso. Buscam formas de serem notados e de se destacarem perante os demais de suas áreas. Esse sentimento fica notório para eles, porquanto já presenciaram vários outros funcionários conquistarem o crescimento. Estão, apenas, aguardando seu momento, e para isso, também buscam, a cada dia, merecer tal promoção, como demonstra o entrevistado “3”: *“A empresa está crescendo muito e sempre aparecem projetos novos que se tornam realidade. Eles vão precisar de gente competente para liderar esses projetos, por isso, eu estou me preparando.”*

É nítido que o envolvimento desses trabalhadores com sua empresa é maior que os demais. Eles estão buscando algo, que sabem que podem conseguir dentro de um determinado tempo. Essa sensação é diferente dos entrevistados de outras áreas, que não percebem, com nitidez, possíveis oportunidades dentro da empresa. O entrevistado “8” é um exemplo da força de vontade em crescer:

“Eu fico buscando saber que tipo de processo de escolha eles utilizam para promover uma pessoa aqui dentro. Um dia desses, eu descobri que eles utilizam um quadrante que determina o perfil psicológico de cada um, e aí, escolhem os cargos, a partir disso. Entrei em um site que tinha explicações sobre isso, e estou tentando decifrar qual é o quadrante que eu me encaixo. Tudo isso para tentar subir aqui dentro.”

A busca por crescimento profissional dentro da empresa permeia por todos os funcionários. No entanto, a depender da área, não é possível visualizar no futuro uma promoção que impulse a carreira desses indivíduos. Pode-se colocar que algumas áreas são tidas como limitadas, dessa forma, não há para onde crescer. O entrevistado “4” é um exemplo de funcionário que não visualiza mais a percepção de crescimento: *“Eu sinto que na minha função eu não tenho muito mais para onde crescer, e isso não é muito bom.”*

Mas vale destacar que a gerência e a diretoria possuem grande influência em demonstrar que a empresa proporciona crescimento, como ilustra o entrevistado “3”: *“Os diretores são muito visionários, começaram do nada. A*

cultura da empresa é muito transparente, eles já têm projetado como será a empresa em 5 anos e passam isso para os seus funcionários.”

A pesquisa quantitativa apontou para um fato que merece atenção. Os funcionários sentem um grande medo de serem demitidos. Fato visível em todos os departamentos. O entrevistado “1” fala sobre esse sentimento: *“Todo mundo tem um pouco de medo de ser mandado embora daqui. Eu queria um trabalho que me desse mais segurança nesse sentido. Se você não realiza um trabalho que está dentro do esperado pela diretoria, com certeza vai embora.”*

Para permanecer nessa organização é necessário realizar suas tarefas diárias, mas apenas isso não é o bastante. O funcionário tem que mostrar o seu diferencial. Ir além do serviço cotidiano. Portanto, os funcionários procuram dar o melhor de si, mas não se sentem totalmente seguros em seus trabalhos.

“A partir do momento que se percebe que tem alguém de seu lado fazendo um trabalho melhor, essa pessoa pega o seu lugar. Então, se você não estiver fazendo um trabalho bem feito, é mandado embora rápido. Eu não tenho segurança no meu trabalho. Se fizer menos que o diretor espera de você, vai embora com certeza.” (Entrevistado “4”)

Um outro fato que chama a atenção é sobre a política de promoção da empresa. Uns não concordam e apontam alguns erros ou injustiças que já ocorreram, como coloca o entrevistado “1”: *“A política de promoção daqui não está muito certa. Eu vejo que se cometem algumas injustiças.”*

Também o entrevistado “7” expõe a sua opinião: *“Eu acho que as pessoas sobem muito de cargo aqui, se jogam de acordo com pessoal de níveis mais altos. Existe, sim, uma questão de afinidade, para subir de cargo.”*

4.2.5 O suporte

Suporte é um item fundamental para o comprometimento afetivo, segundo Meyer e Allen (1997). É pela demonstração de suporte que o

funcionário percebe que pode contar com a organização, nos momentos difíceis, conseqüentemente, inicia-se seu comprometimento com ela. Na empresa X foram analisados principalmente dois tipos de suporte; o emocional e o monetário, como está posto na fala do entrevistado “2”:

“A empresa dá suporte. Na questão dos cursos, por exemplo, às vezes, ajuda a pagar. O diretor ajuda quem está com dificuldades. Se perceberem que um funcionário está passando por um momento difícil, os diretores mandam chamar para conversar, mas o funcionário tem que dar uma abertura para isso.”

O suporte monetário é reconhecido por todos os funcionários entrevistados, independentemente da função exercida, como satisfatório. Esses trabalhadores sentem que, em um momento de necessidade crônica, podem contar com um suporte financeiro que a empresa prestará. Um outro fator importante e reconhecido pelos funcionários é a ajuda prestada nos momentos de problemas de saúde. Alguns casos foram mostrados, como exemplifica o entrevistado “2” e “7”, de como a empresa lidou, de modo humano, com a situação, colocando o bem-estar do seu funcionário, em primeiro lugar.

“A empresa dá muito suporte para o funcionário, principalmente em duas questões, de saúde e de dinheiro. Tem vários exemplos, aqui, de ajuda prestada, em caso do funcionário ou da sua família ter ficado doente. E se precisar de dinheiro a empresa empresta também.”
(Entrevistado “2”)

“Na questão de saúde a empresa dá muito suporte. Houve um funcionário que teve um acidente sério de carro e ficou três meses afastado. Ele continuou recebendo o salário dele completo. Se fosse noutro lugar, iriam mandar ele se virar no INSS.” (Entrevistado “7”)

Uma questão interessante é a preocupação que a direção da empresa possui com a situação financeira do seu funcionário. Uma vez por ano, é feito um levantamento no SPC (Serviço de proteção ao crédito) sobre possíveis problemas bancários. Se a situação do funcionário é complicada, a empresa

empresta o valor da dívida, para que ela seja quitada. No entanto, foi confidenciado à pesquisadora, que a direção realiza esse tipo de ajuda por dois motivos: primeiro, por temer que as dívidas do indivíduo influenciem negativamente o desenvolvimento de seu trabalho, e em segundo lugar, por não apreciar funcionários tidos como “enrolados” financeiramente. Essa informação, contudo, não está presente no imaginário coletivo dos funcionários entrevistados, sendo apenas notório para o entrevistado “4”, que lida com essa situação:

“A empresa dá suporte para os seus funcionários. Mas para ter um suporte emocional, por exemplo, tem que demonstrar que está precisando. Outra coisa que a empresa faz, anualmente, é checar no SPC se o funcionário está lá. Se tiver manda uma cartinha avisando. A empresa quer saber se o funcionário é enrolado ou só cometeu um deslize. Então, ele tem 90 dias para arrumar a situação, e se não, os diretores chamam para conversar e até emprestam dinheiro para ele. Esse tipo de situação pode influenciar no trabalho dela.”

Quanto ao suporte emocional, as opiniões são heterogêneas e independem da área na qual o funcionário trabalha. Pode. essa diferenciação ser explicada pela divergência de opiniões e personalidade de cada funcionário. Existem aqueles que não percebem nenhum tipo de suporte emocional da empresa. Eles demandam por uma pessoa especializada em lidar com os problemas emocionais, como um psicólogo, para aliviar questões que os atrapalhem no desenvolvimento de seus serviços.

“Eu não diria que a empresa preste um suporte emocional, e isso faz falta. Deveria ter uma psicóloga. Eu não vou chegar para os meus diretores ou gerentes e contar meus problemas de casa. Um diretor é muito aberto, mas, às vezes, ele entra muito na vida dos funcionários e isso não é legal. Haveria de ter uma pessoa neutra para resolver possíveis problemas, mas o suporte financeiro eles dão bastante.”
(Entrevistado “6”)

Já foi mencionado que a empresa possui uma estrutura grande e, por isso, necessita desse tipo de auxílio suplementar. Segundo eles, o setor de Recursos humanos, não possui tempo ou, até mesmo autonomia, para lidar com essas questões, e fica, a empresa, sem o suporte necessário, como coloca o entrevistado “7”:

“A empresa não presta suporte emocional para os funcionários. O RH, daqui, está muito envolvido em outras questões legislativas ou de seleção e não tem tempo de ver isso. Deveria ter uma psicóloga aqui. Além disso, a gente só tem 15 dias de férias, o restante é comprado, então, eu acho que deveríamos passar por um checkup sempre que voltássemos das férias. Trabalhamos em um ambiente com muita pressão, então, eu acho isso necessário.”

Outros revelaram que um dos diretores da empresa se interessa pelos problemas de seus funcionários, e sempre que é preciso, ele atende e conversa com quem está passando por qualquer tipo de dificuldade. Entretanto, a maioria não percebe esse gesto como positivo, por não sentirem confiança ou liberdade de levar seus problemas ao diretor geral da empresa. Esse discurso está presente na fala do entrevistado “4”:

“Um diretor entra muito na vida pessoal das pessoas daqui. Se o funcionário deixar, ele faz um levantamento completo da vida, até na questão do casamento. Às vezes, o diretor vem até influenciar nas decisões pessoais dos funcionários. Em muitas delas, esta atitude é positiva, e noutras vezes, negativa.”

É, também, uma fala do entrevistado “7”: *“Um diretor é aberto até demais. Se você chegar para ele, contando que tem um problema, ele vai querer saber com detalhes, mas depois vai contar para toda a empresa. Então, ninguém sente confiança nele.”*

4.2.6 Os valores da minha empresa

Os entrevistados não demonstraram segurança ou conhecimento, ao tentarem apontar os valores da empresa. A pesquisadora, primeiramente, buscou, de forma espontânea, levantar esse assunto, porém nada foi revelado. Após certa insistência, houve a necessidade de exemplificar casos de valores de outras empresas, para que surgissem não muitos comentários.

Os valores familiares foram apontados como um dos mais fortes. *“A empresa tem valores tradicionalmente familiares. Têm valores paternalistas também, mas isso está se perdendo um pouco, porque a empresa está crescendo muito.”* (Entrevistado “2”) Porém, não foram especificados, de forma plena, quais tipos de valores são esses. Muitos atribuíram esses valores, pelo fato da empresa ser dirigida por dois irmãos. A questão dos valores paternalistas não apareceu com muita força, porém, para a entrevistadora que possui um olhar de quem está fora da empresa, esse valor é mais forte e expressivo do que o valor de empresa familiar.

Uma questão se destacou como positiva para a empresa. Existe uma clara percepção, por todos os funcionários entrevistados, de que a empresa se preocupa com o seu bem-estar e investe neles, como apontou o funcionário “6”: *“A empresa investe muito no funcionário, eu vejo isso como um ponto forte da empresa, como um valor. Ela se preocupa com o bem-estar do seu funcionário.”*

Outro dado importante é a credibilidade que os funcionários sentem pelos seus diretores. Tudo o que eles prometem que irá acontecer na empresa, há uma certeza de que será cumprido. *“É difícil lembrar de valores. A empresa tem muita fidelidade com seus clientes e tudo o que é prometido para o funcionário é cumprido. Há uma credibilidade nesse sentido.”* (Entrevistado “4”)

Demonstrou, também, o funcionário “3”: *“A empresa tem muito comprometimento com os seus funcionários. Se ela promete alguma coisa, com certeza vai cumprir. Até hoje cumpriu tudo.”*

Um fato peculiar, encontra-se na empresa X, são regras estipuladas no momento da contratação de cada funcionário. Não é permitido dentro da empresa funcionários que fumem, andem de moto ou pratiquem esportes radicais. A entrevistadora buscou informações que concluíssem se os funcionários percebem tais atitudes como justas ou não, isso porque, conforme Meyer e Allen (1997), atitudes consideradas justas representam grande impulsionador do comprometimento afetivo.

Não há um consenso sobre o tema, ou explicação baseada na função do funcionário. O que ficou nítido, é que aqueles que não burlam, de nenhuma maneira, as regras e não estão onde são praticadas tais ações, não demonstraram nenhuma importância sobre o assunto, ou opinião formada sobre ele. Apenas dois entrevistado, “3” e “6”, acham que as regras são justas:

“Eu não tenho nada contra as regras, porque eu não fumo e não ando de moto. A empresa paga o plano de saúde, não é para os funcionários ficarem se machucando na moto. Ela tem o direito de exigir.” (Entrevistado “6”)

“Não acho que a empresa entra muito na vida do seu funcionário, quando coloca regras como não poder andar de moto. Ela me paga bem para ter um carro, e não para ter uma moto. Ela está preocupada com a saúde dos seus funcionários, eles investem caro neles e não querem que nada de mal aconteça.” (Entrevistado “3”).

A grande maioria acha que a empresa está se inserido demasiadamente no direito de escolha de cada funcionário, e que depois do trabalho, ele pode ter o direito de escolher que ações tomar. Isso está na fala do entrevistado “4”:

“As regras que existem hoje como as de não poder fumar, não andar de moto, entram muito na qualidade de vida dos funcionários. Eu não acho

justo, a pessoa tem que ter seu poder de escolha. Mesmo se ele for um funcionário exemplar e burlar uma regra, uma vez, ele pode ser mandado embora, porque ele mentiu para a empresa.”

Portanto, a opinião não prevalece de que essas regras sejam justas. Porém, vale ressaltar que foi apenas pesquisada uma ação ou política da empresa, não foi possível para a pesquisadora expandir a opinião dos entrevistados sobre as demais.

4.2.7 O reconhecimento

As pessoas se sentem reconhecidas pelo trabalho que exercem na empresa X. Como a pesquisa quantitativa apontou, os funcionários também sentem uma sensação de importância dentro dela. Para que isso se torne fato na organização, é importante que cada funcionário seja bem esclarecido de seu papel no funcionamento global da organização. Mesmo que este papel seja pequeno, ele tem a sua importância, e é isso que o torna especial.

A noção do papel fundamental que cada um exerce dentro da empresa X é perceptível, como expõe o funcionário “6”: *“Mesmo que o meu trabalho não fosse o mais importante da empresa, eu acho que eu iria me sentir importante aqui dentro.”* Entretanto, o sentimento de reconhecimento não é tanto nítido. Não há uma satisfação plena, e nesse caso, as áreas de trabalho exercem grande influência nesse pensamento.

O setor de vendas é o que possui, não apenas na visão de seus próprios funcionários, mas de toda empresa, o maior reconhecimento. Ele é tido como a “menina dos olhos” da empresa, incluídos seus funcionários, como demonstrou o entrevistado “1”:

“A empresa reconhece mais o trabalho dos funcionários da área de vendas. Não que as outras áreas não sejam valorizadas, mas nas vendas há um incentivo maior. Eu não consigo dar um exemplo de alguma coisa que tenha acontecido, em que a empresa nos valorize, mas eu sinto que existe isso aqui.”

Noutras áreas como a de informática, onde o comprometimento afetivo foi o mais baixo na quantitativa, o reconhecimento está debilitado, na opinião desses funcionários. Ocorre que eles necessitam de maior atenção por parte de toda a empresa, até porque foram os que mais demonstraram estar cientes da importância de seus trabalhos. O entrevistado “5” deixa revelado:

“Não me sinto recompensado. Falta muita atenção na minha área. Não conseguem enxergar a importância que a minha área tem para o desenvolvimento desta empresa. Acham que serve muito para apagar incêndios, mas tem muitas outras utilidades.”

O fato de a empresa ter crescido de maneira rápida, também contribuiu para que alguns funcionários pensem dessa maneira, porque, antes, o trabalho era analisado de perto pela alta gerência e pelos diretores. Hoje, devido à quantidade de funcionários e de trabalho, não é possível disponibilizar tempo, para atender as demandas de reconhecimento de cada funcionário, como é o relato do entrevistado “2”: *“Se a empresa não me fizesse sentir importante, eu não ficaria aqui. Mas há momentos, como a empresa está crescendo muito, que, a gente se sente um pouco esquecida, mas logo isso muda.”*

Na questão monetária é transparente para os entrevistados que a empresa remunera corretamente, quando comparada às outras existentes no mercado. Não sendo este, portanto, como havia sido verificado na pesquisa quantitativa, motivo de insatisfação.

“Eu queria ser mais recompensada pelo salário, isso todo mundo quer. Eu gosto de trabalhar aqui, do clima de trabalho. Existem três coisas que criam uma motivação aqui dentro. Primeiro é o salário que está acima ou na média do mercado, e todo mundo sabe disso. Segundo, é a estrutura física da empresa, que dá segurança, conforto, e depois, as amizades.” (Entrevistado “1”)

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

5.1 CONCLUSÕES

A análise dos dados obtidos por meio da pesquisa quantitativa e qualitativa, além do referencial teórico, possibilitou o levantamento de conclusões e recomendações sobre o tema estudado.

O comprometimento organizacional é, sem dúvida, um tema de grande complexidade e envolvimento das subjetividades de cada indivíduo organizacional. Analisar cada vertente que desencadeia esse tipo de sentimento nos funcionários da empresa X, não foi a pretensão deste trabalho. O que se propôs foi atingir os objetivos estipulados na pesquisa, e responder se existe uma relação entre o comprometimento dos indivíduos organizacionais da empresa X e suas funções dentro dessa organização.

Na busca por respostas, foram entrevistadas, na pesquisa quantitativa, 236 funcionários e, na qualitativa, 8 funcionários. Em ambas pesquisas, foram selecionadas pessoas de todos os departamentos que compõem a empresa.

No que se refere a análise do nível de comprometimento organizacional que os funcionários da empresa X possuem, a pesquisa quantitativa apontou para um resultado positivo, visto que a média foi de 3,90, em uma escala de 1 a 5. A satisfação com o trabalho obteve a mesma média que o comprometimento. No entanto, o envolvimento com o trabalho obteve a média de 3,67.

Com a pesquisa qualitativa, foi possível analisar, com maior profundidade, os motivos que levaram os entrevistados a assumirem tais posicionamentos, quanto ao comprometimento, a satisfação e o envolvimento com o trabalho. Quanto à satisfação, alguns pontos relatados foram relevantes, para concluir que os funcionários, de maneira geral, estão satisfeitos com sua organização.

Entre esses pontos, se destaca a estrutura física que a empresa montou, que proporciona conforto e segurança aos seus funcionários. A preocupação constante em aperfeiçoar sua equipe, com cursos generalizados, treinamentos específicos e incentivos ao crescimento acadêmico, também é destaque. Além disso, a empresa, também, faz questão de divulgar, para todos os funcionários, que eles ganham de acordo, ou melhor, com a média do mercado. Esses foram os fatores levantados na pesquisa quantitativa e confirmados na qualitativa, que mais impulsionam a satisfação desses funcionários com a empresa X.

O envolvimento com o trabalho não foi tão expressivo, como a satisfação, porém, não representa uma média baixa ou preocupante. Um fato que se sobressaiu nas pesquisas foi a necessidade de desafios, colocada pelos funcionários. O envolvimento com o trabalho, segundo Robbins (1998) leva o indivíduo a ter autovalorização, isso é, ele deseja se sentir importante com aquilo que realiza, tanto dentro da organização, como também para valorizar o seu próprio ego. No entanto, o que se encontra na empresa X são funcionários que entendem sua importância dentro da organização, porém consideram seus trabalhos desprovidos de grandes desafios e *status*. A percepção da falta de desafios se modifica, a depender da área onde se encontra o funcionário. Já o *status* não é algo palpável em nenhum setor pesquisado.

Na busca de conclusões sobre o comprometimento na empresa X, é possível analisar que as dimensões de comprometimento possuem diferentes influências nesses funcionários. As formas de comprometimento estudadas: afetiva, instrumental e normativo foram diagnosticadas, de maneira distinta, na organização. O comprometimento afetivo foi o que mais obteve destaque. Pode-

se afirmar, desta forma, que os funcionários da empresa X possuem uma tendência afetiva maior ao se comprometerem com sua organização.

As formas de comprometimento normativa e instrumental não se destacaram. Os funcionários se demonstram cientes do suporte e dos investimentos que a empresa presta a seus funcionários, mas esse fato não desencadeia um elevado sentimento de obrigação para com esta organização. Não há como afirmar que o comprometimento normativo não exista. Ele existe sim, está presente dentro de um patamar mediano, e não se destaca como o afetivo.

O mesmo ocorre com o comprometimento instrumental. Um fato que levou a pesquisadora a imaginar que este tipo de comprometimento fosse obter maior destaque, foi o seu conhecimento prévio de que a empresa possuía salários acima ou iguais ao de mercado. No entanto, tal fato, não se sobressaiu.

Uma possível explicação para o resultado do comprometimento instrumental é o conhecimento que os funcionários possuem da importância do seu papel na empresa, além de estarem cientes de que não podem fazer simplesmente o trabalho trivial, têm que surpreender a gerência e a diretoria para que não sejam demitidos. Tudo isso é demonstrado na pesquisa qualitativa, e percebe-se que, cientes, os funcionários podem estar imaginando que a empresa proporciona benefícios que são correspondentes aos seus significados dentro dela. Este assunto poderá ser pesquisado com maior profundidade em estudos futuros.

A principal indagação deste estudo diz respeito à possível relação existente entre o comprometimento organizacional e as funções dos funcionários da empresa X. Não existe uma resposta única para esta investigação. O que as duas pesquisas indicaram, é que a forma dos indivíduos se comprometerem é extremamente subjetiva. Não é possível estipular um padrão de comprometimento para os 236 funcionários entrevistados.

No entanto, alguns dados trazem resultados bastante similares sobre o comprometimento entre os entrevistados e as suas funções. Primeiramente, a pesquisa quantitativa levantou informações de grande importância para o entendimento da dinâmica e da cultura da empresa e seus departamentos. Para explicar esta questão, serão utilizados os dois departamentos que obtiveram os resultados mais distantes entre si.

A pesquisa concluiu, então, que o grupo “3”, formado por vendedores de varejo, são mais comprometidos afetivamente que os demais de toda a empresa. Além disso, o grupo “4”, formado pelo departamento de informática, possui o menor comprometimento afetivo encontrado por departamento.

A pesquisa qualitativa trouxe respostas para estes resultados quantitativos. Os funcionários que estão nos departamentos de vendas da empresa X (telemarketing, atacado e varejo) são vistos por todos como o coração da empresa. São nesses departamentos que se concentra a maior parte da atenção da diretoria. Eles possuem treinamentos constantes, premiação mensal, motivação diária, maiores salários, reconhecimento instantâneo, quando efetuam uma boa venda, perspectiva de crescimento, enfim, diversos motivos para se sentirem especiais dentro da empresa. Fato que se refletiu nas pesquisas realizadas.

No departamento de informática que obteve o menor comprometimento afetivo, não demonstra nenhuma das atenções citadas acima. Eles não se sentem reconhecidos por seus trabalhos, acham que suas tarefas diárias não possuem desafios significativos, não acham que a empresa percebe suas importâncias dentro do seu funcionamento global, não se sentem totalmente realizados com seus salários, e além disso, não visualizam grandes perspectivas de crescimento.

A diferença entre as falas na pesquisa qualitativa desses dois departamentos, que foram diagnosticados com níveis de comprometimentos distintos, é bastante nítida. Um departamento realmente possui elementos que os levam a se comprometerem afetivamente com a organização, já no outro não é tanto.

Assim, conclui-se desta investigação, que o cargo que se ocupa dentro de uma organização pode ser responsável em desencadear o comprometimento dos funcionários. No entanto, apenas o cargo não promoverá o comprometimento. A cultura da empresa e os seus valores são fatores que mais desencadeiam este fato. Além disso, a importância que o cargo ocupa e o modo como todos da empresa o percebem, também, pode gerar grande influência.

Vale ressaltar que, certas variáveis analisadas são percebidas de modo heterogêneo entre os entrevistados. Para determinados assuntos, não é possível encontrar um consenso de pensamento que se justifique pelo cargo que o funcionário exerce. As opiniões conflitantes dos entrevistados, em alguns momentos, são frutos de seus próprios processos cognitivos e nada sofreram influência do departamento que estão inseridos. Nas categorias analisadas, como **autonomia**, **suporte** e os **valores da minha empresa**, foi o espaço em que este fato foi mais observado.

5.2 SUGESTÕES

O tema comprometimento envolve questões subjetivas dos seres humanos que nunca serão esgotadas. A pesquisa quantitativa, deste trabalho, objetivou medir o nível de comprometimento, sem levantar discussões mais profundas, e se entende que é possível realizar diversos tipos de testes estatísticos que poderão apontar resultados surpreendentes.

A pesquisa qualitativa teve o objetivo de aguçar debates de cujo conteúdo tivesse obtido maior destaque na pesquisa quantitativa, por meio do qual o

comprometimento afetivo foi o mais debatido. No entanto, algumas questões referentes ao comprometimento normativo e instrumental não foram totalmente esclarecidas, o que pode ser estudado, com maior ênfase, em estudos futuros.

Também, seria importante realizar trabalhos futuros sobre o comprometimento em outras organizações, visto que, o tema estudado tende a ser diferente a depender da cultura de cada empresa. Esse é um ponto positivo, uma vez que o pesquisador encontrará sempre resultados inéditos e surpreendentes, em cada ambiente estudado.

6 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ALVES – MAZZOTTI, A. J. e GEWANDSZNAJDER, F. O Método nas Ciências Naturais e Sociais. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.

ANTUNES, E. e PINHEIRO, I.. Sistema de Comprometimento Organizacional para Empresas Inovadoras em Países de Capitalismo Tardio. Foz do Iguaçu: Anais do XXIII, Encontro Anual da ANPAD, 1999.

BASTOS, A. V. B, NUNES, N, LIRA, S. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: O impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. Foz do Iguaçu: Anais do XXI Encontro Anual da ANPAD, 1998.

BOWDITCH, J., BUONO, A. F Elementos de Comportamento Organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992.

CASTRO, C. A prática da pesquisa. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

FANTON, M. G. Comprometimento Organizacional e Qualidade no Ensino: O caso da faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel – PR. Florianópolis: Dissertação (mestrado), departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina,2002.

FUKUYAMA, F. Confiança: As virtudes e a criação da prosperidade. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1996.

GIL, A. C. Pesquisa Social. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

GODOY, A . S. A pesquisa qualitativa e a sua utilização em administração de empresas. São Paulo: Revista de administração de empresas. V 35, n 4, p. 65 – 71, Jul / Ago 1995

GHOSHAL, S . BRUCH, H. A arte de fazer a coisa certa. São Paulo: Editora Campos, 2003

LAVILLE, C. DIONE, J. A construção do saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul LTDA, 1999.

PEREIRA, L. Z. , OLIVEIRA R. Comprometimento Organizacional: Um estudo na área de administração pública estadual. Florianópolis: Anais do XXIV Encontro Anual do AMPAD, 2000.

KONDO, Y. Motivação Humana: Um fator chave para o gerenciamento. Rio de Janeiro: AOTS Alummi, 1994.

MALHOTRA, N. Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

McGREGOR, D. Motivação e Liderança. São Paulo: Editora Brasiliense, 1979.

MEYER, J.P. ALLEN, N.J. Commitment in the workplace: Theory, reaserch and aplication. Thousand Oaks: Sage Publication, 1997.

MOORE, D. A estatística básica e sua prática. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2000.

MORAES, L, MARQUES. A. L, CORREIA, L. Comprometimento Organizacional: Uma contribuição ao constructo. Foz do Iguaçu: Anais do XXII Encontro Anual do ANPAD, 1998.

MOTTA, F. P, VASCONCELOS, I. G. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

MOURA, F. Trabalhando com dissertação. São Paulo: Editora Ática, 1977.

MURRAY, E. Motivação e Emoção. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1973.

NADLER, D.; HACKMAN, R.; LAWLER III, E. Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: Campus , 1983.

NEVES, J.L. Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades. , São Paulo:Caderno de Pesquisa em Administração, V.1, nº 3, 2º sem.,1996.

OLIVEIRA, M. O. F. Motivação de professores universitários: Uma busca pela compreensão. São Paulo: Tese (Doutorado), Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, 2000.

RICCO, M. F. Comprometimento organizacional em condições adversas: O caso dos pesquisadores do centro técnico aeroespacial. São Paulo: Dissertação (mestrado), departamento de Administração, Universidade de São Paulo,1998.

ROBBINS, S. Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1998.

RUDIO, F. V. Introdução ao processo de pesquisa científica. Petrópolis: Vozes, 1986.

SANCHES, E. M. Comprometimento Organizacional e envolvimento com o trabalho: Um estudo de caso. Florianópolis: Dissertação (Mestrado), Departamento de Administração,1996.

SANTOS, A. R. Metodologia Científica: A construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP & A Editora, 1999.

SENNETT, R. A corrosão do caráter. São Paulo: Editora Record, 1999.

SIQUEIRA, M. M. Comprometimento Organizacional Afetivo, Calculativo e Normativo: Evidências Acerca da Validade Discriminante de Três Medidas Brasileiras. Campinas: Anais do XXIV Encontro Anual do ANPAD, 2001.

SOARES, A. C. O Comprometimento dos funcionários das empresas atacadistas do ramo de confecções femininas. Um estudo de caso em Shopping Centers na cidade de Maringá. Florianópolis: Dissertação (mestrado), departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

YIN, R.K. Estudo de Caso: Planejamento e Método. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLI, J. C. BORGES-ANDRADE, J. E. BASTOS, A. V. B. Psicologia Organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Editora Artmed, 2004.

ANEXO 1

Instruções gerais:

Caro entrevistado, gostaria de contar com a sua colaboração para responderem atentamente as questões que se seguem. Também pediria a colaboração para que as perguntas sejam respondidas da forma mais sincera possível. Será totalmente preservada a identidade dos respondentes portanto não há necessidade da identificação dos seus nomes. Assinale com um X o quadro correspondente à alternativa que melhor expressa a sua opinião sobre o assunto tratado. Lembrando que a sua resposta a TODAS as questões é de fundamental importância para a confiabilidade dos resultados da pesquisa, portanto não deixe de responder a nenhuma pergunta.

Parte 1

1 - Sexo

1() Masculino

2() Feminino

2 - Faixa Etária

1() Até 20 anos

4() De 36 a 45 anos

2() De 21 a 25 anos

5() De 46 a 55 anos

3() De 26 a 35 anos

6() Acima de 55 anos

3 - Formação escolar

1 () 1 Grau incompleto

5 () Superior incompleto

2 () 1 Grau Completo

6 () Superior completo

3 () 2 Grau Incompleto

7 () Pós graduação (mestrado, doutorado etc.)

4 () 2 Grau Completo

4 - Há quantos anos trabalha nesta empresa?

- 1 () Até 6 meses 4 () De 3 a 5 anos
2 () De 6 a 1 ano 5 () De 5 a 8 anos
3 () De 1 a 3 anos 6 () Acima de 8 anos

5- Em que área da empresa trabalha?

Parte 2

Nesta parte as questões **não se referem ao seu trabalho atual**, mas ao significado do trabalho em sua vida.

1. Coloque em ordem de importância as seguintes áreas em sua vida: (**Escala de 1 a 4**, sendo o número 1 é o mais importante e o número 4 o menos importante)
 - A . _____ Meu lazer (*hobbies*, esportes, recreação, contato com amigos etc.)
 - B . _____ Meu trabalho
 - C . _____ Minha religião (atividades e crenças religiosas)
 - D . _____ Minha família

2. Coloque em ordem de importância as seguintes frases para explicar o que o trabalho significa para você: (**Escala de 1 a 6**, sendo o número 1 é o mais importante e 6 o menos importante)
 - A . _____ O trabalho dá a você *status* e prestígio
 - B . _____ O trabalho fornece a você rendimentos necessários
 - C . _____ O trabalho permite a você ter contato com outras pessoas.
 - D . _____ O trabalho é um modo útil de servir a sociedade
 - E . _____ O trabalho em si é, basicamente, interessante.
 - F . _____ O trabalho lhe proporciona auto-realização.

Parte 3. Nesta parte as questões **são referentes ao seu trabalho atual**. Isto é, a sua relação com a sua empresa.

Responda os itens abaixo utilizando a seguinte escala:

- 1 – Discordo Plenamente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem concordo, nem discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Plenamente

- 3.1() Minha empresa investe no treinamento dos seus funcionários.
- 3.2() Eu tenho tido oportunidades reais de aprimorar minhas habilidades nesta organização.
- 3.3() Esta organização não tem me treinado adequadamente para trabalhos futuros.
- 3.4() Nesta organização não existe um sistema de promoção justo.
- 3.5() Existem oportunidades de crescimento na carreira e progresso profissional nesta organização.
- 3.6() Esta organização se esforça ao máximo para não perder seus funcionários.
- 3.7() Nesta organização, cada profissional é remunerado de acordo com sua qualificação.
- 3.8() Os salários desta organização estão abaixo dos salários pagos no mercado.
- 3.9() Estou satisfeito com o apoio e a orientação que recebo dos meus supervisores.
- 3.10() Possuo alto grau de segurança (estabilidade) no meu emprego.
- 3.11() Estou satisfeito com as pessoas que me relaciono e convivo no meu trabalho.
- 3.12() Sou tratado com respeito pelos meus supervisores.
- 3.13() Não estou totalmente satisfeito com o meu trabalho.
- 3.14() Estou satisfeito com o nível de remuneração desta organização.
- 3.15() Possuo independência de pensamento e ação ao realizar o meu trabalho.
- 3.16() Não tenho segurança ao imaginar o meu futuro nesta organização.