

A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD).

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL SOB O ENFOQUE DA TEORIA
MOTIVACIONAL DAS EXPECTATIVAS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA
QUÍMICO- FARMACÊUTICA RMS**

Caio Marcello Monteiro Ferreira Vianna

Orientador: Prof. Dr. Adalberto A. Fischmann

SÃO PAULO

2005

T658.4094 V614c e.2
T88705



20600029082



Powered by RiiidProStar - www.logprocess.com.br

Prof. Dr. Adolpho Jose Melfi
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondin de Vasconcellos
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Coordenador da Pós-Graduação em Administração

T658.4094
V614c
e.2

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DEDALUS - Acervo - FEA



20600029082

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL SOB O ENFOQUE DA TEORIA
MOTIVACIONAL DAS EXPECTATIVAS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA
QUÍMICO- FARMACÊUTICA RMS**

Caio Marcello Monteiro Ferreira Vianna

Orientador: Prof. Dr. Adalberto A. Fischmann

Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

São Paulo

2005

88705

88705

Dissertação defendida e aprovada, em 15.02.2006, no Programa de Pós-Graduação em Administração. A comissão salienta restrições quanto aos seguintes aspectos: estrutura dos capítulos desbalanceada; metodologia da pesquisa requer revisão; utilização exagerada e desnecessária de instrumental quantitativo, sem a devida utilização dos resultados para análise e conclusões; ausência de conclusões sobre a fundamentação teórica e sobre o estudo de caso; ausência de recomendações para a organização analisada e para pesquisadores na realização de futuros trabalhos; problemas na apresentação formal do trabalho, com erros de revisão e de atendimento às normas de publicação. Parecer dado pela seguinte comissão julgadora:
Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Prof. Dr. João Chang Junior
Prof. Drª Tânia Casado

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Vianna, Caio Marcello Monteiro Ferreira
Comprometimento organizacional sob o enfoque da teoria motivacional das expectativas: um estudo de caso na empresa químico-farmacêutica RMS / Caio Marcello Monteiro Ferreira Vianna. -- São Paulo, 2005.
142 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2005
Bibliografia.

1. Comprometimento organizacional 2. Motivação 3. Administração de recursos humanos 4. Comportamento organizacional 5. Estudo de caso
I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP II. Título.

CDD – 658.4094

*Aos meus pais, Márcia Monteiro e
Marco Aurélio Vianna.*

RESUMO

Face à grande competitividade vigente nos setores de maior dinamismo da economia, as organizações têm buscado investir em novas tecnologias, novos modelos de gestão, novos produtos e novas formas de relacionamento com seus clientes. No âmbito da gestão de pessoas, têm focado no desenvolvimento do capital intelectual por meio do desenvolvimento das competências de seus empregados. Entretanto, para o alcance de níveis superiores de excelência, as organizações necessitam entender a dinâmica do comportamento humano, pois as competências somente emergirão se as pessoas se encontrarem motivadas e comprometidas com os objetivos organizacionais.

Desse modo, o objetivo deste estudo é identificar as forças motivacionais que estão associadas com o comprometimento organizacional no nível afetivo, de acordo com o modelo conceitual proposto. Esse modelo foi concebido com base no referencial teórico presente na literatura sobre os temas motivação e comprometimento organizacional.

Optou-se pelo método do estudo de caso único, por ser essa estratégia de pesquisa a mais adequada para a análise de um fenômeno complexo e específico, bem como por permitir a utilização de múltiplas fontes de dados. Além disso, essa pesquisa tem uma abordagem *quali-quantitativa*, de caráter exploratório-descritiva, não-experimental, tendo o estudo sido realizado a partir de um corte transversal.

Como instrumentos de coletas de dados, foram utilizados questionário, entrevistas, observação direta e análise documental. Para tanto, fez-se uso, também, da metodologia de diagnóstico da cultura organizacional de Fleury (1996).

Dos resultados da análise de correspondência, verificaram-se associações entre as variáveis motivacionais e as variáveis do comprometimento afetivo.

ABSTRACT

Due to the great competitiveness present in the most dynamic sectors of the economy, the organizations have been investing in new technologies, new management models, new products and new ways of relating themselves with their customers. With regard to personnel management, they have been focusing on the development of the intellectual capital, by means of developing their employees' competences. However, in order to achieve higher levels of their employees' excellence, the organizations need to understand the dynamics of human behavior, as the competences will only raise if people feel motivated and committed to the organization goals.

This way, the objective of this study is to identify the motivational forces which are associated with the organization commitment in the affective level, in accordance with the conceptual model proposed. This model was conceived according to the theoretical references present in the existing literature on the themes motivation and organizational commitment.

The cases study has been chosen, as this research strategy is the most adequate for the analysis of a complex and specific phenomenon, as well as by allowing the use of multiple sources. Besides, this research has a *quali-quantitative* approach, of a descriptive-exploratory, non-experimental character, having the present study been made in a given moment in time.

As a data gathering instrument, questionnaire, interviews, direct observation and documental analysis have been used. In order to do so, the diagnosis of the organizational culture methodology by Fleury (1996) has been applied.

From the results of the correspondence analysis, there have been found associations between the motivational variables and the affective commitment variables.

SUMÁRIO

	p.
1. INTRODUÇÃO	5
1.1. Contexto Atual	5
1.2 Justificativa do tema	6
2. SITUAÇÃO PROBLEMA	9
2.1. Formulação da situação problema	9
2.2. Objetivos da pesquisa	9
2.3. Hipóteses da pesquisa	10
2.3.1. Hipótese principal	10
2.3.2 – Hipóteses específicas	10
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
3.1 Motivação	13
3.1.1 O processo de motivação	16
3.1.2 Motivação: fatores intrínsecos e extrínsecos	17
3.1.3 Teorias da motivação	18
3.1.3.1 Teorias da motivação de conteúdo	18
3.1.3.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades de A. Maslow	19
3.1.3.1.2 Teoria higiene-motivacional de F. Herzberg	22
3.1.3.1.3 Teorias X e Y de D. Mc Gregor	25
3.1.3.1.4 Modelo de Hackman e Oldham	28
3.1.3.2 Teorias das Expectativas	30
3.1.3.2.1 Teoria da Expectância de V. Vroom	32
3.1.3.2.2 Teoria de Porter e Lawler	36
3.1.3 Teorias da manutenção do comportamento	40
3.2 Teorias do comprometimento	44
3.2.1 Enfoques conceituais do comprometimento organizacional	45
3.2.2 Antecedentes do comprometimento	53
3.2.3 A pesquisa sobre o comprometimento no Brasil	58
3.3 Cultura organizacional: conceitos	61

	p.
3.4 Modelo conceitual proposto	62
3.4.1 Modelo de valência	63
3.4.2 Modelo de expectativa	63
3.4.3 Modelo de força motivacional	64
4. METODOLOGIA DE PESQUISA	69
4.1. Método de pesquisa	69
4.2. Estudo de casos	70
4.3. Tipos de dados	71
4.4. Formas e instrumentos de coletas de dados	71
4.5 Desenvolvimento dos instrumentos de coletas de dados	72
4.6 Levantamento e crítica dos dados	75
4.7 Plano amostral	76
4.8 População da pesquisa	76
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	77
5.1 Estatística descritiva	78
5.2 Análise de correspondência	82
5.3 Caso Empresa Químico-Farmacêutica RMS	98
5.3.1 Diagnóstico da cultura organizacional	98
5.3.1.1. Aspectos históricos da empresa	98
5.3.1.2. Processo de socialização de novos membros	99
5.3.1.3 Políticas de recursos humanos	100
5.3.1.4 Processo de comunicação	102
5.3.1.5. A organização do processo de trabalho	103
5.3.1.6 Conclusão	105
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	106
6.1 Avaliação das hipóteses	106
6.2 Limitações do estudo	108
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109
8. ANEXOS	
I. Instrumento de pesquisa: questionário	115
II. Distribuição de freqüência das variáveis do comprometimento	128
III. Distribuição de freqüência das forças motivacionais	130
IV, V e VI. Roteiro de entrevista, Roteiro de observação e análise documental	139

LISTA DE FIGURAS

1. Hierarquia das Necessidades de Maslow	p. 20
2. Modelo Teórico das Dimensões Centrais do Trabalho	30
3. Modelo de Porter e Lawler	39
4. Roda do Comprometimento	52
5. Hipóteses dos Antecedentes e Resultados do Comprometimento Organizacional	55
6. Abordagens Conceituais e Respective Fontes Teóricas na Investigação do Comprometimento Organizacional	57
7. Modelo Conceitual Proposto	66
8. Organograma da RMS	104

LISTA DE QUADROS

1. Teoria X e Y de Mc Gregor	28
2. Os Determinantes para a Ação	31
3. Combinações entre Valência, Expectância e Instrumentalidade	36
4. Força Motivacional: Resultados do Trabalho, Experiência e Valência	67
5. Tipos de dados	71

LISTA DE GRÁFICOS

1. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	24
2. Sexo	78
3. Estado Civil	78
4. Faixa Etária	79
5. Número de Filhos	79
6. Renda Familiar	80
7. Nível Educacional	80
8. Centralidade do Trabalho	81
9. Significado do Trabalho	81
10. Tempo de empresa	82
11. Medidas de Discriminação COMP96	84
12. Quantificações das categorias COMP96	85
13. Medidas de Discriminação COMP97	86
14. Quantificações das categorias COMP97	87
15. Medidas de Discriminação COMP98	88
16. Quantificações das categorias COMP98	89
17. Medidas de Discriminação COMP99	90
18. Quantificação das categorias COMP99	91
19. Medidas de Discriminação COMP100	92
20. Quantificação das categorias COMP100	93
21. Medidas de Discriminação COMP101	94
22. Quantificação das categorias COMP101	95
23. Medidas de Discriminação COMP102	96
24. Quantificação das categorias COMP102	97

LISTA DE TABELAS

	p.
1. Correlação de Spearman COMP96	84
2. Medidas de Discriminação de cada Variável e Dimensão COMP96	84
3. Correlação de Spearman COMP97	86
4. Medidas de Discriminação de cada Variável e Dimensão COMP97	86
5. Correlação de Spearman COMP98	88
6. Medidas de Discriminação de cada Variável e Dimensão COMP98	88
7. Correlação de Spearman COMP99	90
8. Medidas de Discriminação de cada Variável e Dimensão COMP99	90
9. Correlação de Spearman COMP100	92
10. Medidas de Discriminação de cada Variável e Dimensão COMP100	92
11. Correlação de Spearman COMP101	94
12. Medidas de Discriminação de cada Variável e Dimensão COMP101	94
13. Correlação de Spearman COMP102	96
14. Medidas de Discriminação de cada Variável e Dimensão COMP102	96

1. INTRODUÇÃO

Apesar da extensa literatura existente sobre o tema motivação e os inúmeros artigos que foram publicados, a partir da década de 70, a respeito do comprometimento organizacional, os gerentes ainda se questionam como fazer para que seus funcionários se sintam motivados a desempenhar seus trabalhos de forma a realizar os objetivos organizacionais. Como isso pode ser explicado?

Embora os conceitos de motivação e comprometimento tenham sido amplamente debatidos e desenvolvidos teoricamente, a nova relação empresa-empregado, a flexibilização das relações trabalhistas, os processos de reengenharia e *downsizing*, característicos da década de 90, tiveram impacto negativo no grau de envolvimento das pessoas com as organizações em que trabalhavam. De uma carreira dedicada a uma única organização, as pessoas passaram a pensar em empregabilidade.

Assim, este estudo objetiva analisar a associação entre comprometimento organizacional no nível afetivo e força motivacional, a partir do método de estudo de caso aplicado em uma empresa químico-farmacêutica que, recentemente, passou por um processo de reestruturação organizacional.

1.1. Contexto Atual

O cenário competitivo mundial apresenta às organizações uma dinâmica cada vez mais complexa e exigente, em que a ordem econômica e as novas regras do jogo concorrencial impõem estratégias, modelos de gestão, competências, estruturas e processos de trabalho distintos.

A partir do início da década de 90, as organizações passaram a enfrentar novos desafios em seu ambiente, com a globalização, desregulamentação da economia, acirramento da concorrência, novos arranjos inter-organizacionais - consequência de processos de fusões e aquisições, *joint-ventures* e parcerias estratégicas - que provocaram momentos de reflexão, não somente para estudiosos da ciência da administração, mas também para os executivos em geral. Esse momento proporciona a oportunidade para que se faça uma reflexão a respeito dos

modelos vigentes de administração de empresas e, mais especificamente, de gestão de pessoas.

Além dos novos padrões de concorrência, as organizações se deparam com uma nova realidade econômica que, contrariamente ao *boom* econômico vivenciado no pós-Segunda Guerra Mundial até meados da década de 70, se caracteriza, ao longo dos últimos vinte anos, por um período de baixa taxa de crescimento da renda mundial. Diante desse contexto e perspectiva e da impossibilidade de vislumbrar novas fontes de receita, desde o final da década de 80 até meados da década de 90, as organizações, em âmbito global, adotaram programas de redução de custos, por meio da implantação dos programas de reestruturação organizacional e racionalização de processos, à época denominados reengenharia. No bojo desses programas, níveis hierárquicos inteiros foram eliminados, gerentes se viram com uma sobrecarga de trabalho pelo acúmulo de funções, bem como foram dadas maior autonomia e responsabilidades aos trabalhadores.

1.2. Justificativa do Tema

Esse ambiente competitivo exigiu das organizações, presentes em setores de maior dinamismo concorrencial, uma nova postura da sua função de recursos humanos, visto que níveis superiores de competitividade requeriam um maior comprometimento da força de trabalho; ao mesmo tempo, percebia-se que as pessoas se tornavam cada vez mais focadas em suas carreiras, em detrimento de sua lealdade às organizações para as quais trabalhavam.

Dessa maneira, as novas demandas organizacionais por determinados padrões de comportamento de seus profissionais não encontravam as respostas desejadas. A exigência por um novo *portfolio* de conhecimentos e competências e um maior grau de comprometimento de seus funcionários colocavam-se como um paradoxo às medidas de corte de pessoal (*downsizing*) – e também aos processos de terceirização de algumas áreas não consideradas estratégicas –, que tiveram impacto negativo no nível de envolvimento dos funcionários com suas organizações.

Anteriormente, a trajetória de carreira profissional estava intimamente relacionada a uma vida dedicada, muitas vezes, a uma única organização; contudo, a partir de então, as pessoas passaram a se preocupar mais com o seu desenvolvimento, de forma a garantir a sua

empregabilidade. De fato, as conseqüências do maior comprometimento das pessoas com suas carreiras obrigariam, também, as empresas a repensar uma nova relação trabalho-trabalhador.

Até pouco tempo atrás, quando da vigência do modelo taylorista/ fordista de produção e organização do trabalho, e de níveis inferiores de competitividade interna e global, ou seja, quando as organizações lidavam com ambientes menos dinâmicos e complexos do que os percebidos atualmente, os ativos físicos (ou tangíveis) - como maquinário, equipamentos e tecnologia. - sustentavam as vantagens competitivas das organizações. Da década de 90 em diante, todavia, a competição entre as empresas passou a se encerrar em outra arena, já que o capital físico perdeu sua capacidade de sustentar retornos financeiros de longo prazo, pois sua natureza tangível e apropriável, assim como a entrada de novos *players no* mercado global, os transformou em vantagens competitivas transitórias. Em face desse contexto, empresas buscaram se diferenciar por meio da gestão de seus ativos intangíveis, constituídos pela marca, pelo potencial de inovação, pelo relacionamento com os clientes, pela cultura organizacional, pelas competências e pelo comprometimento do seu capital intelectual. Enfim, o mundo corporativo vivencia uma fase de consolidação e afirmação do capital intelectual e intangível sobre os ativos tangíveis.

É diante desse cenário que a gestão de pessoas assume papel estratégico, passando a ser pensada e estruturada em função dessa nova perspectiva. Entretanto, como afirma Ulrich (2000, p. 23), para o capital humano se expressar em resultados não bastarão profissionais com um conjunto de competências distintivas, pois essas competências individuais somente se realizam quando a empresa fornece os condicionantes do comprometimento de sua força de trabalho para com os objetivos organizacionais:

Um dos erros mais graves que gerentes cometem ao procurar aumentar o capital intelectual é dar ênfase à competência. Ter mais funcionários competentes que não estão empenhados em realizar um bom trabalho é como tentar ganhar de um time de atletas com uma equipe que só tem estrelas. Apesar dos bons jogadores, o sucesso de uma empresa é resultado do trabalho em grupo, do comprometimento e da adesão a uma meta e a um modelo.

No cenário organizacional brasileiro, observou-se uma nova postura das organizações em relação à administração de recursos humanos. Conforme Dutra (2004, p. 17), as principais mudanças observadas nas empresas brasileiras no tocante à gestão de pessoas, e que têm seu início ao longo da década de 90, foram as seguintes:

- **alteração do perfil profissional desejado:** de um perfil obediente e disciplinado, passam-se a exigir profissionais autônomos e empreendedores; ao mesmo tempo, as empresas precisaram estimular a iniciativa, a criatividade e o foco em resultados.
- **deslocamento do foco da gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento:** espera-se das pessoas uma postura ativa, a busca de um desenvolvimento mútuo, de forma que a empresa, ao se desenvolver, desenvolva as pessoas; e as pessoas, ao se desenvolverem, desenvolvam a empresa.
- **maior relevância das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa:** “o comprometimento das pessoas com a empresa ou o negócio de forma integral – ou seja, mobilizando não somente músculos e parte da inteligência, mas todo o seu potencial criador, sua intuição e sua capacidade de integrar o contexto e de agir sobre ele - gera vantagens competitivas únicas.”

Em síntese, as empresas responderam às pressões externas de seu ambiente e aos anseios internos de seus colaboradores com uma revisão de seus pressupostos na administração de pessoas, passando do antigo – mas ainda presente – paradigma da gestão fordista/ taylorista da organização do trabalho para uma gestão por comprometimento, em que competência e comprometimento passam a ser objetivos perseguidos.¹

2. SITUAÇÃO PROBLEMA

Nesse capítulo, serão abordados a formulação da situação problema, as questões a serem analisadas, os objetivos da pesquisa e as hipóteses consideradas.

2.1. Formulação da Situação Problema

Este estudo procurará relacionar a força motivacional, baseada no modelo de expectativas proposto, com as questões relativas ao comprometimento organizacional no nível afetivo. Em síntese, busca-se entender que aspectos motivacionais dos resultados do trabalho, do trabalho em si ou aspectos organizacionais, tais como sobrecarga do trabalho, segurança, significância, conteúdo do trabalho, comunicação, justiça, clima organizacional, supervisão, autonomia, participação, crescimento profissional e pessoal, reconhecimento, realização e criatividade e inovação têm correspondência com o comprometimento afetivo para com a organização.

2.2. Objetivos da pesquisa

Este estudo tem como propósito principal colaborar no campo da pesquisa empírica para o melhor entendimento do relacionamento entre comprometimento organizacional no nível afetivo e os fatores motivacionais.

Concomitantemente, este estudo tem como objetivos específicos investigar as seguintes questões relativas aos fatores motivacionais do trabalho:

- Identificar que fatores motivacionais, relativos aos resultados do trabalho e ao trabalho em si e aos aspectos organizacionais, têm correspondência com a questão “valores similares aos da organização” do comprometimento afetivo;
- Identificar que fatores motivacionais, relativos aos resultados do trabalho, ao trabalho em si e aos aspectos organizacionais, têm correspondência com a questão “orgulho de pertencer à organização” do comprometimento afetivo;
- Identificar que fatores motivacionais, relativos aos resultados do trabalho, ao trabalho em si e aos aspectos organizacionais, têm correspondência com a

¹ Albuquerque (2002) debate os conceitos de gestão de pessoas por controle e por comprometimento e suas respectivas políticas de recursos humanos.

questão “concordância com as políticas da organização e com as políticas relacionadas aos trabalhadores” do comprometimento afetivo;

- Identificar que fatores motivacionais, relativos aos resultados do trabalho, ao trabalho em si e aos aspectos organizacionais, têm correspondência com a questão “fortes vínculos com o trabalho atual” do comprometimento afetivo;
- Identificar que fatores motivacionais, relativos aos resultados do trabalho, ao trabalho em si e aos aspectos organizacionais, têm correspondência com a questão “interesse pelo destino da organização” do comprometimento afetivo;
- Identificar que fatores motivacionais, relativos aos resultados do trabalho, ao trabalho em si e aos aspectos organizacionais, têm correspondência com a questão “o trabalho atual como algo central em minha vida” do comprometimento afetivo;
- Identificar que fatores motivacionais, relativos aos resultados do trabalho, ao trabalho em si e aos aspectos organizacionais, têm correspondência com a questão “lealdade para com a organização onde trabalho” do comprometimento afetivo.

Complementarmente, este trabalho se propõe a testar algumas hipóteses.

2.3. Hipóteses da pesquisa

3.3.1 – Hipótese principal

H₀: O comprometimento organizacional, no nível afetivo, não tem correspondência com os fatores motivacionais sobrecarga do trabalho, segurança, significância, conteúdo do trabalho, comunicação, justiça, clima organizacional, supervisão, autonomia, participação, crescimento profissional e pessoal, reconhecimento, realização e criatividade e inovação.

2.3.2. – Hipóteses específicas

H₁: A variável relativa à questão “valores similares aos da organização” do comprometimento afetivo não tem correspondência com as forças motivacionais sobrecarga do trabalho, segurança, significância, conteúdo do trabalho, comunicação, justiça, clima organizacional, supervisão, autonomia, participação, crescimento profissional e pessoal, reconhecimento, realização e criatividade e inovação;

H₂: A variável relativa à questão “orgulho de pertencer à organização na qual trabalho” do comprometimento afetivo não tem correspondência com as forças motivacionais sobrecarga do trabalho, segurança, significância, conteúdo do trabalho, comunicação, justiça, clima organizacional, supervisão, autonomia, participação, crescimento profissional e pessoal, reconhecimento, realização e criatividade e inovação;

H₂: A variável relativa à questão “concordância com as políticas organizacionais” do comprometimento afetivo não tem correspondência com as forças motivacionais sobrecarga do trabalho, segurança, significância, conteúdo do trabalho, comunicação, justiça, clima organizacional, supervisão, autonomia, participação, crescimento profissional e pessoal, reconhecimento, realização e criatividade e inovação;

H₄: A variável relativa à questão “fortes vínculos com meu trabalho atual” do comprometimento afetivo não tem correspondência com as forças motivacionais sobrecarga do trabalho, segurança, significância, conteúdo do trabalho, comunicação, justiça, clima organizacional, supervisão, autonomia, participação, crescimento profissional e pessoal, reconhecimento, realização e criatividade e inovação;

H₅: A variável relativa à questão “interesse pelo destino da organização onde trabalho” do comprometimento afetivo não tem correspondência com as forças motivacionais sobrecarga do trabalho, segurança, significância, conteúdo do trabalho, comunicação, justiça, clima organizacional, supervisão, autonomia, participação, crescimento profissional e pessoal, reconhecimento, realização e criatividade e inovação;

H₆: A variável relativa à questão “o trabalho atual é algo central na minha vida” do comprometimento afetivo não tem correspondência com as forças motivacionais sobrecarga do trabalho, segurança, significância, conteúdo do trabalho, comunicação, justiça, clima organizacional, supervisão, autonomia, participação, crescimento profissional e pessoal, reconhecimento, realização e criatividade e inovação;

H₇: A variável relativa à questão “lealdade à organização onde trabalho” do comprometimento afetivo não tem correspondência com as forças motivacionais sobrecarga do trabalho, segurança, significância, conteúdo do trabalho, comunicação, justiça, clima organizacional,

supervisão, autonomia, participação, crescimento profissional e pessoal, reconhecimento, realização e criatividade e inovação.

As variáveis consideradas no modelo conceitual proposto (vide p. XX) foram extraídas e adaptadas dos trabalhos de Hackman & Oldham (1980), Bastos (1994) e Chang (2001).

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo vem apresentar o referencial teórico utilizado para sustentar a operacionalização e análise dos resultados do estudo em questão.

No primeiro item, apresentam-se questões relacionadas à motivação e ao comportamento humano no trabalho. Para tal propósito, abordar-se-ão as perspectivas relativas ao processo motivacional, à motivação sob o enfoque das recompensas intrínsecas e extrínsecas e uma exposição das teorias da motivação. Nessa fase, serão introduzidos diversos modelos teóricos, a partir das perspectivas motivacionais de conteúdo, de processo e baseados em fatores do ambiente.

No item subsequente, apresentam-se as teorias do comprometimento, contemplando tanto os modelos unidimensionais como multidimensionais, assim como os resultados de estudos com foco nos antecedentes do comprometimento organizacional. Na última parte deste segundo item, expõem-se, sucintamente, estudos sobre o comprometimento realizados no Brasil.

No terceiro item, será apresentado objetivamente o conceito de cultura organizacional, de modo a fundamentar a metodologia a ser utilizada para diagnóstico da cultura organizacional da empresa a ser estudada.

3.1 Motivação

O estudo da motivação é a busca pela compreensão de um dos mais intrincados mistérios do ser humano: suas próprias ações. (BIRCH & VEROFF, 1970, p. 3). A palavra motivação (motivo) tem sua etimologia no latim *movere*, que quer dizer mover. Conforme Bergamini (1997, p. 31), “essa origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica.”

O desejo e a busca por um entendimento mais amplo do fenômeno da motivação humana conduzem o pesquisador a trilhar uma extensa oferta bibliográfica. Esse fato, segundo Evans (1975, p. 18), deve-se, provavelmente, à necessidade dos pesquisadores, desde tempos remotos, de fornecer explicações do porquê de as pessoas se comportarem da maneira como o fazem.

De acordo com o Dicionário da Língua Portuguesa Houaiss (2001, p. 1968), motivação é o conjunto de processos que dão ao comportamento uma intensidade, uma direção determinada e uma forma de desenvolvimento próprias da atividade individual.

“A motivação de uma pessoa depende da força de motivos. Os motivos são às vezes definidos como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo. Os motivos são dirigidos para objetivos, estes podem ser conscientes ou inconscientes.” (HERSEY & BLANCHARD, 1986, p. 12).

Em uma perspectiva operacional, Penna (2001, p. 19) define motivação “[...] como o conjunto de relações entre as operações de estimulação ou privação e as modificações observadas no comportamento que se processa após as citadas operações.” E, segundo o mesmo autor, não obstante, com base em um enfoque mediacional, “[...] motivação ou impulso será o fator que desperta, mantém e dirige o comportamento para determinado *goal*.” (PENNA, 2001, p. 19-20).

Robbins (1999, p. 109), tendo como foco o contexto organizacional, conceitua motivação “como a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção às metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo.”

Esses são apenas alguns exemplos da vasta quantidade de tentativas encontradas na literatura sobre administração e comportamento humano para explicar o conceito de motivação. Apesar de as abordagens teóricas responderem, sob perspectivas diversas, à problemática do comportamento motivacional, os gerentes ainda se perguntam: Como faço para que meus funcionários se sintam motivados para a consecução dos objetivos organizacionais? como faço para que revelem todas as suas potencialidades?

Essas questões se tornaram mais prementes e passaram a concentrar a atenção dos psicólogos industriais, a partir da experiência de Elton Mayo, na indústria Hawthorne, desenvolvida no final da década de 20. Para as conseqüências trazidas pelas descobertas de Mayo nas políticas de recursos humanos serem mais bem entendidas, faz-se necessário, primeiramente, apresentar a concepção do ser humano e de sua relação com o trabalho, a partir da visão de Frederick Taylor e sua administração científica do trabalho.

De acordo com as proposições de Taylor, os supervisores deveriam adotar uma política de controle das pessoas sob sua direção, a fim de que a eficiência padrão mínima fosse atingida, como se pode observar, a seguir, nas palavras de Bergamini (1997, p. 20): “[...] os partidários da administração científica [...] defendiam o uso de formas de controle sobre os subalternos para que se conseguisse fazê-los atingir níveis predeterminados de produtividade.” Em seguida, a mesma autora (*Ibid.*, p. 20) explicita o sistema de recompensas vigente, coerente com a percepção da natureza e do comportamento humanos de então:

Em lugar do clima de punição, adotou-se a crença de que o dinheiro seria a principal fonte de incentivo à motivação. Acreditou-se que a maioria dos trabalhadores escolheria seus empregos não tanto pelo tipo de trabalho ou pelo conteúdo dos cargos, mas principalmente o faria tomando por base as perspectivas de remuneração.

As experiências realizadas por Mayo e seus colaboradores na Hawthorne, fábrica da Western Electric Company, formaram o quadro referencial que tornou possível delinear os princípios essenciais da Escola das Relações Humanas. (FERREIRA *et al.*, p. 27)

O caso Hawthorne foi um marco que possibilitou uma nova perspectiva para a compreensão da natureza e do comportamento humanos. O *Homuns Economicus* utilitarista da Escola da Administração cede lugar ao Ser Social, que além das recompensas extrínsecas, segundo os precursores desse enfoque, terá seu comportamento no trabalho influenciado pelas relações de grupo. Essa abordagem será desenvolvida pela Escola das Relações Humanas.

Esse capítulo propõe-se, portanto, a apresentar os conceitos de motivação à luz das abordagens teóricas de alguns dos seus principais autores, já que não há consenso na literatura a respeito do assunto, porém há concordância quanto à sua complexidade. Antes de obscurecer a compreensão, objetiva-se enriquecer a discussão, uma vez que os construtos a serem apresentados não são excludentes, mas se complementam, ampliando o entendimento do comportamento motivacional, sob o enfoque dessas diversas perspectivas. Com o intuito de tornar a estrutura do texto mais didática e de forma a facilitar o entendimento dos construtos teóricos que serão debatidos em seguida, faz-se uso, aqui, de um primeiro item a respeito do processo de motivação e, subseqüentemente, abordam-se os conceitos de recompensa intrínseca e extrínseca. Em seguida, remete-se às três classificações de motivação de Bowditch e Buono (1992, p. 39): 1) as teorias de conteúdo estático, que enfocam o que energiza o comportamento, 2) as teorias de processo (ou expectativas), que tratam dos fatores

que dirigem o comportamento e 3) as teorias baseadas no ambiente, que lidam com as questões relativas à manutenção do comportamento ao longo do tempo.

3.1.1 O Processo de motivação

Antes de se apresentarem as teorias da motivação encontradas na literatura sobre psicologia e comportamento humano, faz-se necessário apresentar, em sentido mais amplo, a dinâmica do processo de motivação. De acordo com Robbins (1999, p. 109), esse processo se inicia com uma necessidade, o que significa que um estado interno em um indivíduo faz com que alguns resultados pareçam atraentes. Essa necessidade insatisfeita cria um estado de tensão, que estimulará impulsos dentro desse indivíduo. Eles produzem um comportamento motivado para o alcance de determinados objetivos. Se bem-sucedido esse comportamento, tais objetivos satisfarão a necessidade e levarão à redução do estado de tensão.

Na mesma linha do pensamento desenvolvido por Robbins, ou seja, tomando como premissa o princípio da homeostase, Bergamini (1997, p. 31) explica o processo de motivação da seguinte forma:

A existência de carências intrínsecas que são as necessidades não supridas determina um estado de desequilíbrio que, enquanto tal, gera sensações emocionalmente negativas de ameaça à integridade do indivíduo, sendo, portanto, desagradáveis. Quando as pessoas pretendem livrar-se dessa situação negativa de desequilíbrio, associam a tais expectativas a crença antecipada que determinadas ações poderão conduzi-las na direção de estados mais confortáveis pelo fato de serem capazes de restituir o equilíbrio perdido.

Corroborando a mesma idéia, Steers e Porter (1983, p. 4) compreendem a motivação como uma cadeia de eventos objetivada no desejo de reduzir um estado interno de desequilíbrio, baseada na crença de que determinadas ações serviriam para tal fim.

Sigmund Freud explica o processo motivacional utilizando o conceito de deslocamento da energia psíquica. Freud (*apud* HALL & LINDZEY, 1984, p. 24), a partir do método de associação livre, desenvolveu a primeira teoria abrangente da personalidade, e, conforme Laplanche e Pontalis (2001, *passim*), distinguiu o aparelho psíquico em três instâncias: o *id*, o *ego* e o *superego*. Para Freud (*apud* HALL & LINDZEY, 1984, p. 26), na maioria das vezes, o comportamento é o resultado da interação dessas três instâncias, sendo que raramente alguma delas age isoladamente.

O *id* constitui o pólo pulsional da personalidade e os seus conteúdos inconscientes são expressão psíquica das pulsões², as quais são, por um lado, hereditárias e inatas e, por outro, recalçadas³ e adquiridas. (LAPLANCHE & PONTALIS, 2001, p. 219). Conforme Hall e Lindzey (1984, p. 26):

O *id* não tolera aumentos de energia experimentados como estados desconfortáveis de tensão. Em consequência, quando o nível de tensão do organismo se eleva – resultante de uma estimulação externa ou de excitações internas – o *id* funciona de maneira a descarregar a tensão imediatamente.

Já o *ego*, conforme Laplanche e Pontalis (2001, p. 124), “está numa relação de dependência tanto para com as reivindicações do *id*, como para com os imperativos do *superego* e exigências da realidade.” Nas palavras de Hall e Lindzey (1984, p. 27), o *ego* é o executivo da realidade, pois seleciona a quais aspectos do ambiente reagirá e decide que instintos serão satisfeitos e de que maneira. De acordo com os mesmos autores, a diferença essencial entre o *id* e o *ego* reside em que o primeiro conhece apenas a realidade subjetiva da mente, enquanto o segundo distingue entre as coisas da mente e as do mundo exterior (realidade objetiva).

Quanto ao *superego*, terceira instância do aparelho psíquico, Laplanche e Pontalis (2001, p. 497) afirmam que seu papel é semelhante ao de um juiz ou de um censor em relação ao *ego*. Freud (*apud* LAPLANCHE & PONTALIS, p. 497) compreende na consciência moral, na auto-observação, na formação de ideais, exemplos de funções do *superego*. De acordo com Hall e Lindzey (1984, p. 28), o *superego* “[...] é o representante interno dos valores e ideais da sociedade, transmitidos pelos pais, reforçado pelo sistema de recompensas e castigos impostos à criança. O *superego* é a arma moral da personalidade [...]”

3.1.2 Motivação: fatores intrínsecos e extrínsecos

De acordo com Bowditch e Buono (1992, p. 53-54), os fatores motivacionais intrínsecos são as recompensas internas que uma pessoa recebe quando desenvolve um trabalho, existindo, portanto, uma relação direta entre trabalho e recompensas. Deci (1996, p. 21 *apud*

² Laplanche e Pontalis (2001, p. 394) definem pulsão como o processo dinâmico que consiste numa pressão ou força que faz o organismo tender para um objetivo. O objetivo ou meta é suprimir o estado de tensão que reina na fonte pulsional.

³ Laplanche e Pontalis (2001, p.430) conceituam recalque como o mecanismo pelo qual a pessoa procura repelir ou manter no inconsciente representações (pensamentos, imagens, recordações) ligadas a uma pulsão. O recalque origina-se nos casos em que a satisfação de uma pulsão ameaçaria provocar desprazer relativo a outras exigências.

BERGAMINI, 1997, p.33) defende que a motivação somente pode ser considerada como um processo intrínseco, que segundo o autor “se refere ao processo de desenvolver uma atividade pelo prazer que ela proporciona, isto é, desenvolver uma atividade pela recompensa inerente a essa mesma atividade.” Daí, os fatores intrínsecos estarem associados ao conteúdo do trabalho.

Quanto aos fatores motivacionais extrínsecos, conforme Bowditch e Buono (1992, p. 53-54), se referem às “recompensas externas que ocorrem fora do trabalho, oferecendo satisfação indireta na hora em que o trabalho está sendo feito”. Lipp (1982, p. 195), por sua vez, conceitua motivação extrínseca “como aquela que é controlada por reforços administrados por um agente externo [...]” Exemplo disso são os planos de aposentadoria, bônus, participação nos lucros, assistência médica e férias. Daí os fatores extrínsecos estarem relacionados ao contexto do trabalho.

3.1.3 Teorias da Motivação

Nesse item, em princípio, apresentar-se-ão as teorias de motivação de conteúdo, compreendendo os seguintes autores: a teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, a teoria higiene-motivacional de Frederick Herzberg, as teorias X e Y de Douglas Mc Gregor e a teoria dos “três estados psicológicos” de Hackman e Oldham. Em seguida, serão expostas as teorias motivacionais de processo, sendo elas, a teoria da expectativa de Victor Vroom e a teoria de Porter e Lawler. E por último, serão apresentadas as teorias baseadas em fatores do ambiente, mais especificamente os modelos de condicionamento respondente e operante desenvolvidos por B. F. Skinner.

3.1.3.1 Teorias da motivação de conteúdo

Nesse item, abordar-se-ão os seguintes modelos teóricos: a teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, a teoria higiene-motivacional de Frederick Herzberg, as teorias X e Y de Douglas Mc Gregor e a teoria dos “três estados psicológicos” de Hackman e Oldham.

3.1.3.1.1 Teoria de Abraham Maslow

Sem dúvida, a teoria mais lembrada quando se fala em motivação é a proposta e apresentada por Abraham Maslow, em 1943 (CASADO, 2002, p. 251) e publicada em sua obra *Motivation and Personality*, em 1954. O autor entende o indivíduo como um ser carente, que se encontra sempre em busca da satisfação de alguma necessidade. “O homem é um animal que deseja e que raramente alcança um estado de completa satisfação, exceto durante um curto tempo. À medida que satisfaz um desejo, sobrevém outro que quer ocupar seu lugar. Quando este se satisfaz, surge outro, entretanto, ao fundo [...]” (MASLOW, p. 73).

Archer (1997, p. 33), corroborando a mesma idéia, afirma que a mente do ser humano nunca descansa, uma vez que suas necessidades são insaciáveis. Seu intelecto, para tanto, servirá sempre como organizador de seu comportamento para satisfazer uma necessidade.

O que tornou a teoria das necessidades humanas de Maslow tão importante e instrutiva foi o fato de ter reconhecido a incapacidade de as necessidades já satisfeitas motivarem o comportamento humano. (HAMPTON, 1992, p. 46).

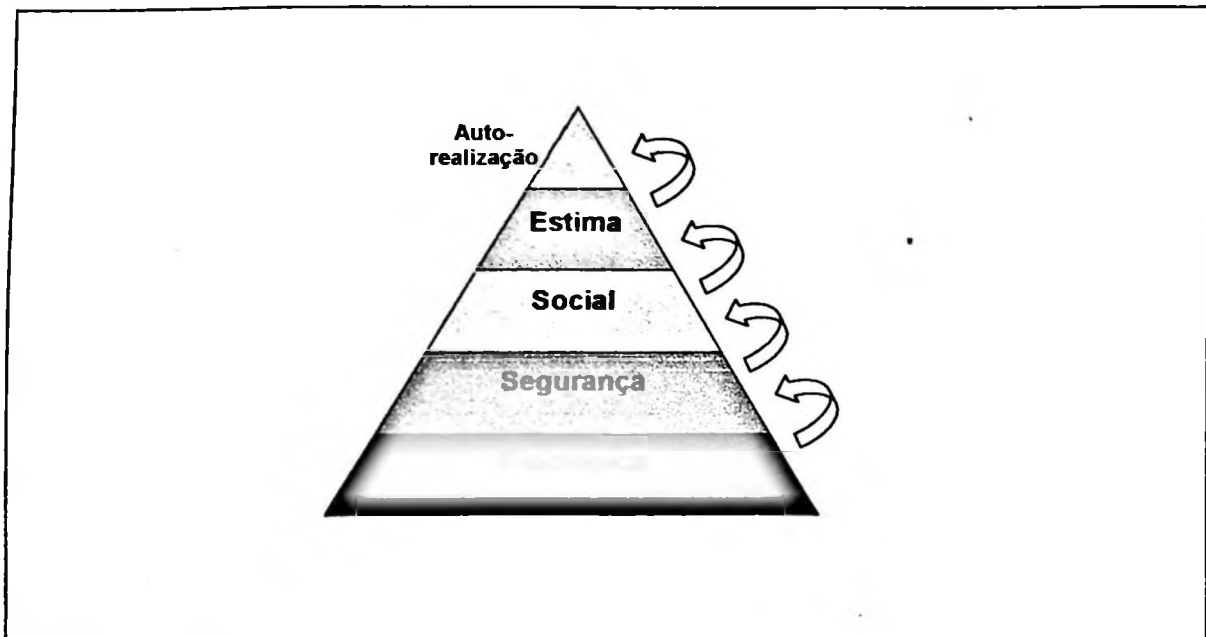
Pode-se afirmar, então, que a grande contribuição de Abraham Maslow, com o intuito de melhor compreender o fenômeno da motivação, foi a introdução da perspectiva de hierarquização das necessidades. Para o autor, uma nova necessidade somente se apresenta para uma pessoa quando necessidades de nível inferior já tiverem sido satisfeitas.

Conforme Maslow (1954, p. 74):

Não teríamos nunca o desejo de compor uma música, ou criar sistemas matemáticos, ou adornar nossas casas, ou estar bem vestidos, se nossos estômagos estivessem vazios a maior parte do tempo, ou se nós estivéssemos morrendo de sede continuamente, ou se estivéssemos ameaçados de modo habitual por uma catástrofe inevitável, ou se todos nos odiassem.

O construto teórico do autor categoriza as necessidades humanas em cinco grupos: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima (e/ou auto-estima) e necessidades de auto-realização.

Figura 1 – Hierarquia das Necessidades de Maslow



Necessidades fisiológicas: essas, segundo Maslow, são as mais importantes para o ser humano. Se falta tudo ao indivíduo, primeiramente ele buscaria satisfazer suas necessidades fisiológicas. Como afirma Maslow (1954, p. 86-87), “o mais provável é que a uma pessoa que falte alimento, segurança, amor e estima, sentirá necessidade de alimento mais do que qualquer outra coisa.” Corroborando essa mesma idéia, desejos como “a liberdade, o amor, o sentimento de grupo, o respeito, a filosofia, podem ser considerados inúteis, já que não servem para saciar a fome. De tal homem, pode-se dizer que somente vive de pão.” (MASLOW, 1954, p. 86-87)

Exemplificando o conceito acima exposto, conforme Maslow (*apud* PENNA, 2001, p. 61), “o faminto crônico concebe o paraíso como um lugar onde é abundante o alimento. Reduzida a necessidade de alimentação, contudo, outra logo se revela, produzindo-se na circunstância, uma reestruturação da filosofia de vida.”

Necessidades de segurança: quando as necessidades fisiológicas se acham relativamente satisfeitas, aparece, então, um novo grupo de necessidades, que Maslow denomina necessidades de segurança. No ser humano adulto, percebe-se a presença dessas necessidades em situações como, por exemplo, a preferência por trabalhos com maior estabilidade e mais seguros, o desejo de possuir uma conta de investimento, e seguros de várias naturezas, tais

como seguro saúde, desemprego, por invalidez e previdência privada. (MASLOW, 1954, p. 92).

Nesse trecho extraído de sua obra *Motivación y personalidad*, Maslow (1954, p. 92) procura mostrar a tendência do comportamento humano na direção de situações de maior segurança e estabilidade e, inclusive, do esforço humano pela busca de explicações, tornando o desconhecido conhecido, ou, até mesmo, o inexplicável explicável, seja por meio da ciência ou da fé.

[...] a comum preferência por buscar as coisas familiares, mais do que as coisas que não são, pelo conhecido mais que pelo desconhecido e a tendência de ter alguma religião ou filosofia de mundo, que organize o universo e os homens em um todo satisfatoriamente coerente e significativo. Assim mesmo, é possível caracterizar tarefas científicas e filosóficas em geral, como parcialmente motivadas pelas necessidades de segurança [...]

Necessidades sociais: Uma vez que tanto as necessidades fisiológicas como as de segurança se encontram satisfeitas, surgirão as necessidades de amor, afeto e posse. A partir de então, o ser humano terá necessidade de estabelecer relações afetuosas com as pessoas em geral; buscará satisfazê-la, em particular, por meio da presença de amigos, de uma namorada, ou esposa e filhos. Desse modo, a fim de se achar integrado a seu grupo social, o indivíduo dedicará grande energia para alcançar esse objetivo (MASLOW, 1954, p. 94).

Essa necessidade, conforme Maslow, foi estudada pela maioria dos teóricos da psicopatologia, pois acreditavam que a frustração das necessidades de amor e afeto, assim como a sua expressão na sexualidade, eram as principais causas de desajustes no ser humano e, inclusive, de psicopatologias mais graves.

Necessidades de auto-estima: dado que as três necessidades de níveis inferiores tenham sido relativamente satisfeitas, aparecem as necessidades de uma avaliação positiva de sua personalidade pelas pessoas de seu grupo social; revela-se por meio de um desejo de auto-respeito e auto-estima e, também, de estima dos demais. (MASLOW, 1954, p. 95) Maslow classifica essas necessidades em dois sub-grupos: 1) desejo de força, de realização, auto-suficiência, enfim, de confiança perante o mundo; 2) desejo de reputação, prestígio, reconhecimento e apreciação pelos demais.

Para Maslow, o atendimento dessas necessidades conduz o ser humano a sentimentos de auto-confiança, força e auto-suficiência. Entretanto, sua frustração produz sentimentos de inferioridade e impotência, os quais conduzem a reações de desânimo.

Necessidades de auto-realização: uma vez que as necessidades discutidas anteriormente tenham sido razoavelmente atendidas, tenderá a surgir um descontentamento e inquietude no ser humano – embora nem sempre isso aconteça. Os indivíduos terão de ser o que eles podem ser, “um músico tem de fazer música, um artista tem de pintar, um poeta tem de escrever, se quiserem estar em paz com suas respectivas personalidades.” (MASLOW, 1954, p. 96). Conforme Maslow, a definição dessa necessidade pode ser descrita nas seguintes palavras: “se refere à necessidade do ser humano de realização total, melhor dizendo, a tendência de chegar a fazer real todo o seu potencial e potencialidades. Essa tendência poderia ser definida como o desejo de chegar a ser o que realmente é.”

Diferentemente das necessidades anteriormente abordadas, as organizações encontram maior dificuldade para atender as necessidades de auto-realização de seus funcionários, consoante Hampton (1992, p. 55), ao afirmar que a necessidade de auto-realização é distinta das outras, uma vez que ela não se extingue, aparentemente, pela sua satisfação plena. Parece insaciável; quanto maior for a satisfação que uma pessoa experimenta, mais interessante parecerá a necessidade.

Em síntese, conforme Davis e Newstrom (1992, p. 53), a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow propõe que as necessidades satisfeitas não proporcionarão a força motivacional das necessidades ainda não satisfeitas, como se observa nesse trecho contextualizado ao ambiente organizacional: “os empregados estão mais entusiasmamente motivados por aquilo que estão buscando do que por aquilo que eles já têm.”

3.1.3.1.2 Teoria Higiene-Motivacional de F. Herzberg

A teoria higiene-motivacional de Frederick Herzberg foi formulada a partir de um profundo estudo realizado com base em entrevistas com mais de 200 engenheiros e contadores, representando a indústria de Pittsburgh, nos Estados Unidos. Nessas entrevistas, buscou-se investigar as conseqüências de acontecimentos na vida profissional dos respondentes, a fim de serem determinados os fatores que impactavam as pessoas de modo que elas se sentissem

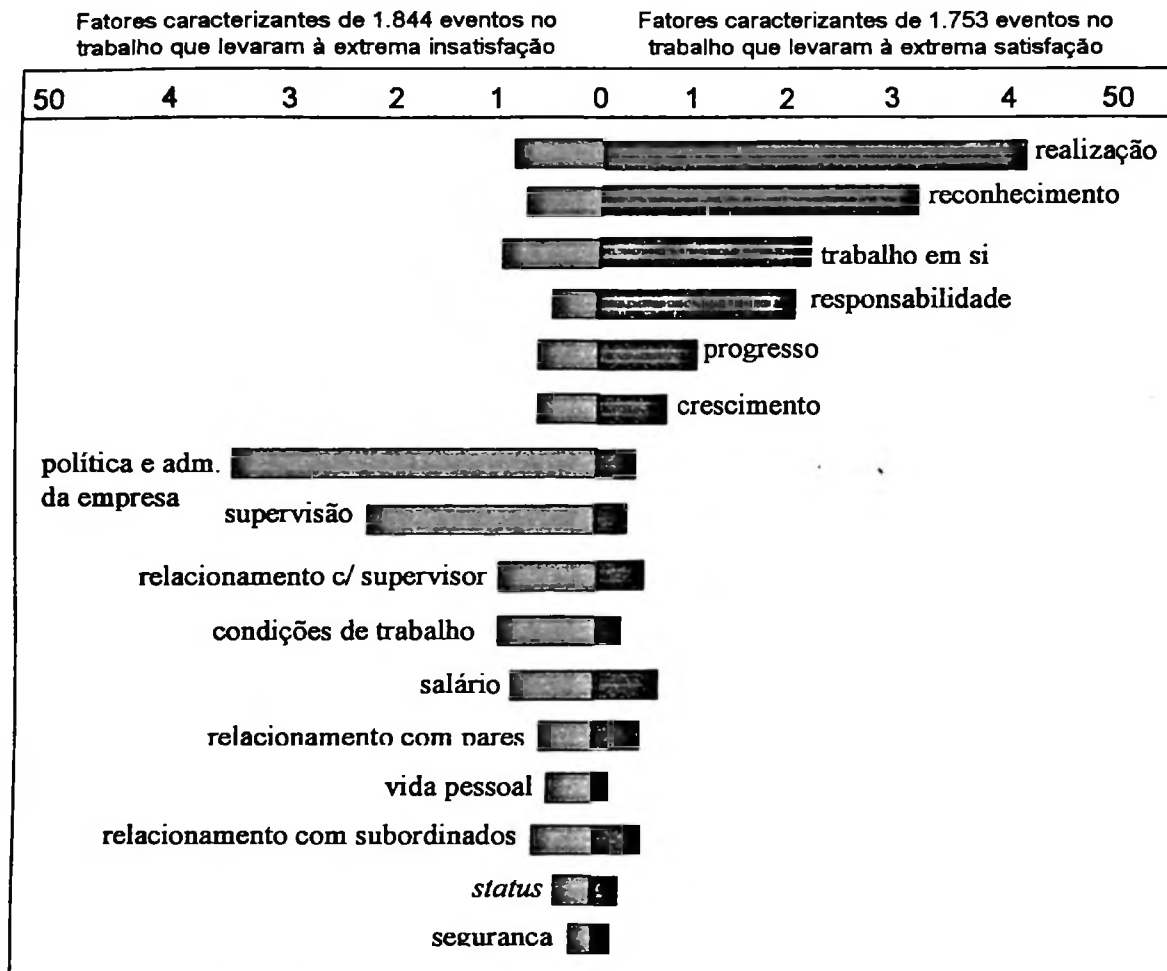
excepcionalmente felizes em determinadas ocasiões e, inversamente, os fatores que as faziam sentirem-se infelizes em seus trabalhos (HERZBERG, 1973, p. 53).

Herzberg (1973, p. 54), a partir desse estudo e da revisão e análise de publicações anteriores, formulou uma hipótese de dois fatores, segundo a qual aqueles que influíam na satisfação no trabalho eram desligados e distintos daqueles que conduziavam à insatisfação profissional. Melhor explicando, conforme as palavras de Herzberg (1973, p. 54): “o oposto da satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação.”

Congruentemente com essa hipótese, Herzberg (1968, p. 57) aponta como fatores motivadores intrínsecos ao trabalho as realizações, o reconhecimento pelas realizações, os trabalhos em si, a responsabilidade e o crescimento ou progresso. Quanto aos fatores (higiênicos) que evitam a insatisfação no trabalho, o autor cita: a administração da empresa, a supervisão, os relacionamentos interpessoais, as condições de trabalho, o salário, o *status* e a segurança.

A teoria higiene-motivacional de Herzberg foi aplicada por muitos outros pesquisadores, em mais de dezesseis investigações, que corroboraram as idéias iniciais de seu estudo, a de que situações de satisfação e insatisfação não são extremos opostos, mas sim fatores distintos, respectivamente, de presença ou ausência dos fatores motivadores ou dos fatores de higiene, como bem clarifica o gráfico abaixo.

Gráfico 1 - Teoria dos Dois Fatores de Herzberg



Fonte: HERZBERG, 1968, p. 57.

Apesar da ampla aceitação da teoria de Herzberg nos meios acadêmico e organizacional, algumas críticas despontaram, conforme sintetiza Robbins (1999, p. 111-112):

- A limitação de sua metodologia, pois quando as pessoas são bem sucedidas, atribuem os créditos a si próprias e, caso contrário, responsabilizam fatores externos pelo fracasso;
- A fidedignidade da metodologia. Como os pesquisadores tiveram que fazer interpretações, é possível que tenham sido distorcidas;
- A teoria oferece uma explicação para a satisfação no trabalho, mas não é válida como uma teoria da motivação;
- “Não foi utilizada uma medida global de satisfação [...]”;
- Há uma incoerência com pesquisas anteriores. “A teoria motivação-higiene ignora variáveis situacionais.”;

- “Não há validade na suposição de Herzberg da relação entre satisfação e produtividade, uma vez que a metodologia utilizada em sua pesquisa não considerou a produtividade.”.

A contribuição de Herzberg, com sua teoria dos dois fatores, mostrou-se importante para a efetividade das práticas de gestão de pessoas, no sentido de que alertou os gerentes e dirigentes organizacionais das limitações dos programas de incentivos baseados em recompensas extrínsecas (bônus, participação nos lucros, entre outras recompensas financeiras). A partir de determinado patamar, essas formas de incentivos passam a ter efeitos cada vez menos duradouros e passam a ser vistas não como prêmios em contrapartida de esforços despendidos, mas como direitos adquiridos, que passam, então, a ser absorvidos como custos organizacionais.

Por outro lado, as idéias de Herzberg iluminam um caminho alternativo e possível. A fim de se construir um ambiente de trabalho constituído de pessoas com elevados níveis de satisfação, as organizações devem se preocupar em investir nos fatores motivadores, ou seja, no conteúdo do trabalho, em oportunidades de trabalhos “realizadores” e desafiantes, e na possibilidade de crescimento e progresso de seus funcionários.

3.1.3.1.3 Teorias X e Y de McGregor

Douglas McGregor concentrou seus estudos na relação entre o sucesso organizacional e a capacidade dos líderes em prever e controlar o comportamento humano (FERREIRA *et al.*, 2002, p. 43). A fim de as empresas alcançarem desempenhos superiores, McGregor se valeu do princípio da integração, que pode ser implementado nas empresas por meio da “criação de condições tais que permitam aos membros da organização alcançarem melhor os seus próprios objetivos dirigindo os seus esforços para o sucesso da empresa.” Corroborando a idéia desse princípio (da integração) de sua formulação teórica, conforme o autor, o conceito de integração e auto-controle propõe que a organização seria mais eficiente na realização de seus objetivos se fossem feitas adaptações às necessidades e aspirações de seus membros. (MCGREGOR, 1980, p. 54-55). McGregor, então, formula duas teorias gerenciais, X e Y, cada qual partindo de premissas distintas acerca da natureza do comportamento humano e, respectivamente, fundamentadas no princípio escalar (da direção e controle) e no princípio da integração. Abaixo, encontram-se em mais detalhes as características desses dois modelos.

Conforme McGregor (1980, p. 41), na Teoria X, os líderes assumem as seguintes premissas da natureza e do comportamento humanos:

- O ser humano, normalmente, tem aversão natural ao trabalho e o evita sempre que pode;
- Desse modo, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição, a fim de que se esforce para a realização dos objetivos organizacionais;
- O ser humano, de modo geral, prefere ser dirigido, evita responsabilidades, é pouco ambicioso e quer garantia acima de tudo.

De acordo com McGregor (1980, p. 43), o indivíduo é um animal carente, sempre orientando seu comportamento para a satisfação de suas necessidades, em um processo sem fim, do seu nascimento à morte. Corroborando o pensamento subjacente à teoria de Maslow, McGregor afirma que as necessidades humanas se encontram organizadas em uma hierarquia de importância. Desse modo, explica, por meio de duas razões complementares e com base na teoria das necessidades humanas de Maslow, a inadequação das políticas de recursos humanos implementadas pelas organizações. São elas:

1. as premissas a respeito da natureza e do comportamento humanos, fundamentados na Teoria X;
2. como consequência da primeira razão, as políticas organizacionais em relação a seus recursos humanos baseiam-se na direção, controle e punição.

Conseqüentemente, as organizações que privilegiaram a teoria X, ou seja, comungaram de sua percepção da natureza e do comportamento humanos, adotaram ações gerenciais características da administração fordista-taylorista. Na verdade, confundiram consequência como causa, como bem ilustra McGregor (1980, p. 47-48) nesses dois trechos, ao expor as reações do ser humano quando do não entendimento do comportamento motivacional pelas organizações:

Mas o fato da direção ter providenciado a satisfação dessas necessidades fisiológicas e de segurança fez com que a ênfase motivacional passasse para as necessidades sociais e egoísticas. A menos que haja, no trabalho, oportunidades de satisfazer essas necessidades mais elevadas, as pessoas se sentirão frustradas; e seu comportamento refletirá essa frustração. Nessas condições, se a direção continuar a focalizar a sua atenção nas necessidades fisiológicas, a mera provisão de compensações está destinada a ser ineficaz, tornando-se inevitável o recurso à ameaça de punição.

Para, então, concluir:

As pessoas, quando privadas de oportunidades para satisfazer, no trabalho, as necessidades que são mais importantes, comportam-se – exatamente como poderia ser previsto – com indolência, passividade, má vontade de aceitar responsabilidade, resistência à mudança [...]

As inadequações da Teoria X à realidade organizacional e, essencialmente, a compreensão limitada da natureza motivacional do ser humano expuseram os limites da eficácia da gerência autoritária. Adaptar o comportamento humano às políticas necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais, sem considerar os anseios, as necessidades e os desejos de seus funcionários, revelava as premissas “fracas” na administração de recursos humanos. Esses fatores contribuíram para que McGregor (1980, p.53) formulasse a Teoria Y, cujas premissas da natureza e do comportamento humanos são apresentadas a seguir:

- O trabalho pode ser tanto uma fonte de satisfação como de punição;
- O controle externo e a coação não são as únicas maneiras de direcionar os esforços humanos em vista dos objetivos organizacionais;
- O comprometimento com os objetivos está relacionado às recompensas associadas com o seu alcance;
- O ser humano aprende não somente a aceitar responsabilidades, como também as procura;
- O potencial humano está muito mais presente na população do que se imagina;
- Nas organizações industriais, as potencialidades do indivíduo estão sendo parcialmente aproveitadas.

Quadro 1 – Teoria X e Y de Mc Gregor

Teoria X	Teoria Y
Concepção tradicional de direção e controle	Integração entre objetivos organizacionais e individuais
O ser humano tem aversão natural ao trabalho	O ser humano vê o esforço físico e mental no trabalho de forma tão natural quanto querer descansar.
A maioria das pessoas precisa ser controlada, dirigida, coagida e punida, para que finalmente trabalhe.	A maioria das pessoas busca naturalmente se autocorriger, para atingir os objetivos que se propuseram alcançar.
O homem é um ser carente, que se esforça para satisfazer uma hierarquia de necessidades.	O compromisso com um objetivo depende das recompensas que se espera receber com sua consecução.
O ser humano não consegue assumir responsabilidades.	O ser humano não só aprende a aceitar as responsabilidades, como passa a procurá-las.
A participação dos funcionários é um instrumento de manipulação dos mesmos.	A participação dos funcionários é uma forma de valorizar as suas potencialidades intelectuais, como: imaginação, criatividade e engenhosidade.
O líder adota um estilo autocrático.	O líder adota um estilo participativo.

FONTE: FERREIRA *et al.*, 2001, p. 44.

3.1.3.1.4 Teoria de Hackman e Oldham

A teoria de Hackman e Oldham tem suas origens nos trabalhos de Turner e Lawrence (1964) e Hackman e Lawler (1971). *Vis-à-vis* os problemas de produtividade e alienação do trabalhador nas organizações americanas, Hackman e Oldham (1975, p. 160) sugerem o reprojeto (*redesign*) do trabalho, principalmente por meio do enriquecimento das tarefas, a fim de aumentar a motivação e satisfação profissional.

De modo a proporcionar alta motivação e satisfação dos empregados, alta qualidade de desempenho, baixos absenteísmo e rotatividade de pessoal, Hackman e Oldham (1975, p. 160) sugerem que três “estados psicológicos críticos” devem estar presentes nos funcionários, quais sejam: a significância experimentada no trabalho, a responsabilidade experimentada para com os resultados do trabalho e o conhecimento dos resultados das atividades do trabalho.

Para que esses estados sejam alcançados, faz-se necessária a criação de cinco dimensões centrais do trabalho (HACKMAN & OLDHAM, 1975, p.161-162):

- Variedade de habilidades: grau em que um trabalho exige uma variedade de atividades, envolvendo o uso das diferentes habilidades e dos talentos do empregado;
- Identidade com a tarefa: grau em que um trabalho requer uma realização como um todo, ou seja, que o empregado tenha a possibilidade de realizar uma atividade do começo ao fim, com um resultado visível;
- Significância da tarefa: o grau em que um trabalho tem impacto substancial na vida ou no trabalho de outras pessoas, sendo essas pessoas da mesma organização ou do ambiente externo;
- Autonomia: o grau em que um trabalho propicia liberdade substancial e independência ao empregado, seja na programação das atividades ou na definição dos procedimentos a serem usados para a realização das atividades;
- *Feedback* pelo próprio trabalho: o grau em que o empregado obtém informação clara e direta sobre a efetividade do seu desempenho ao realizar as atividades de seu trabalho.

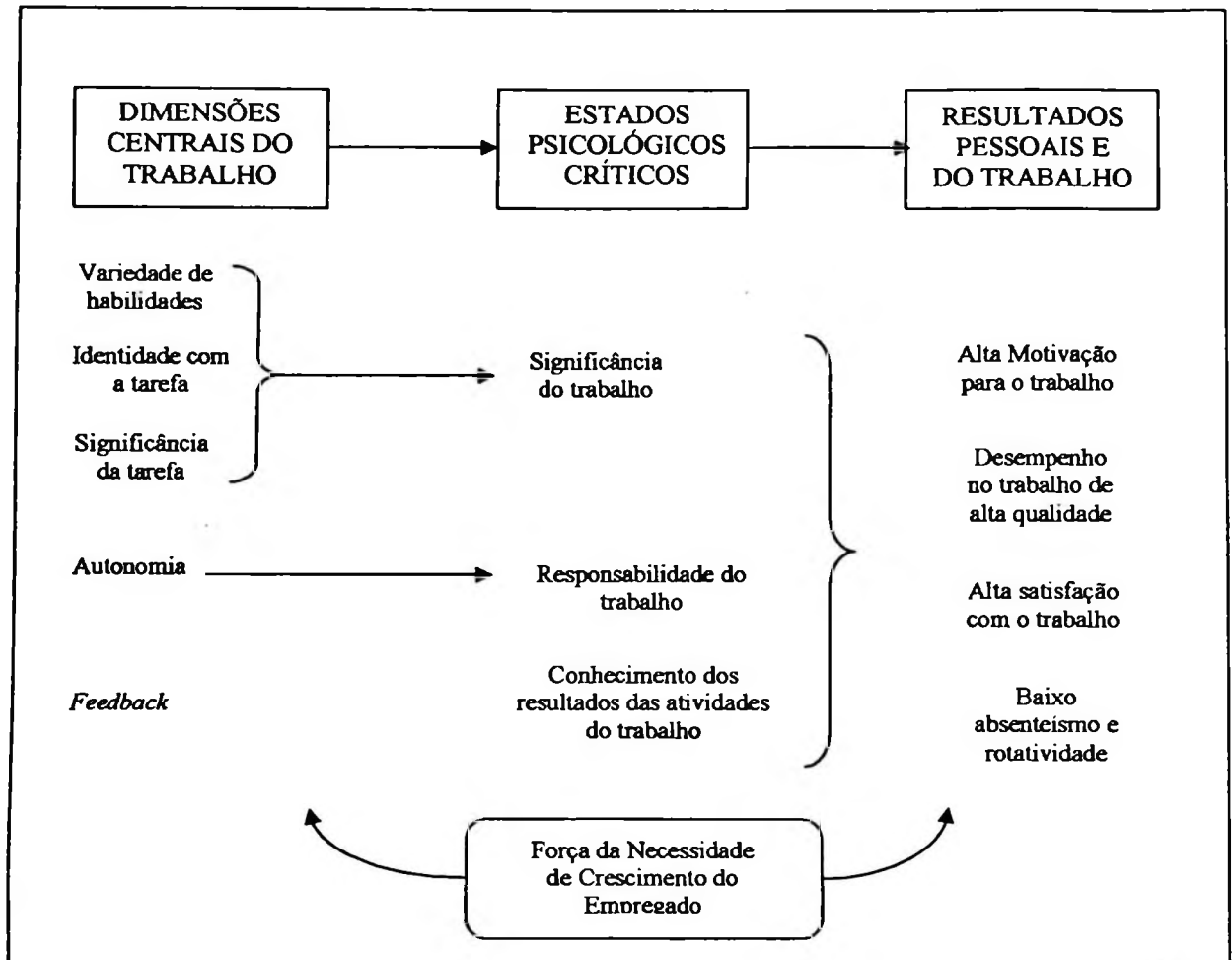
A partir de sua teoria dos “três estados psicológicos críticos”, Hackman e Oldham (1975, p. 160) propuseram um instrumento de avaliação do potencial motivacional dos empregados, cujo objetivo era diagnosticar as propriedades motivacionais do trabalho, antes que um reprojeto da atividade fosse desenvolvido e recomendado.

Desse modo, os autores propõem a seguinte fórmula para a mensuração da Pontuação do Potencial de Motivação (*Motivating Potential Score*):

$$= \left[\frac{\text{Variedade de Habilidades} + \text{Identidade com a Tarefa} + \text{Significância da Tarefa}}{3} \right] \times \text{Autonomia} \times \text{Feedback}$$

Cabe salientar que um trabalho com alto potencial motivacional não afetará todas as pessoas do mesmo modo. Aquelas que desejam obter crescimento profissional devem responder positivamente a um enriquecimento das atividades do trabalho. No entanto, os empregados que não valorizam o crescimento podem se sentir ansiosos ou exigidos demais (*stretched*). (HACKMAN & OLDHAM, 1975, p.160)

Figura 2 – Modelo Teórico das Dimensões Centrais do Trabalho



FONTE: Oldam & Hackman, 1975, p. 161

3.1.3.2 Teoria das Expectativas

A teoria das expectativas tem suas origens no cognitivismo. De acordo com Evans (1976, p. 15), pode-se pensar em uma teoria cognitiva quando se supõe que um determinado comportamento se efetiva em decorrência do reconhecimento da recompensa final ou conhecimento das recompensas futuras. Esta perspectiva está em oposição ao enfoque mecanicista (determinista), que supõe que o indivíduo se portaria como agente passivo de forças que atuam sobre ele.

De acordo com Weiner (1972, p. 9 *apud* EN, 2005, p.41), os cognitivistas se dividem em dois grupos: 1) o primeiro considera a expectativa como principal elemento cognitivo de ação e 2) o segundo grupo considera os processos cognitivos como determinantes da ação. Esse trabalho

enfoca o primeiro grupo, ou seja, as teorias que envolvem a expectativa como elemento principal.

Podem-se citar Tolman e Lewin como os primeiros teóricos da psicologia cognitiva da motivação (VROOM, 1964, p.13; EVANS, 1976, p. 84). Conforme Vroom (1964, p.13), “ambos atribuíram aos sujeitos as representações internalizadas do meio ambiente. Supôs-se que os organismos têm crenças, opiniões e expectativas a respeito do mundo em seu entorno. Para Tolman, o aprendizado consistia não em mudanças na força dos hábitos (isto é, estímulo-conexões de resposta), mas em mudanças nas crenças.” Kurt Lewin (*apud* EVANS, 1976, p.84) acreditava que o comportamento é uma função conjunta da interação do meio-ambiente e do indivíduo, ao mesmo tempo que defendia que a motivação dependia do modo como as pessoas percebiam o estado de coisas que influenciavam seu comportamento, havendo uma diferença entre o mundo real e o mundo percebido.

De acordo com Wahba e House (1974, p. 121), a teoria da expectativa é talvez a teoria da motivação e do trabalho mais amplamente aceita entre os psicólogos industriais e organizacionais de então. Conforme Bowditch e Buono (1992, p. 45), a teoria das expectativas é o modelo básico do processo de motivação, que é uma função de três variáveis: (1) uma expectativa de esforço-desempenho; (2) uma percepção de desempenho resultado (recompensa) e (3) o valor ou atração de uma certa recompensa. Estas variáveis serão abordadas em maiores detalhes no item referente à teoria da expectativa de Vroom, mas antes de apresentá-las, expõem-se, abaixo, resumidamente, os modelos de expectativa dos principais teóricos do assunto.

Quadro 2 – Os Determinantes para a Ação

Teóricos	Os determinantes para ação
Tolman	Expectativa de meta, procura por meta
Lewin	Potência X Valência
Edwards	Probabilidade subjetiva x Utilidade
Atkinson	Expectativa x (Motivo x Incentivo)
Vroom	Expectativa x Valência
Rotter	Expectativa x Valor reforçado
Peak	Instrumentalidade x Atitude
Rosenberg	Instrumentalidade x Importância
Dulany	Hipótese da distribuição do reforçador x Valor do Reforçador
Fishbein	Probabilidade x Atitude

FONTE: Mitchell, 1974, p.1054

Nesse item, serão abordadas, em profundidade, a teoria da expectativa de Victor Vroom e a teoria das expectativas de Lyman Porter e Edward Lawler.

3.1.3.2.1 Teoria da Expectativa de Vroom

A teoria da motivação formulada por Victor Vroom, também conhecida como teoria da expectativa, é um enfoque amplamente aceito, tendo sido ampliada e refinada por Lawler e Porter, entre outros. (DAVIS & NEWSTROM, 1992, p. 72). Em 1964, em seu livro *Work and Motivation*, Vroom apresentou sua teoria, compreendendo os modelos de força e valência, cujos elementos cognitivos constituintes eram os seguintes: valência, instrumentalidade e expectativas (VROOM, 1964, p. 15-19).

Conceito de Valência

O conceito de valência apareceu, provavelmente, na literatura especializada com os trabalhos de Kurt Lewin. (CORADI, 1984, p. 75), cujo significado é similar ao conceito adotado por Vroom. (MITCHELL; BEACH, 1975, p. 7 *apud* EN, 2005, p. 43) De acordo com Vroom, 1964, p. 15), valência se refere à orientação afetiva de uma pessoa para um resultado específico. Um resultado pode ter valência positiva quando uma pessoa prefere alcançá-lo a não alcançá-lo; ou pode ter valência zero quando a pessoa é indiferente em alcançá-lo ou não alcançá-lo, e, finalmente, tem valência negativa quando ela prefere não alcançá-lo a alcançá-lo.

Davis e Newstrom (1992, p. 72) resumem valência como “a força da preferência de uma pessoa no sentido de receber uma dada recompensa [...] é o montante de desejo de uma pessoa por um objetivo.” Se um funcionário de uma organização desejasse, fortemente, fazer uma carreira internacional, então esse objetivo teria uma alta valência positiva para essa pessoa. Se esse profissional, no entanto, desejasse fazer uma carreira no exterior, mas não aceitasse uma transferência para um país asiático, então, este evento teria uma valência negativa.

Valência, de acordo com Wagner III e Hollenback (2000, p. 89), “é uma medida de atração que um determinado resultado exerce sobre um indivíduo ou a satisfação que ele prevê receber de um determinado resultado.”

Vroom afirma a importância de se distinguir entre a valência de um resultado e o seu valor para uma pessoa. Ela pode desejar um objeto, mas ter pouca satisfação em tê-lo ou pode esforçar-se para evitar um objeto em que mais adiante obtenha bastante satisfação. Em qualquer dado momento, pode haver uma discrepância substancial entre a satisfação antecipada do resultado e a satisfação real que ele provê.

Resumindo o pensamento de Vroom, Mitchell (1974, p. 1053) define valência como a antecipação da satisfação do resultado, isto é, é o valor percebido ou esperado de um resultado e não o seu valor real (a satisfação resultante da efetiva conquista do resultado).

Com o propósito de ilustrar a distinção entre o valor antecipado (valência) e o valor real, tome-se o exemplo de uma pessoa que investe parte de seu tempo e recursos no estudo do idioma alemão, pois a empresa em que trabalha adota essa língua como padrão. Depois de cinco anos de muito estudo e de se tornar fluente no idioma, a pessoa foi comunicada que a empresa em questão foi adquirida por um grupo americano e que, a partir daquele momento, o idioma oficial da companhia passaria a ser o inglês. Todo o esforço do profissional-estudante se baseou em uma valência antecipada que se frustrou com a situação real, o que tornou o evento de estudar o idioma alemão algo com um valor real não tão positivo, nulo, ou até mesmo negativo.

Conceito de Instrumentalidade

O conceito de instrumentalidade foi, primeiramente, introduzido na psicologia industrial e organizacional por Georgopoulos, Mahoney e Jones (1957). Esses autores usaram o conceito de *goal-path* para explicar variações na produtividade dos trabalhadores (WAHBA & HOUSE, 1974, p. 126). De acordo com esse conceito, se um trabalhador perceber que a alta produtividade é o caminho que conduz aos seus objetivos pessoais, ele tenderá a ser produtivo, de outro modo, se perceber que esse não é o caminho, tenderá a apresentar baixa produtividade (MITCHELL & ALBRIGHT, 1972, p. 2).

De acordo com Davis e Newstrom (1992, p. 74), instrumentalidade “representa a crença do empregado de que uma recompensa será recebida tão logo a tarefa seja cumprida.”

Para uma melhor compreensão do conceito de instrumentalidade, faz-se importante assinalar que o modelo de Vroom classifica os resultados em primeira classe e segunda classe (LOPES, 1980, p. 50).

Exemplificando, imagine que um gerente de operações se esforce para aumentar a produtividade de sua fábrica em 4% em um ano, de forma que no ano seguinte logre uma promoção. No modelo proposto por Vroom, obter um ganho de produtividade de 4% é um resultado de primeira classe, enquanto ser promovido é um resultado de segunda classe.

Conforme Vroom (1964, p. 18), instrumentalidade é uma associação resultado-resultado, sendo que seus valores podem variar de -1, indicando a crença de que o alcance do segundo resultado é certo sem o primeiro resultado e impossível com ele, a +1, indicando a crença de que o primeiro resultado é condição suficiente e necessária para o alcance do segundo resultado.

Conceito de Expectância

Quando quer que um indivíduo escolha entre alternativas que envolvem resultados incertos, parece claro que seu comportamento é afetado não somente pelas preferências nesses resultados, mas também pelo grau em que ela acredita que esses resultados sejam prováveis. Os resultados específicos conseguidos por uma pessoa são dependentes não somente das escolhas que ela faz, mas também de eventos que estão além do seu controle (VROOM, 1964, p. 17).

Davis e Newstrom (1992, p. 73) sintetizam expectância como a “força na crença de que o esforço relacionado ao trabalho resultará na conclusão da tarefa. E em seguida, ilustram com exemplo do vendedor de inscrições de revistas, que a partir de sua experiência, sabe que as vendas totais estão diretamente relacionadas com o número dos pedidos concluídos.”

Hersey e Blanchard (1986, p. 24) conceituam expectativa “como a probabilidade percebida de satisfazer determinada necessidade de um indivíduo, a partir de suas experiências passadas.”

Conforme Vroom (1964, p. 18), a expectativa é uma associação ação-resultado, sendo que seus valores variam de zero, indicando nenhuma probabilidade subjetiva que uma ação será

seguida por um resultado, a 1, indicando a certeza de que a ação será seguida por um resultado.

Modelo e Cálculo de Valência

Conforme Vroom (1964, p. 17), a valência de um resultado (primeira classe) para uma pessoa é uma função monotonicamente crescente da soma algébrica dos produtos das valências dos resultados (segunda classe) com suas respectivas instrumentalidades.

Em forma de equação, segue que:

$$V_j = \left[\sum_{k=1}^n (V_k I_{jk}) \right] \quad (j = 1, 2, 3, \dots, n), \text{ ou } V_j = V_1 I_{j1} + V_2 I_{j2} + V_3 I_{j3} + \dots + V_{n-1} I_{jn-1} + V_n I_{jn}$$

onde:

V_j = valência do resultado j (primeira classe)

I_{jn} = a instrumentalidade ($-1 < I_{jn} < 1$) do resultado

j para alcance do resultado n

Modelo e Cálculo de Força

Supõe-se que o comportamento por parte de uma pessoa é o resultado de um campo de forças em que cada qual tem direção e magnitude, e que será determinado pela combinação das valências com as expectativas (VROOM, 1964, p. 18).

De acordo com Vroom, há muitas maneiras possíveis de combinar matematicamente valências e expectativas para produzir forças hipotéticas, mas conforme o conceito desse autor, a força de uma pessoa para desempenhar uma ação é uma função monotonicamente crescente da soma algébrica do produto das valências de todos os resultados (de primeira classe) e a intensidade de suas respectivas expectativas.

Essa proposição pode ser expressa na seguinte equação:

$$F_i = \left[\sum (V_{ij} I_j) \right] \quad (i=n+1 \dots m)$$

onde:

F_i = força para desempenhar uma ação i ;

E_{ij} = a força da expectativa que ($0 < E_{ij} < 1$)

que a ação i será seguida por um resultado j e

V_j = valência do resultado j .

Com objetivo didático, abaixo encontra-se exposto um quadro relacionando as variáveis valência, expectativa, instrumentalidade e os respectivos efeitos motivacionais de suas relações.

Quadro 3 – Combinações entre valência, expectativa e instrumentalidade

SITUAÇÃO	VALÊNCIA	EXPECTANCIA	INSTRUMEN-	MOTIVAÇÃO
1	Alta positiva	Alta	Alta	Motivação Forte
2	Alta positiva	Alta	Baixa	Motivação Moderada
3	Alta positiva	Baixa	Alta	Motivação Moderada
4	Alta positiva	Baixa	Baixa	Fraca motivação
5	Alta negativa	Baixa	Baixa	Fraca motivação
6	Alta negativa	Alta	Baixa	Evitação moderada
7	Alta negativa	Baixa	Alta	Evitação moderada
8	Alta negativa	Alta	Alta	Forte evitação

Fonte: Davis & Newstrom (1992)

3.1.3.2.2 Teoria de Porter e Lawler

Porter e Lawler (1968), no artigo *What job attitudes tells about motivation* (1968), tecem algumas críticas a respeito de algumas premissas sobre os estudos do comportamento humano no trabalho:

- Consideram ingênua a afirmativa de que toda pessoa satisfeita em seu trabalho, conseqüentemente torna-se um profissional altamente produtivo. Entretanto, não despreza as variáveis relativas à satisfação no trabalho, mas afirma que seu relacionamento com o desempenho é mais complexo do que se imagina.

- Acreditam que outras atitudes no trabalho – além da satisfação – devem ser consideradas pelas organizações e pelos psicólogos a fim de melhorar a relação das pessoas com seus trabalhos.

Esses autores (1968, p.120) partem do princípio de que o nível de desempenho no trabalho deve ser visto não como consequência da satisfação no trabalho, mas como causa. A satisfação no trabalho, conforme os autores, ocorre quando algumas das necessidades ou desejos são atendidos. Em uma organização, por exemplo, as recompensas são geradas pelo contexto de trabalho, sendo de muitos tipos e fornecidas de diversas formas. Algumas dessas recompensas podem ser intrínsecas, como a sensação de realização pela consecução de uma difícil tarefa com sucesso, e outras podem ser extrínsecas, como as fornecidas por outras pessoas – uma promoção viabilizada por um superior ou um bônus de fim de ano.

Em um estudo realizado com cinco empresas com características distintas, utilizando uma amostra abrangendo somente executivos, Porter e Lawler (1968, p. 121) chegaram aos seguintes resultados:

- Os gerentes mais bem avaliados por seus superiores relatam maior satisfação do que os não tão bem avaliados.
- Os gerentes com os melhores desempenhos não relataram receber recompensas muito maiores em salário e segurança, mas, de fato, relataram ter mais oportunidades de expressar autonomia e se auto-realizarem por meio de seus trabalhos.

Em resumo, em todas as cinco organizações da amostra, a administração permitiu que seus gerentes com melhores desempenhos se auto-realizassem mais por meio do trabalho do que aqueles com resultados inferiores. Mas as organizações possibilitavam isso não por meio do oferecimento de diferenças perceptíveis nas recompensas extrínsecas para ambos os grupos (PORTER & LAWLER, 1968, p. 121).

Porter e Lawler (1968) concluem, então, que se determinadas organizações recompensam seus funcionários proporcionalmente a seus desempenhos no trabalho, e se os empregados percebem isso, então um alto nível de satisfação no trabalho deve estar relacionado com seu desempenho superior. Se, contrariamente, a organização não diagnostica uma relação entre

satisfação e desempenho no trabalho, de fato, pode ser que a instituição não esteja recompensando diferencialmente seus melhores executivos.

De acordo com os autores, a satisfação não deve ser vista como um estímulo para um melhor desempenho no trabalho, mas sim como um instrumento de quão bem a organização recompensa seus funcionários em virtude da quantidade e da qualidade de seus trabalhos.

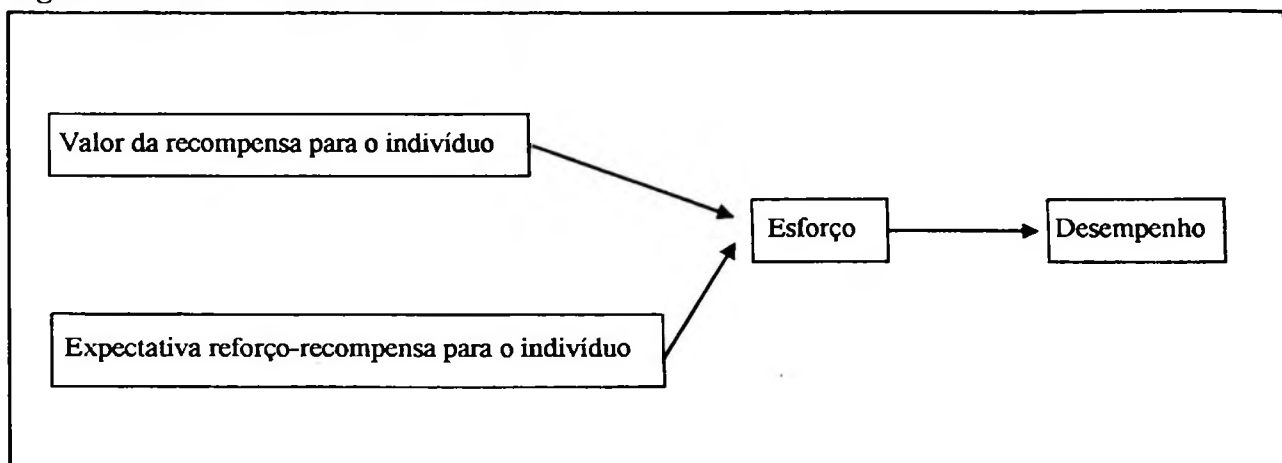
No comentário a seguir, Porter e Lawler (1968, p 122) expõem sua visão das organizações que privilegiam esse enfoque:

A empresa que tem este tipo de visão da satisfação no trabalho adota uma abordagem que é diferente da usual. Seu objetivo não é necessariamente aumentar a satisfação de todo mundo, e assim fazer todo mundo feliz, mas, ao contrário, certificar-se de que os empregados com melhores desempenhos são os empregados mais satisfeitos. Seu objetivo, em outras palavras, não é o de maximizar a satisfação, mas maximizar o relacionamento entre satisfação e desempenho.

Outras atitudes no trabalho, tão ou mais importantes do que a satisfação, devem ser consideradas para a compreensão da motivação profissional. Uma suposição razoável é a de que as pessoas desejam obter vários tipos de recompensas em seus trabalhos. Deve-se assumir, também, que cada pessoa atribui diferentes graus de importância para as várias recompensas potenciais. Em sua formulação conceitual – como ilustrado na figura 3 abaixo –, Porter e Lawler (1968, p. 122) consideram o desempenho como um resultante do esforço e este:

[...] é visto como resultante da interação dos valores das recompensas e das expectativas esforço-recompensa na seguinte forma: quanto mais uma recompensa é valorizada e mais alta a expectativa de que o esforço conduzirá a esta recompensa, maior será o esforço exercido (e, portanto, melhor será o desempenho).

Figura 3 – Modelo de Porter e Lawler



FONTE: Porter & Lawler, 1968, p. 123.

O objetivo do modelo conceitual não se limita a dar uma estrutura lógica à dinâmica do comportamento humano no trabalho. Vai além, propondo que a alta administração organizacional tome atitudes no sentido de melhorar o desempenho por meio do aumento do esforço de seus funcionários. Para que isso seja possível, Porter e Lawler (1968, p. 123) sugerem, então, que as atitudes devam ser medidas da seguinte forma:

- Quanto os funcionários valorizam as diversas recompensas possíveis?
- Quais são as probabilidades, do ponto de vista dos funcionários, de que um alto grau de esforço levará às recompensas desejadas?

O avanço teórico proposto por Porter e Lawler para a compreensão da dinâmica do comportamento motivado, na verdade, encontra-se na mudança de perspectiva, ou melhor, em uma nova premissa. Ou seja, a satisfação deve ser vista como uma variável conseqüente do desempenho, e não como seu antecedente. As inferências e interpretações da pesquisa realizada revelaram que a satisfação em si não gera, necessariamente, alto desempenho, entretanto, quando essa satisfação está associada a uma recompensa pelo desempenho, esse reconhecimento renova o esforço no trabalho.

Analisando a contribuição das teorias das expectativas, Bowditch e Buono (1992, p. 46) assinalam que sua vantagem é oferecer um esquema para se compreender como a motivação funciona. A partir do momento em que os gerentes conhecem as recompensas com maior valência atribuída por seus funcionários, a organização pode trabalhar no sentido de possibilitar que os resultados (primeira classe) de interesse organizacional se traduzam em resultados (segunda classe) de interesse pessoal. Para isso, entretanto, ao contrário das teorias

motivacionais de conteúdo, os objetivos individuais não seguem uma ordem hierárquica, fazendo-se necessário, portanto, pesquisas para se identificar os resultados do trabalho com maior atratividade (valência).

Nesse ponto, entretanto, é que se encontram duas críticas ao modelo de expectativas: (a) diversas questões quanto à metodologia e mensuração das pesquisas com os trabalhadores encontram-se sem solução (BOWDITCH & BUONO, 1992, p. 46) e Wahba e House (1974, p. 128-129) questionam a premissa do ser racional, que a teoria das expectativas toma emprestada da teoria do comportamento de escolha utilizada pelos economistas e estatísticos.

3.1.3.3 Teorias da Manutenção do Comportamento

Nos itens anteriores, foram apresentadas teorias que tratavam o comportamento como uma variável essencialmente independente (de seu ambiente). A partir de agora, exploram-se algumas teorias que explicam como determinados comportamentos podem ser preservados ao longo do tempo. Diferentemente dos modelos apresentados até aqui, neste item, a motivação será analisada como uma variável dependente.

Este item encontra-se fundamentado nos trabalhos de B. F. Skinner, que publicou, em 1938, seu livro *The Behavior of Organisms*, cujas origens estão em sua tese de doutoramento na Universidade de Harvard. Conforme Lipp (1982, p. 187):

Neste livro ele sugeriu que fatos fisiológicos não revelam nada sobre o comportamento, enquanto a análise comportamental pode iluminar a tarefa do fisiologista. Além disso, [...] Skinner propôs a idéia de condicionamento operante e apresentou dados sobre como um comportamento inexistente no repertório de uma pessoa pode ser modelado.

De acordo com Lipp (1982, p. 185), Skinner baseia suas idéias em dados de experiências rigorosamente controladas, com o objetivo de coletar dados provenientes da observação de comportamentos e organizá-los em um sistema de leis sistemáticas sem elaborações hipotéticas.

Embora aqui se apresentem as idéias de Skinner dentro de um construto teórico motivacional, o próprio autor repudia o uso da palavra motivação, explicando o comportamento humano como determinado por contingências de reforçamento.

Antes de serem apresentados em mais detalhes os conceitos de condicionamento respondente e condicionamento operante, vale explicitar os três pressupostos nos quais a teoria de Skinner está baseada, para, assim, ter-se uma melhor compreensão do que conduz o indivíduo a se comportar de determinado modo. Conforme Lipp (1982, p. 188):

- I. O primeiro pressuposto é de que “[...] o comportamento humano é apreendido ou através de condicionamento respondente ou através de condicionamento operante.”;
- II. O segundo pressuposto, no qual se baseiam todos os princípios *skinnerianos*, “é o que versa sobre o fato do comportamento do organismo obedecer a leis específicas, o que permite sua predição e controle.”;
- III. O meio ambiente pode agir de três modos distintos na determinação do comportamento humano: a) na modelagem e na manutenção do repertório de comportamento; b) no modo em que proporciona a ocasião que dá margem à ocorrência do comportamento, e c) “[...] através de ação seletiva que ele teve durante a evolução das espécies, a qual determina a constituição genética humana.”.

Consoante mencionado acima, Skinner (1938, *apud* REESE, 1975, p. 14-15) distinguiu dois tipos de comportamentos: respondente e operante. Enquanto o comportamento respondente é controlado por seus antecedentes, o comportamento operante é controlado por suas conseqüências⁴. Ainda, segundo Bergamini (1997, p. 46), Skinner trabalha com dois elementos-chave em sua teoria, o reforço positivo e o reforço negativo, “elementos estes que considera como capazes de estruturar ou extinguir determinados tipos de comportamento.”

Comportamento Respondente

Antes de se desenvolver os conceitos de comportamento respondente e operante, faz-se premente a elucidação de dois conceitos fundamentais para a compreensão do comportamento humano sob o enfoque *behaviorista*. O primeiro é o conceito de estímulo, que, de acordo com Bergamini (1997, p. 43), apresenta-se como “qualquer modificação que venha a ocorrer com uma ou mais variáveis do meio ambiente, tais como o aumento da luminosidade, variações de temperatura, intensidade de sons, e assim por diante.” O segundo conceito é o de resposta,

⁴ Reese (1975, p. 14) define comportamento como “[...] qualquer movimento observável ou mensurável feito por um organismo, incluindo movimentos externos e internos e seus resultados, bem como as secreções glandulares e seus efeitos.”

que, conforme a mesma autora, pode ser “entendido como reação comportamental do sujeito submetido a estímulos existentes no meio ambiente.”

A teoria do comportamento respondente de Skinner fundamenta-se no processo de condicionamento de Pavlov. Conforme relatado por Pavlov (*apud* SKINNER, 2003, p. 58) em seu livro *Reflexos Condicionados*, “O processo de condicionamento [...] é um processo de substituição de estímulos. Um estímulo antes neutro adquire o poder de eliciar a resposta que era eliciada por outro estímulo. A mudança ocorre quando o estímulo neutro for seguido ou ‘reforçado’ pelo estímulo efetivo.”

Para efeito de ilustração, Skinner (2003, p. 62) exemplifica com o treinamento dos soldados: “se retratos do inimigo, sua bandeira, etc., forem associados a histórias ou fotografias de atrocidades, uma reação agressiva semelhante provavelmente ocorrerá quando o inimigo for encontrado.”

Pode-se citar, também, a propaganda contra o fumo, exposta na parte de trás dos maços de cigarro, como ações que, por meio de estímulos negativos (doenças pulmonares, impotência sexual e trombose), buscam provocar respostas negativas ao seu consumo.

Como pode ser interpretado a partir de Skinner (2001, p. 72), a consequência comportamental ou, até mesmo, o objetivo do condicionamento respondente, ou *pavloviano*, “é aumentar a magnitude de resposta eliciada pelo estímulo condicionado e diminuir o tempo que decorre entre o estímulo e a resposta.”

Nos exemplos vistos até aqui, tratou-se de reflexos, condicionados ou não, que não têm efeito sobre o ambiente. A partir de agora, tratar-se-á de comportamentos que têm algum efeito sobre o mundo ao seu redor, que poderão ter consequências ou não sobre a probabilidade desses mesmos comportamentos apresentarem a mesma frequência de ocorrência. De acordo com Skinner (2003, p. 65), as palavras recompensa ou punição se referem a esse efeito.

Como exemplos, citam-se o reflexo pupilar, o balançar da perna em resposta a uma batida no tendão patelar, o transpirar em resposta ao calor e a salivação como reação à expectativa de um alimento. Todos esses comportamentos se apresentam como característicos do

comportamento respondente, pois um estímulo (fator externo) provoca uma resposta e sempre, necessariamente, a precede (REESE, 1975, p. 14)

Comportamento Operante

De acordo com Bergamini (1997, p. 46), o referencial teórico de Skinner retoma o conceito de recompensa de Thorndike⁵ e propõe dois tipos de condicionamento para a manutenção ou eliminação de determinados tipos de comportamento, denominados: reforço positivo e reforço negativo. Conforme Reese (1975, p. 15), o comportamento operante é controlado por suas conseqüências, de forma oposta ao comportamento respondente, que é controlado por seus antecedentes.

Uma das primeiras tentativas sérias de estudar as mudanças ocasionadas pelas conseqüências do comportamento foi feita por E. L. Thorndike, em 1898. A partir de seu experimento com animais, verificou que, quando um gato era colocado em um alçapão, do qual somente podia escapar abrindo uma porta, ele exibia diversos tipos de comportamento, sendo que alguns deles eram eficazes. Thorndike observou que depois de o gato ter sido colocado no alçapão e ter experimentado o comportamento de fuga repetidas vezes, o comportamento que o levava a escapar tendia a ser mais simples e rápido. “A este fato, que o comportamento se estabelece quando seguido de certas conseqüências, Thorndike chamou de ‘Lei do Efeito’” (SKINNER, 2001, p. 65-66).

De acordo com Skinner, o condicionamento é “[...] o fortalecimento do comportamento que resulta do reforço [...]”. No condicionamento operante fortalece-se um operante, tornando a resposta mais provável ou freqüente.

O processo de eliminação de um reforço positivo, denominado por Skinner (2001, p. 76) de extinção operante, ocorre quando o reforço já não estiver sendo dado, tornando a resposta menos freqüente. “Em geral quando nos empenhamos em comportamentos que não compensam, encontramos-nos menos inclinados a comportamentos semelhantes no futuro” (SKINNER, p. 76). Como ilustra o autor, quando não obtemos respostas de ligações

⁵ E. Thorndike (1911) propôs a chamada Lei do Efeito – realizada junto a gatos -, que se refere à estruturação de comportamentos específicos relacionados à oferta de recompensas exteriores.

telefônicas, paramos de telefonar, ou se a cada vez que vamos tocar piano ele não funcionar, tendemos a tocar cada vez menos.

Inversamente ao reforço positivo, o reforço negativo tem um caráter de punição a um determinado comportamento. De acordo com Bergamini (1997, p. 47), “[...] o conceito de reforço negativo aplica-se a todo acontecimento que ocorre imediatamente após dado comportamento que diminui a frequência do mesmo, determinando até o seu completo desaparecimento.”

A partir das pesquisas e dos experimentos com animais, Skinner (*apud* BERGAMINI, 1997, p. 49) generaliza as conclusões a que chegou acerca do comportamento animal para o ser humano, conforme se observa nesse trecho:

[...] à semelhança daquilo que ocorre com os animais, a personalidade humana também pode ser totalmente modelada. Controlando os reforçadores positivos e negativos existentes no ambiente extrínseco, aos quais são submetidos os seres vivos, é possível levá-los a exibirem os comportamentos desejados. Dessa forma, pode-se induzir um animal ou uma pessoa a adotar qualquer tipo de reação comportamental; basta que estímulos sejam adequadamente manipulados de forma a suscitarem as respostas desejadas.

A teoria do reforço mostrou-se controversa, especialmente, quanto às questões de conteúdo ético. Ratificando essa idéia, Bowditch e Buono (1992, p. 49) assinalam que “a maioria das críticas dirigidas à teoria do reforço se concentra em preocupações de ordem ética quanto à manipulação de trabalhadores e modificação do comportamento.”

3.2 - Teoria do Comprometimento

Muitas visões distintas do comprometimento têm evoluído e se tornado bem estabelecidas ao longo dos anos, parecendo improvável que qualquer uma das abordagens dominará e será unanimemente aceita como a definição correta de comprometimento (MEYER & ALLEN, 1990, p. 70). Conseqüentemente – o que não parece negativo – essa falta de consenso manifesta-se em uma variação marcante de como o comprometimento é definido e medido. (O'REILLY III & CHATMAN, 1986, p. 492).

3.2.1 Enfoques Conceituais do Comprometimento Organizacional

Mesmo diante de um vasto leque de enfoques sobre o comprometimento organizacional, a abordagem dominante na literatura sobre o tema tem sido o afetivo, a partir dos trabalhos de Mowday, Steers e Porter (1982). Os autores assinalam que, conceitualmente, o comprometimento organizacional, na perspectiva afetiva, tem sido caracterizado por, no mínimo, três fatores:

- a. “uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos organizacionais”;
- b. “uma vontade de exercer considerável esforço em favor da organização”;
- c. “um forte desejo de se manter como membro da organização.”

Resumindo, conforme Porter *et al.* (1974, p. 604), o conceito de comprometimento pode ser definido como “a força da identificação de um indivíduo e seu envolvimento com uma organização específica.” Esses autores, conforme Chang Jr. (2001, p. 25), apresentaram um conjunto de variáveis que predizem o comprometimento, sendo elas: características pessoais, características do trabalho, experiências no trabalho e “estados” do papel.

Os trabalhos desenvolvidos por Mowday, Steers e Porter (1979, *apud* MEDEIROS, 2003, p. 37), durante a década de 70, culminaram com a validação de um instrumento para se medir o comprometimento organizacional atitudinal (ou afetivo) – o OCQ, *Organizational Commitment Questionnaire*. O OCQ foi validado por meio do uso de um banco de dados de 2.563 pessoas, obtendo-se um índice de consistência interna (Alpha de Cronbach) de $\alpha = 0,90$. Posteriormente, esse instrumento foi utilizado por diversos pesquisadores (MATHIEU & ZAJAC, 1990). Conforme Medeiros *et al.* (2002), o OCQ constitui-se de “uma escala formada por quinze indicadores de comprometimento, possuindo uma versão reduzida com nove itens. A escala do OCQ é do tipo *Likert*, podendo ser utilizada com 7 ou 5 pontos, variando de discordo totalmente a concordo totalmente [...]”

As origens desse enfoque, de acordo com Bastos (1992, p. 291), encontram-se nos trabalhos de Amitai Etzioni, que associa os mecanismos utilizados pelas organizações para obtenção da obediência/concordância a padrões de envolvimento gerados entre os empregados. Essa relação indivíduo-organização aproxima-se do envolvimento “moral” que se caracteriza pela identificação e introjeção dos valores institucionais.

Seguindo esse mesmo enfoque, Thevenét (1992, *apud* SÁ & LEMOINE, 1998) afirma que para a existência do comprometimento é necessário que haja adesão e oportunidade. A adesão sozinha não se sustenta, pois mesmo que haja consistência entre os valores individuais e organizacionais, para que o indivíduo se comprometa deve existir a possibilidade de recompensas.

O segundo mais popular enfoque de comprometimento organizacional estudado tem sido o calculativo/instrumental (MATHIEU & ZAJAC, 1990, p. 172), cuja origem está no trabalho de Howard Becker. De acordo com Becker (1960, p. 32), o comprometimento pode ser entendido como “quando uma pessoa, realizando *side-bets*, alinha interesses extras com uma linha consistente de atividade.” Essa abordagem do comprometimento foi operacionalizada pelas escalas desenvolvidas por Ritzer e Trice (1969) e por Hrebiniak e Alluto (1973).

Conforme Becker (1960, p. 33), linhas consistentes de atividades implicam a rejeição pelo indivíduo de alternativas de comportamento possíveis, ou seja, ele percebe várias alternativas de cursos de ação disponíveis, cada qual tendo alguma coisa a oferecer. Entretanto, a pessoa escolhe aquele que melhor serve a seus propósitos. Essa escolha, ou melhor, o comprometimento com essa escolha, segundo Becker (1960, p. 35), está baseado em *side-bets* (apostas laterais), que o autor explica e exemplifica do seguinte modo:

Suponha que você esteja barganhando comprar uma casa; você oferece dezesseis mil dólares, mas o vendedor insiste em vinte mil. Agora, suponha que ofereça ao seu antagonista um certificado de prova que você apostou com uma terceira parte que não pagaria mais do que dezesseis mil dólares pela casa. Seu oponente deve admitir que está derrotado por que você perderia dinheiro aumentando sua oferta; você se comprometeu não mais que o originalmente oferecido

Como visto, o comprometimento ocorreu por meio da realização de uma *side-bet*. As conseqüências de um comportamento inconsistente seriam tão caras que uma continuação do processo de barganha não seria mais uma alternativa possível. Os elementos do comprometimento, conforme assinala Becker (1960, p. 35), presentes nesse exemplo são: 1) a pessoa que se encontra nessa posição tomará uma decisão considerando uma linha particular de ação que terá conseqüências em outros interesses e atividades não necessariamente relacionados; 2) a pessoa colocou-se em uma posição por suas próprias ações anteriores.

Seguindo o mesmo enfoque instrumental/calculativo e reafirmando a teoria de Becker, Hrenibiak e Alluto (1972, p. 369) sugerem que o comprometimento organizacional é um

fenômeno parcialmente de troca e parcialmente estrutural. O comprometimento de uma pessoa depende, em parte, da percepção do equilíbrio incentivo-contribuições (*inducements-contributions*), ou seja, a razão entre as recompensas recebidas da organização e seus respectivos custos. Hrenibiak & Alluto (1973, p. 453), contrariamente às conclusões alcançadas por Ritzer e Trice (1968), sugerem que o comprometimento não pode ser entendido como um fenômeno psicossocial, porém, como um fenômeno estrutural.

Wiener (1982, p. 418-419) critica o enfoque instrumental-utilitarista, cujos modelos de explicação do comportamento humano se baseiam em contingências relacionadas aos resultados do comportamento, como as teorias da expectativa e do reforço. Conforme Wiener (1982), o modelo proposto por Becker, em seu artigo *Notes on the concept of commitment* (1960), considera as pressões normativas internalizadas pelos indivíduos, como, por exemplo, os padrões morais, para a compreensão do comportamento humano; ademais, sua teoria pode ser vista como uma extensão e reconceitualização da abordagem de identificação.

Wiener (1982, p. 421) define, então, comprometimento como “[...] a totalidade de pressões normativas que agem de forma a se alinharem aos objetivos e interesses organizacionais” e, em seguida, conclui que as pessoas comprometidas podem demonstrar determinados comportamentos não por que elas calcularam seus benefícios pessoais, todavia, consideraram ser as atitudes “corretas” e morais a seguir. Como observam Wiener e Vardi (1991, p. 300):

Tais pressões internalizadas implicam que os padrões comportamentais resultantes do comprometimento devem possuir uma variedade de graus, dependendo da força do comprometimento, as seguintes características: (1) sacrifício pessoal, (2) persistência, e (3) preocupação pessoal

A teoria de Wiener (1982) é desenvolvida a partir da adaptação do modelo das intenções comportamentais de Fishbein. Conforme Fishbein (*apud* WEINER, 1982, p. 419), o modelo trata, principalmente, da predição e compreensão dessas intenções e, de acordo com o modelo (WIENER, 1982, pp. 419-20), a intenção comportamental é determinada por dois fatores básicos: a) atitudinal, ou seja, a atitude do indivíduo em vista do desempenho de uma ação, que é função de sua avaliação das conseqüências da ação e b) normativo subjetivo, que é função da percepção da totalidade das pressões normativas relativas ao desempenho de tal comportamento.

Na vertente sociológica, o comprometimento ou apego (*attachment*) é alcançado pelo exercício do controle no contexto de trabalho. (CHANG Jr., p. 24). Halaby e Weakliem (1989, p. 551) utilizam a palavra apego, pois acreditam que ela é mais neutra e lúcida do que as conotações psicológicas e afetivas do termo comprometimento. Conforme Halaby e Weakliem (1989, pp. 550-551), apego significa “o interesse do trabalhador em continuar a trabalhar para o seu atual empregador ao invés de deixar a empresa para trabalhar com outro empregador.” De acordo com Halaby (1986, p. 635 *apud* BASTOS, 1992, p. 294), nessa perspectiva, “o vínculo é conceitualizado em termos das relações de autoridade que governam o controle do empregador e a subordinação dos trabalhadores.”

O enfoque comportamental do comprometimento (CHANG Jr., 2001, pp. 25-26) se baseia nas ações dos empregados que vão além das expectativas normalizadas pela organização, sendo elas: a assiduidade, o tempo no emprego e a qualidade adicional no desempenho das tarefas.

O modelo conceitual do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997) é categorizado em três componentes:

- I. Comprometimento afetivo (*affective commitment*): os empregados têm “apego”, orientação afetiva, envolvimento e identificação com a organização. Conforme Meyer *et al.* (1990, p.710), “empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem [...]”
- II. Comprometimento de continuação⁶ (*continuance commitment*): os empregados se encontram associados à organização devido aos custos relativos à sua saída e à limitada oferta de alternativas de trabalho. De acordo com esse trecho de Meyer *et al.* (1990, p.710), “empregados [...] com um forte comprometimento de continuação permanecem por que eles precisam.”
- III. Comprometimento normativo (*normative commitment*): os empregados desempenham seu trabalho devido a uma obrigação moral. Conforme Meyer e Allen (1990, p. 3, *apud* MEDEIROS, 2003, p. 43), “empregados com [...] comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados.”

⁶ Também encontrado na literatura especializada como comprometimento instrumental, calculativo ou *side-bets*.

Helen Gouldner (1960, pp. 469-470) realizou uma pesquisa com 60 mulheres de uma Associação de Voluntárias de Los Angeles cujo objetivo era identificar alguns componentes ou dimensões do comprometimento e explorar as relações entre eles. Cabe ressaltar que a autora (1960, p. 471) definiu hipóteses que distinguem os componentes que se referem ao comprometimento com a organização como um todo, e aqueles que dizem respeito ao comprometimento com valores específicos da organização, sendo essas dimensões independentes entre si. A premência dessa distinção e independência desses fatores se observam nessas palavras de Gouldner (1960, p. 469): “A distinção entre comprometimento como um todo e comprometimento com os objetivos específicos é importante para a análise organizacional, pois sugere que quem está comprometido apenas com os objetivos da organização podem renunciar ou se retirar se esses forem mudados.” Seis fatores do comprometimento foram identificados por Gouldner (1960, pp. 485-486): 1) integração cosmopolita (*cosmopolitan integration*), ou seja, o grau em que um indivíduo é ativo e se sente parte de vários níveis de uma organização em particular; 2) introjeção organizacional (*organization introjection*), isto é, o grau em que a auto-imagem ideal da pessoa compreende diversos valores e qualidades aprovadas pela organização; 3) membro interseccional (*cross-sectional membership*) e 4) responsabilidade político-partidária (*political party responsibility*) são componentes que sustentam a hipótese de que o comprometimento com valores específicos da organização são distintos dos fatores do comprometimento com a organização como um todo; 5) exposição à cultura organizacional (*exposure to organizational “culture”*), que significa o grau de conhecimento das políticas e valores da organização e 6) exclusividade para com a organização (*exclusiveness of organizational membership*), ou seja, ser membro de somente uma organização.

Em seu livro *Conquistando o comprometimento*, Gary Dessler afirma que “no ambiente de negócios atual em que as mudanças acontecem em ritmo acelerado, o futuro pertence aos administradores mais bem sucedidos em lidar com a mudança, mas, para fazê-lo, é preciso que haja comprometimento por parte dos funcionários.” E conforme o autor, funcionários comprometidos são aqueles que se identificam com a empresa e adotam as metas como se fossem suas (DESSLER, 1996, p. 7). Conforme expõe Dessler (1996, p. 16), para uma organização criar o comprometimento ela deve “sincronizar às suas metas com as de seus funcionários – garantir, em outras palavras, que os dois conjuntos de metas sejam

essencialmente os mesmos, de modo que, ao procurar realizar suas próprias metas, o funcionário procure realizar, também, as metas da empresa.”

A questão que Dessler se coloca é como os gerentes criam comprometimento em seus funcionários. Em outras palavras, quais são as chaves do comprometimento. Para responder a essa pergunta, o autor definiu quatro etapas no seu processo de pesquisa: na primeira etapa, analisou-se a literatura sobre o assunto dos últimos 30 anos, o que resultou em uma direção básica para seu estudo; em seguida, identificaram-se as empresas nas quais havia um grande comprometimento. Esse processo foi realizado por meio de entrevistas com empresários nas quais eles revelavam as organizações que lhes vinham à mente quando o assunto era comprometimento dos funcionários. Recorreu-se, também, nessa segunda etapa, à pesquisa a livros, tais como *The 100 Best Companies to work for in America*, *Thriving on Chaos* e *In Search of Excellence*. Conjuntamente com outros métodos de seleção, Deesler definiu com as dez empresas com as quais trabalharia, sendo elas: Ben & Jerry's Ice Cream, Delta Air Lines, Federal Express, Goldman, Sachs & Company e IBM; Mary Kay Cosmetics, J. C. Penney, Publix Supermarkets, Saturn Corporation e Toyota Motor Company Manufacturing, U.S.A. Na terceira etapa, Dessler estudou as empresas selecionadas, com o objetivo de desvendar as práticas administrativas que criavam o comprometimento dos empregados. Para isso, foram realizadas entrevistas, analisados documentos e, principalmente, foram avaliadas as políticas de recursos humanos das dez empresas. Na última etapa, definiram-se as oito práticas administrativas que se sobressairam nas empresas em estudo, sendo elas: valor das pessoas em primeiro lugar (valor *people-first*), diálogos de mão-dupla, comunhão, mediação transcendental, contratação baseada em valor, segurança, recompensas extrínsecas significativas e realização. Abaixo, detalha-se, um pouco, cada uma dessas práticas:

✓ Valores *People-first*

- Coloque os valores por escrito;
- Confiança no indivíduo;
- Tratamento com respeito e digno;
- Traduzir os valores *people-first* em ação;
- Contratar pessoas *people-first*.

- ✓ Diálogos de mão-dupla
 - Programas de “tratamento justo garantido”;
 - Programas “fale abertamente”;
 - Programas de pesquisa periódica;
 - Programas de comunicação de “cima para baixo”.

- ✓ Comunhão
 - Homogeneidade de valores;
 - Participação comunitária;
 - Trabalho em equipe;
 - Rodízio de funções (*job rotation*);
 - Envolvimento de cima para baixo;
 - Contato regular do grupo;
 - Valorização dos rituais.

- ✓ Mediação transcendental
 - Criação da ideologia: missão e valores compartilhados;
 - Criação do carisma: evocação de valores morais;
 - Conversão ideológica de seus membros;
 - Símbolos, histórias e ritos.

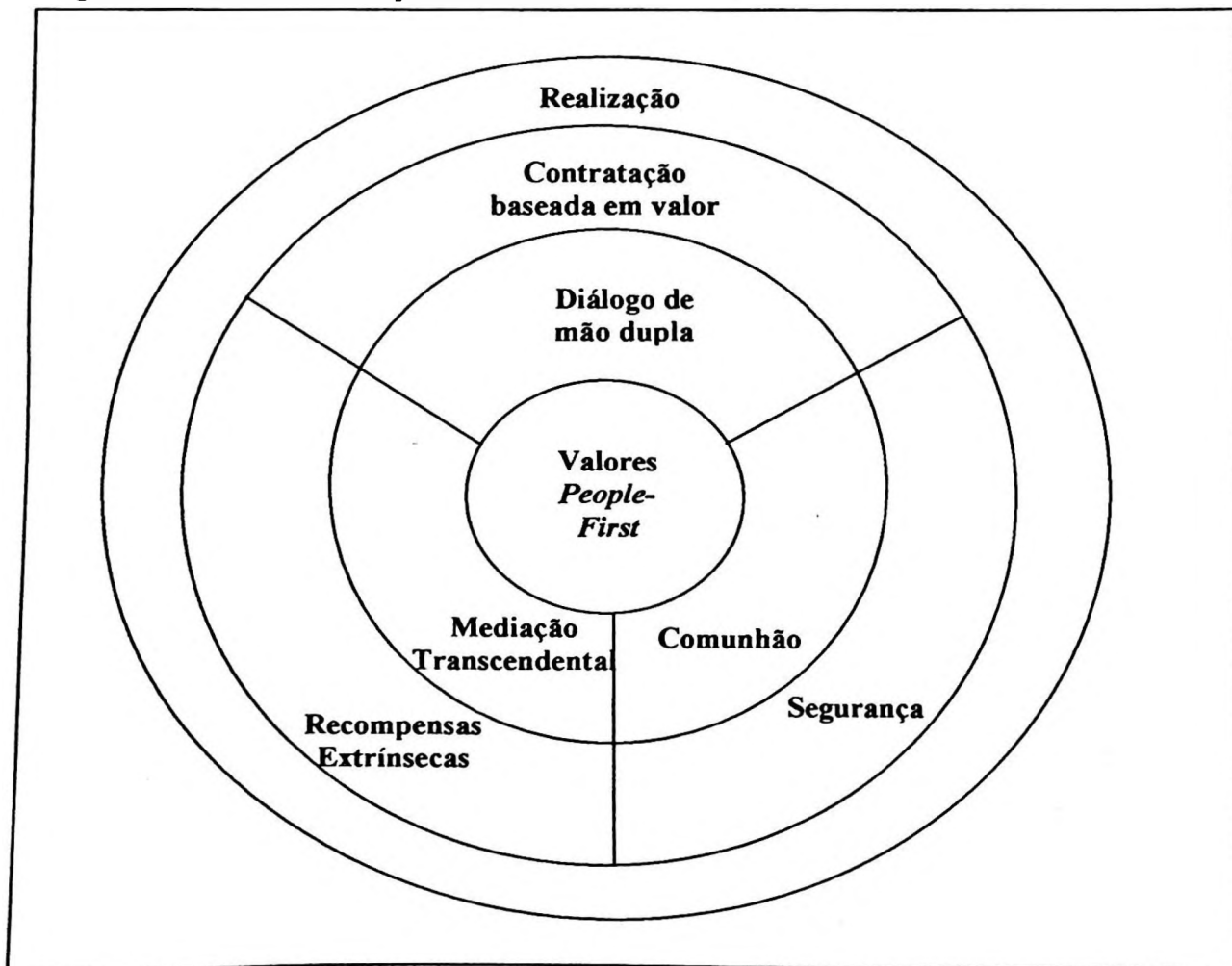
- ✓ Contratação baseada em valor
 - Seleção por valores, não somente por habilidades;
 - Processo exaustivo de seleção;
 - Exposição dos valores que a organização preza;
 - Auto-seleção.

- ✓ Segurança
 - Emprego vitalício sem garantias (não é um paradoxo);
 - Planos de remuneração variável;
 - Trabalhos temporários;
 - Treinamento cruzado;
 - Empresa enxuta.

- ✓ **Recompensas extrínsecas Significativas**
 - Remuneração (fixa mais variável) acima da média de mercado;
 - Remuneração variável (15% a 20%);
 - Horas registradas x relógios de ponto;
 - Plano agressivo de participação nos lucros;
 - Planos de benefícios atraentes.

- ✓ **Realização**
 - Oportunidade para que os funcionários utilizem todas as suas habilidades e talentos;
 - Promoção do desafio do trabalho;
 - Valorização e delegação de poderes para os funcionários.

Figura 4 – Roda do Comprometimento



FONTE: DESSLER, 1996, p. 14.

3.2.2 Antecedentes do Comprometimento Organizacional

De acordo com Mowday *et al.* (1982), os aspectos antecedentes do comprometimento organizacional abrangem amplo leque de variáveis, que podem ser categorizadas em: características pessoais, característica do trabalho, experiências no trabalho e características organizacionais.

Buchanan (1974, p. 533) se preocupou em identificar que tipos de experiências do trabalho estimulavam o comprometimento de gerentes organizacionais. Conforme Buchanan (1974, p. 533), “Comprometimento é [...] um apego afetivo aos objetivos e valores da organização, a um papel em relação aos objetivos e valores, à organização em si, independente do seu valor puramente instrumental.” Para a realização da pesquisa, contou-se com oito organizações participantes e 500 questionários foram distribuídos entre os gerentes dessas empresas, sendo que 279 retornaram preenchidos. De acordo com a metodologia utilizada, o instrumento de pesquisa foi dividido em três séries independentes de questionários, cada um medindo um componente do fenômeno do comprometimento: a) identificação, ou seja, adoção dos objetivos e valores da organização pelos empregados como se fossem seus; b) envolvimento, isto é, imersão psicológica ou adoção das atividades “de um papel do trabalho” (*work role*) e c) lealdade, que é o sentimento de afeição e apego para com a organização. Esses três agrupamentos contemplavam as 13 seguintes experiências do trabalho: clareza do papel (*role clarity*), coesão do grupo de trabalho (*peer group cohesion*) e atitudes do grupo para com a organização (*group attitudes toward organization*); realização de expectativas (*expectations realization*), reality shock (*choque de realidade*) e desafio do trabalho no primeiro ano (*first-year job challenge*); conflitos de lealdade (*loyalty conflicts*), importância pessoal (*personal importance*) e reforço da auto-imagem (*self-image reinforcement*); medo do fracasso (*fear of failure*), normas de comprometimento organizacional (*organizational commitment norms*), normas de comprometimento no trabalho (*work commitment norms*) e dependência organizacional (*organizational dependability*)⁷. Conforme os resultados alcançados por Buchanan (1974, p. 542), três experiências do trabalho, na primeira regressão, explicaram 78% da escala de variância do comprometimento, sendo elas as atitudes de grupo para com a organização, o desafio do trabalho no primeiro ano e os conflitos de lealdade.

⁷ Para mais detalhes das 13 experiências do trabalho, vide BUCHANAN (1975, pp. 539-540).

O modelo de Steers (1977, p. 47) consiste de dois componentes: 1) antecedentes do comprometimento e 2) resultados do comprometimento. A grande parte dos antecedentes foi proposta em pesquisas anteriores, sendo as principais influências dos determinantes do comprometimento oriundos do ambiente de trabalho. Na proposta de Steers, as variáveis do ambiente estão agrupadas em três principais categorias: características pessoais, características do trabalho e experiências do trabalho.

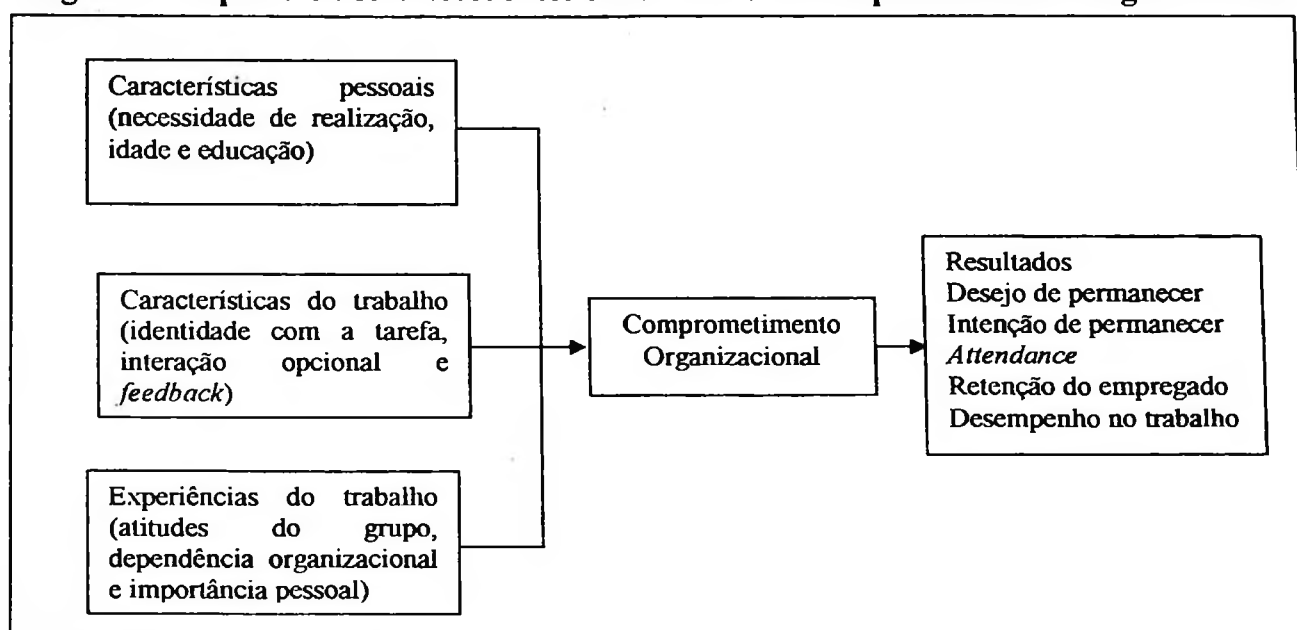
Conforme Steers (1977, p. 47), características pessoais abrangem as variáveis que definem o indivíduo. Entre tais variáveis, pode-se listar idade, oportunidades de realização, educação, tensão do papel e interesse central da vida. Quando considera as características do trabalho, Steers espera, com base em pesquisas anteriores, que o comprometimento seja influenciado pelo desafio do trabalho, oportunidades de interação social, e quantidade de *feedback* fornecida pelo trabalho. A terceira categoria de influência do comprometimento é a natureza e qualidade das experiências do trabalho (BUCHANAN, 1974). Conforme Steers (1977, pp.47-48), “as experiências do trabalho são vistas como a principal força socializadora e como tal representou uma influência importante no grau em que os apegos psicológicos para com a organização são formados.” As experiências do trabalho identificadas em experiências anteriores incluem as atitudes de grupo para com a organização (BUCHANAN, 1974; PATCHEN, 1970), dependência e confiança na organização (BUCHANAN, 1974; HREBINIAK, 1974), percepções de investimento e importância do empregado para a organização (BUCHANAN, 1974; PATCHEN, 1970) e recompensas ou expectativas de realização (GRUSKY, 1966).

A segunda hipótese do modelo, de acordo com Steers (1977, p.48), afirma que o comprometimento conduz a vários resultados comportamentais. Esses resultados podem ser manifestados por meio da intenção dos empregados de permanecerem na organização, trazendo como consequência níveis mais elevados de retenção e menores de taxas de rotatividade (PORTER *et al.*, 1974). Um segundo comportamento esperado é que o comprometimento leve os empregados a apresentarem uma menor taxa de absenteísmo. E por fim, o último comportamento impactado pelo comprometimento se refere ao desempenho, baseando-se na suposição de que os empregados comprometidos despendam maior esforço no trabalho.

Os resultados alcançados da pesquisa suportaram que todos os três componentes (características pessoais, características do trabalho e experiências do trabalho) apresentam relação significativa com o comprometimento. Conforme assinala Steers (1977, p. 51):

[...] para ambas amostras, experiência no trabalho estavam mais intimamente associadas com comprometimento [...] do que os outros dois conjuntos de variáveis, assim dando suporte parcial para a tese de Buchanan (1974), de que o comprometimento é fortemente uma função da experiência no trabalho. Entretanto, estas descobertas estenderam esta tese para a percepção da importância dos outros dois conjuntos de antecedentes, portanto enfatizando as diversas dos fatores que afetam o comprometimento dos empregados nas organizações

Figura 5 – Hipóteses dos antecedentes e resultados do comprometimento organizacional



FONTE: STEERS, 1977, p. 47.

Utilizando técnicas de meta-análise, Mathieu e Zajac (1982) reviram e analisaram a consistência de estudos anteriores dos antecedentes, correlatos e conseqüentes do comprometimento organizacional. O estudo contemplou a revisão dos seguintes antecedentes do comprometimento: características pessoais, características do trabalho, relações grupo/líder, características organizacionais e estados do papel (*role states*).

Dentre as características pessoais, os resultados mostraram que idades mais elevadas se correlacionam com níveis maiores de comprometimento, e indicaram estar mais relacionados ao comprometimento do que ao calculativo-instrumental. Conforme Mathieu & Zajac (1982, p. 177), muitos pesquisadores sugeriram a idade estar mais altamente relacionada ao comprometimento calculativo; esse relacionamento foi atribuído às limitações de

oportunidades alternativas de trabalho e aos maiores custos incorridos⁸ em pessoas com mais idade. Quanto ao estado civil, os resultados mostraram que pessoas casadas estavam associadas a níveis maiores de comprometimento, mesmo assim, apresentando baixa correlação positiva. No que tange à variável competência percebida (*perceived competence*), essa exibiu uma alta correlação positiva com comprometimento atitudinal. Morris e Sherman (1981, *apud* MATHIEU & ZAJAC, 1982, p. 178) tomaram estas descobertas como um indicativo de que os indivíduos se tornarão mais comprometidos à medida que a organização atende às suas necessidades de crescimento e realização. No que se refere ao nível de capacidade (*ability*) dos profissionais, Stevens *et al.* (1978, *apud* MATHIEU & ZAJAC, 1982, p. 178) sugeriu que empregados altamente qualificados são de grande valor para a organização, e que, assim, seja provável que recebam maiores recompensas, aumentando, por sua vez, seu comprometimento calculativo. Não obstante, não foi encontrada correlação entre nível de capacitação e comprometimento (MATHIEU & ZAJAC, 1982, pp. 177-79).

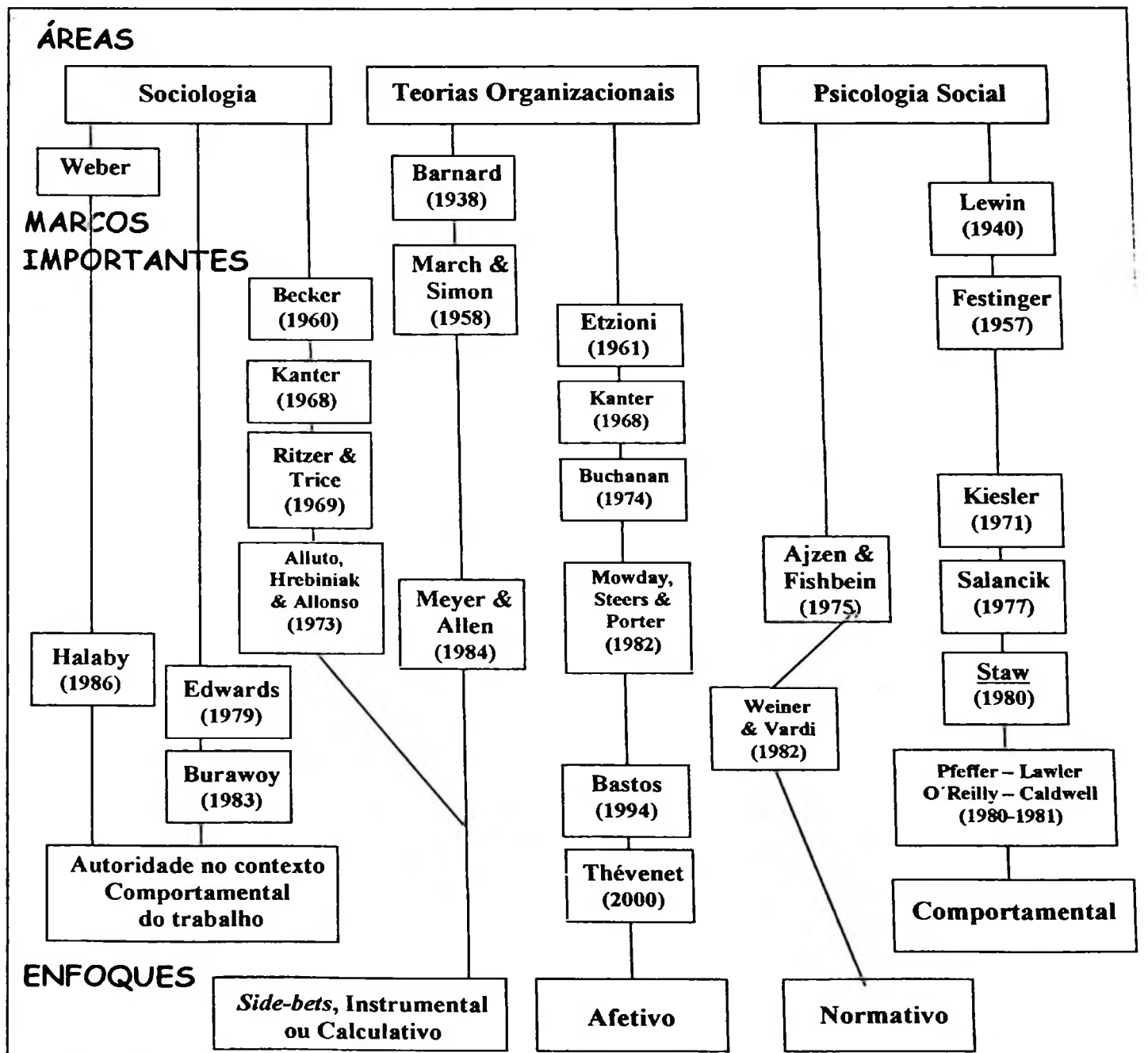
Embora o relacionamento entre várias características do trabalho e o comprometimento organizacional tenha sido objeto de pesquisa em vários estudos, nenhum modelo teórico se propôs a explicar porque eles deveriam estar relacionados. Utilizando-se a mesma técnica da meta-análise citada acima, encontrou-se correlação positiva média entre a variedade de habilidades e comprometimento; quanto à autonomia no trabalho, os resultados apresentaram baixa correlação positiva. No tocante à variável “escopo do trabalho”, verificou-se a mais alta correlação com o comprometimento organizacional, comparada às três variáveis antecedentes listadas anteriormente.

No que se refere ao agrupamento relações grupo-líder, Mathieu e Zajac (1982, pp. 179-80) consideram as seguintes variáveis: coesão do grupo (*group cohesiveness*), interdependência de tarefas, capacidade do líder de estruturação (*leader initiating structure*), comunicação do líder e liderança participativa. Quanto ao primeiro item, coesão do grupo, não foi possível inferir conclusões definitivas a respeito de sua correlação com comprometimento, a partir dos estudos avaliados. No que tange à questão da interdependência das tarefas, Morris e Steers (1980, p. 56 *apud* MATHIEU e ZAJAC, 1982, p. 179) sugeriram que quando os empregados vivenciam alta dependência funcional, eles se tomam mais conscientes de sua contribuição para a organização e para o seu grupo de trabalho imediato, influenciando, assim,

⁸ Da tradução de *sunk costs*.

positivamente seu comprometimento atitudinal com a organização. Da meta-análise realizada por Mathieu e Zajac (1982, p. 180) verificou-se uma correlação média positiva entre a capacidade de estruturação do líder e o comprometimento organizacional. Quanto à variável comunicação do líder, a análise produziu uma alta correlação positiva. No que concerne à característica liderança participativa, a meta-análise produziu uma correlação média corrigida de média para alta.

Figura 6 - Abordagens Conceituais e Respectivas Fontes Teóricas na Investigação do Comprometimento Organizacional



FONTE: CHANG Jr., 2001, p.

Nesse estudo de Mathieu e Zajac (1982), outro aspecto avaliado foram as características organizacionais, e sua relação com o comprometimento organizacional. Stevens *et al.* (1978, *apud* MATHIEU & ZAJAC, 1982, p. 180) sugeriram que organizações “maiores” (ou seja, com maior número de funcionários) devem aumentar as chances de promoção e outras formas de *side-bets*, além de maiores oportunidades de relacionamentos pessoais, elevando, pois, os níveis de comprometimento. Entretanto, essa explicação não foi suportada pelos resultados da meta-análise, cuja correlação corrigida foi próxima de zero.

Mowday *et al.* (1982) propôs estados do papel (*role states*) como uma das quatro categorias de antecedentes do comprometimento organizacional. Os resultados da técnica de meta-análise avaliaram suposição e a suportaram – inferindo correlações negativas – em três estados do papel específicos: conflito do papel, ambigüidade do papel e sobrecarga do papel. De acordo com Mathieu e Zajac (1982, p. 180), a suposição mais comum tem sido que os estados do papel resultam da percepção do ambiente de trabalho, e, então, influenciam respostas afetivas.

3.2.3 A pesquisa sobre o comprometimento no Brasil

Há dez anos, havia poucos trabalhos tratando da temática do comprometimento organizacional no Brasil. Hoje tem-se uma situação bem diferente, caracterizada por uma sólida pesquisa no assunto. Entre os anos de 1993 e 2002, foram apresentados 34 trabalhos no ENANPAD, entre estes, 28 artigos referentes a pesquisas de campo e seis ensaios (MEDEIROS *et al.*, 2002). Em 2003 e 2004, respectivamente, foram apresentados cinco e três trabalhos sobre o tema no ENANPAD.

Bastos e Brandão (1993, p. 102) buscaram identificar os fatores que explicam o comprometimento em organizações públicas e privadas. De modo a retratar com maior fidelidade os contextos da pesquisa, os autores definiram três grupos amostrais: o das pessoas que trabalham empresas públicas, os funcionários da administração pública direta e os empregados das empresas privadas. Essa estratificação das organizações do setor público foi estabelecida devido “[...] às evidências de que são realidades bastante diferenciadas, inclusive no grau de autonomia para concepção e implementação de políticas de recursos humanos [...]”

Conforme Bastos e Brandão (1993, p. 111-113), os trabalhadores da administração pública direta têm um perfil bastante diferenciado dos demais trabalhadores: tendem a avaliações mais negativas do contexto de trabalho, expondo como exemplos as políticas de promoção, remuneração e treinamento.

Para o conjunto da amostra de trabalhadores (BASTOS & BRANDÃO, 1993, p. 110), a maior parte da variabilidade do comprometimento (32,9% de variância) é explicada pelas variáveis organizacionais, sobressaindo-se a “política de promoção” como a variável de maior poder explicativo. As políticas de treinamento e remuneração aparecem como importantes preditores, apresentando, respectivamente, 3,7% e 3,6% da sua variância. O segundo conjunto de variáveis de maior valor explicativo do comprometimento foi “escopo do trabalho”, que contempla as características do trabalho a ser desempenhado (definição clara das atividades, autonomia e caráter não rotineiro das tarefas).

Nas empresas do setor privado, os pontos significativos, como preditores do comprometimento, foram: em primeiro lugar, a política de promoção, seguida pela política de remuneração. Quanto aos valores relativos ao trabalho, maior valorização do rendimento aparecem associados com menor comprometimento, enquanto maior valorização dos serviços prestados à sociedade associam-se com maior comprometimento; “tensão” no trabalho aparece com uma relação negativa com comprometimento e condição da chefia bem como estado civil (isto é, casados) encontram-se relacionados com maiores níveis de comprometimento.

O estudo de Bastos *et al.* (2000) buscou identificar padrões de comprometimento dos indivíduos frente à organização e profissão e possíveis antecedentes pessoais e do contexto de trabalho preditores do comprometimento. A partir da realização da pesquisa, envolvendo 42 organizações e 1.678 pessoas, foram identificados quatro padrões de comprometimento: duplo comprometimento (32,06%), comprometimento unilateral com a organização (28,72%), comprometimento unilateral com a profissão (18,36%) e duplo descompromisso (20,86%). Conforme BASTOS *et al.* (2000), analisando-se as variáveis demográficas, mais especificamente à categoria sexo, observa-se que os homens se situam proporcionalmente mais no padrão duplo descompromisso, enquanto as mulheres se encontram mais fortemente no duplo comprometimento. Quando se analisa a variável estado civil, percebe-se que os solteiros se situam em maior proporção no grupo do duplo descompromisso, ao passo que os

casados se encontram em maior proporção nos grupos duplo comprometimento e comprometimento unilateral com a organização. Quando os grupos foram analisados segundo a natureza das ocupações desempenhadas, as pessoas com funções técnicas e científicas estão mais presentes no grupo duplo comprometimento, enquanto que o pessoal com funções administrativas se distribui em proporção entre os grupos duplo comprometimento e comprometimento unilateral com a organização. Quando se consideram os grupos frente às variáveis que caracterizam o trabalho que desempenham, percebe-se, primeiramente, que apenas a avaliação da sobrecarga do trabalho não se diferencia entre os grupos de pessoas com distintos padrões de comprometimento. Percebe-se, entretanto, que os trabalhadores duplamente comprometidos realizam trabalhos de maior escopo, em todas as suas subdimensões (identidade, *feedback*, autonomia, variedade e uso de habilidades). Contrariamente, neste aspecto, as pessoas do grupo duplo descompromisso encontram-se no pólo oposto, enquanto os outros dois grupos se apresentam em situações intermediárias entre os dois.

Chang Jr. (2001) desenvolveu um modelo de avaliação simultânea dos determinantes do comprometimento organizacional, utilizando, em caráter inédito, a técnica estatística de modelagem de equações estruturais. Ademais, introduziu em sua análise duas novas variáveis: a comunicação, como fator conseqüente e a criatividade, como fator antecedente do fenômeno do comprometimento organizacional.

Quanto aos estudos relativos aos conseqüentes do comprometimento, pode-se afirmar que houve uma parca produção científica nos últimos treze anos no Brasil. Entre os anos de 1993 a 2002 apenas três trabalhos apresentaram resultados associando comprometimento e suas conseqüências. (MEDEIROS *et al.*, 2002). Os trabalhos de Medeiros e Enders (1997, 1998, *apud* MEDEIROS *et al.*, 2002) classificaram os padrões de comprometimento segundo o nível de desempenho organizacional, quando avaliados por seus supervisores em comparação com um índice de desempenho.

A partir uma pesquisa junto a 14 médias e grandes empresas, Sá e Lemoine (1998) realizaram um estudo relacionando estilo de liderança e comprometimento organizacional. Utilizado como instrumentos de pesquisa questionários (entre os respondentes, 27 diretores, 54 chefes de equipe e 598 operários), os autores constataram a influência do estilo de liderança no nível de comprometimento dos empregados.

3.3 Cultura organizacional: conceitos

Neste item serão apresentadas as origens da construção do conceito de cultura organizacional, que teve como precursor Edgar Schein (1992), que a define como o “conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna que funcionaram bem o suficiente para ser validados e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas.”

Fleury (1996, p. 22) amplia o conceito de cultura organizacional, complementando, à definição de Schein (1992), a dimensão do poder. Conforme a autora:

[...] a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

O modelo metodológico de Fleury (1996, p. 23-25) fornece as bases para a elaboração de um diagnóstico da cultura organizacional:

- O histórico das organizações: faz-se importante remeter-se ao contexto político e econômico da fundação da organização, de modo a entender a natureza de sua criação. O papel do fundador na disseminação de seus valores e crenças na construção da identidade organizacional; todos os documentos históricos, assim como vale desvendar os incidentes críticos ocorridos, tais como crises, expansões, porque nesses momentos “o tecido simbólico se revela mais facilmente ao pesquisador, pois certos valores importantes de serem preservados ou, pelo contrário questionados, emergem com maior nitidez.”
- O processo de socialização dos novos membros: segundo diversos autores como Berger, Schein, Van Maanen, Pagès (*apud* Fleury, 1996), o momento de socialização é de extrema importância para o entendimento do universo simbólico. Nesse período, os novos membros da organização

vão se integrando e internalizando os valores e comportamentos válidos para aquela realidade social.

- As políticas de recursos humanos: as atividades de recrutamento e seleção dos novos colaboradores, desenvolvimento e treinamento, políticas de remuneração, política de retenção e processo sucessório.
- Os processos de comunicação e decisão: necessita-se mapear todo o sistema de comunicações, pois “a comunicação constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização.” É preciso investigar tanto os canais formais (contatos diretos, reuniões, telefonemas) e os escritos, como os canais informais.
- A organização do processo de trabalho: deve-se analisar tanto na sua vertente tecnológica quanto social, no intuito de se identificarem categorias nas relações de trabalho. Essa parte do diagnóstico da cultura organizacional possibilita desvendar as relações de poder constituintes do elemento simbólico.

3.4 Modelo Conceitual Proposto

Para desenvolvimento do modelo conceitual de motivação, utilizou-se uma abordagem com base na teoria das expectativas. Um modelo de expectativas, então, foi formulado a partir de aspectos teóricos de diversos enfoques sobre motivação e comprometimento encontrados na literatura, fazendo-se uso, para isso de cinco elementos conceituais:

- **Resultados do trabalho:** podem ser tanto aspectos organizacionais ou de supervisão; aspectos do trabalho em si ou recompensas do trabalho.
- **Experiência:** entende-se como a capacidade da organização (ou do trabalho em si) de oferecer aos seus funcionários – conforme suas percepções – o que eles atribuem como importante. .

- Expectativa: é entendida como a relação percebida pelos funcionários entre o que eles consideram importante e o que a organização (ou o trabalho em si) tem capacidade de prover.
- Valência: é a atratividade dos resultados do trabalho.
- Força motivacional: pode-se dizer que é a pressão interna do indivíduo canalizada para um determinado comportamento. Matematicamente, é o produto da expectativa e da valência.

3.4.1 Modelo de Valência

Valência aqui é a atratividade dos resultados do trabalho. No modelo proposto não se considera a alternativa de valência nula.

A valência pode se apresentar como positiva, quando as escalas atribuídas às questões ao Item C do questionário forem iguais a 4, 5 ou 6, ou seja, quando há uma concordância do respondente em relação à afirmativa da questão. Quando a escala atribuída for 4 para uma das questões do Item C, consideramos, então, uma valência positiva e igual a 1. Quando a escala atribuída for 5, temos, então, uma valência positiva e igual a 2, e para uma escala igual a 6, temos uma valência positiva e igual a 3.

Da mesma forma, a valência pode apresentar-se como negativa quando as escalas atribuídas às questões do Item C do questionário forem iguais a 1, 2 ou 3, ou seja, quando há uma discordância do respondente em relação à afirmativa da questão. Quando a escala atribuída for 1 para uma das questões do Item C, consideramos, então, uma valência negativa e igual a -3. Quando a escala atribuída for 2, temos, então, uma valência negativa e igual a -2, e para uma escala igual a 3, temos uma valência negativa e igual a -1.

3.4.2 Modelo de Expectativa

Expectativa aqui é entendida como a relação percebida pelos funcionários entre o que eles consideram importante e o que a organização (ou o trabalho em si) tem capacidade de prover. Algebricamente, é a diferença entre a experiência e o resultado do trabalho.

$E = \text{Expectativa} = \text{Experiência} - \text{Resultados do Trabalho} + 1$, se a escala atribuída à experiência for maior ou igual à escala atribuída ao resultado do trabalho, ou

$E = \text{Expectativa} = \text{Resultados do trabalho} - \text{Experiência}$, se a escala atribuída aos resultados do trabalho for maior que a escala atribuída à experiência.

Tome-se o seguinte exemplo: se na questão 29 (“é dever de todo o cidadão capacitado contribuir para a sociedade através do trabalho”) uma pessoa atribuiu a escala 6 e na questão 49 (“meu trabalho me faz sentir útil para a sociedade) atribuiu a escala 6. Neste caso, tem-se que experiência é maior ou igual resultados do trabalho, então:

$\text{Expectativa} = 6 - 5 + 1 = 2$. Neste caso, a expectativa para esse resultado do trabalho é positiva e igual a 2.

Agora, inversamente, se a escala atribuída a esse resultado do trabalho for 6 e a escala atribuída a experiência for 5, tem-se que:

$\text{Expectativa} = 5 - 6 = -1$. Neste caso, a expectativa para esse resultado do trabalho é negativa e igual a -1.

3.4.3 Modelo de Força Motivacional

Pode-se dizer aqui que força motivacional é a pressão interna do indivíduo canalizada para um determinado comportamento. Matematicamente, é o produto da expectativa e da valência.

$\text{FM} = \text{Força motivacional} = \text{Expectativa} \times \text{Valência}$

Agora, considere o resultado da expectativa do primeiro exemplo do Modelo de Expectativa. Tem-se, então, expectativa igual a 2. Considere que a pessoa atribuiu a escala 5 para a questão 76 (“é extremamente importante que eu contribua para o desenvolvimento da sociedade através do trabalho”), ou seja, uma valência positiva e igual a 2. Tem-se, assim:

$$FM = 2 \times 2 = 4$$

Tome-se agora um exemplo por completo do resultado do trabalho Segurança 2: um respondente atribuiu a escala 6 para a questão 31 (“a organização deve proporcionar ambiente de trabalho saudáveis e seguros”), a escala 5 para a questão 51 (“sempre trabalho em ambientes saudáveis e seguros”) e a escala 5, novamente, para a questão 80 (“é extremamente importante que eu trabalhe em ambientes saudáveis e seguros”). Neste caso, tem-se:

Expectativa = Experiência – Resultados do trabalho, pois Resultados do Trabalho tem escala atribuída maior do que Experiência. Então:

Expectativa = 5 – 6 = -1. Tem-se, assim, uma expectativa negativa e igual a -1.

Como foi atribuída a escala 6 para a questão 80 (“é extremamente importante que eu trabalhe em ambientes saudáveis e seguros”), tem-se, assim, uma valência positiva e igual a 3.

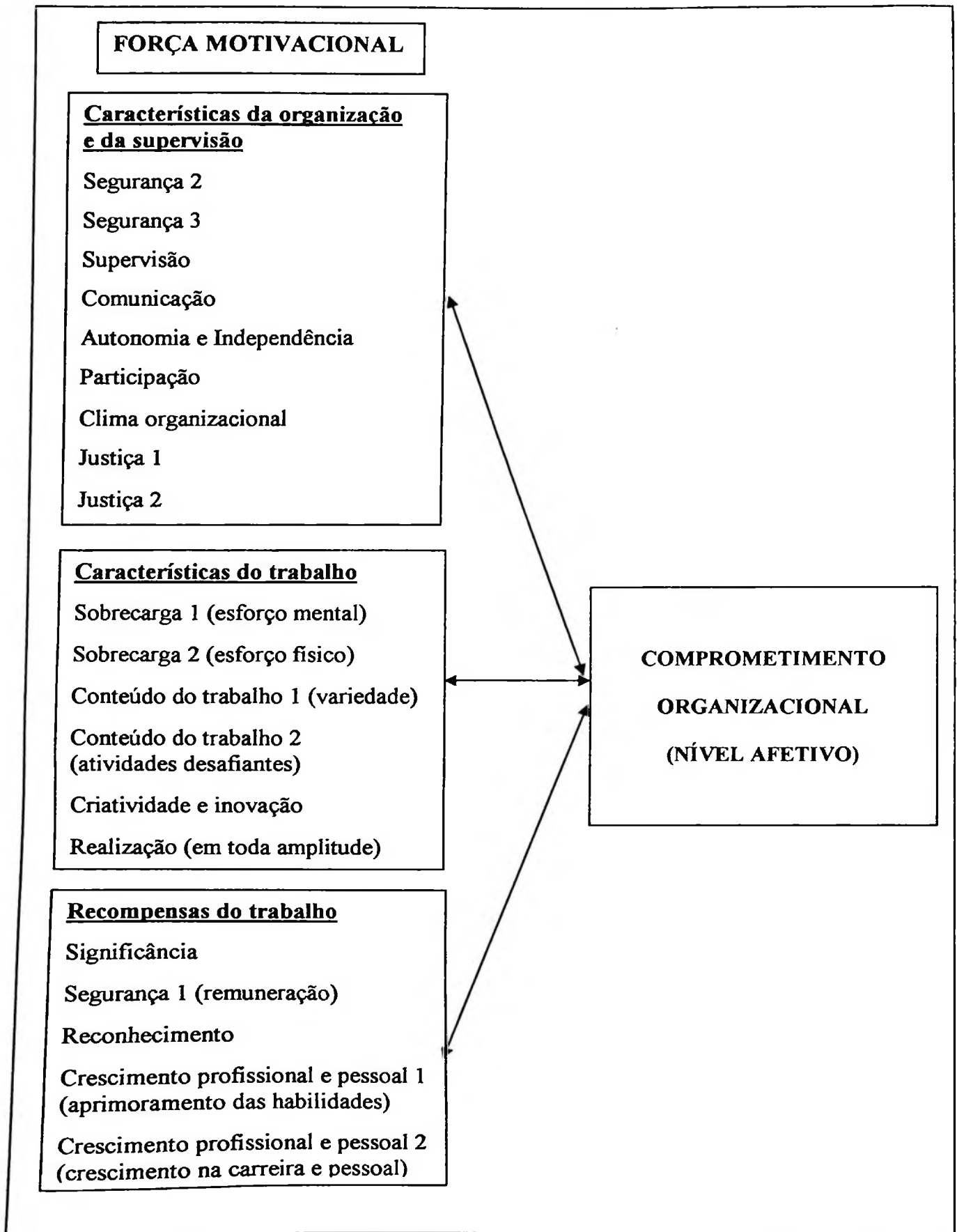
Calculando a força motivacional, verifica-se o seguinte:

FM = Força motivacional = Expectativa x Valência = (-1) x (3) = -3. Desse modo, tem-se uma força motivacional negativa e igual a -3.

Na próxima página apresenta-se a figura 7, com a ilustração do Modelo Conceitual Proposto. Os fatores relativos à força motivacional estão categorizados da seguinte forma: 1) Características da organização e da supervisão – segurança, supervisão, comunicação, autonomia e independência, participação, clima organizacional e justiça.; 2) Características do trabalho – sobrecarga do trabalho, conteúdo do trabalho, criatividade e inovação e realização; e 3) Recompensa do trabalho – significância, segurança, reconhecimento e crescimento profissional e pessoal.

Nas páginas 67 e 68, exhibe-se cada fator da força motivacional e suas respectivas questões do instrumento de pesquisa: resultados do trabalho, experiência e valência.

Figura 7 - Modelo Conceitual Proposto



Quadro 4– Força Motivacional: Resultados do trabalho, Experiência e Valência

SIGNIFICÂNCIA	29) E dever de todo cidadão capacitado contribuir para a sociedade através do trabalho.
	49) Meu trabalho me faz sentir útil para a sociedade.
	76) É extremamente importante que eu contribua para o desenvolvimento da sociedade através do trabalho.
SEGURANÇA 1	30) O trabalho deve permitir o meu sustento e de minha família.
	50) Estou satisfeito com o montante de pagamentos e benefícios que recebo.
	77) O salário e os benefícios são recompensas extremamente importantes do trabalho.
SEGURANÇA 2	31) A organização deve proporcionar ambientes de trabalho saudáveis e seguros.
	51) Sempre trabalho em ambientes saudáveis e seguros.
	78) É extremamente importante que eu trabalhe em ambientes saudáveis e seguros.
CONTEÚDO DO TRABALHO 1	32) O trabalho deve ser composto de tarefas repetitivas.
	53) Minhas tarefas são sempre repetitivas.
	79) É extremamente importante que as minhas tarefas sejam variadas.
CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO	33) O trabalho deve permitir que eu utilize minha criatividade e capacidade de inovação.
	55) A organização onde trabalho é sempre receptiva às idéias inovadoras.
	95) É extremamente importante que tenha oportunidade de colocar em prática idéias inovadoras.
SOBRECARGA DO TRABALHO 1	34) O trabalho deve exigir muito mentalmente.
	57) Meu trabalho sempre exige muito de mim, mentalmente.
	80) Eu gostaria que o meu trabalho exigisse muito de mim, mentalmente.
SOBRECARGA DO TRABALHO 2	35) O trabalho deve exigir muito fisicamente.
	58) Meu trabalho sempre exige muito de mim, fisicamente.
	81) Eu gostaria que o meu trabalho exigisse muito de mim, fisicamente.
JUSTIÇA 1	36) O superior imediato deve agir com respeito e justiça em relação a seus subordinados.
	59) Estou extremamente satisfeito com o grau de respeito e justiça que recebo do meu superior imediato.
	82) É extremamente importante que meu superior imediato aja com respeito e justiça em relação a mim.
SEGURANÇA 3	37) O trabalho deve proporcionar estabilidade.
	60) Estou extremamente satisfeito com a estabilidade que possuo na empresa.
	83) É extremamente importante que eu tenha estabilidade na empresa onde trabalho.
CONTEÚDO DO TRABALHO 2	38) As atividades do trabalho devem ser desafiantes.
	61) Estou extremamente satisfeito com a quantidade de desafios que existem no meu trabalho.
	84) É extremamente importante que as atividades do trabalho sejam desafiantes.
AUTONOMIA E INDEPENDÊNCIA	39) O trabalho deve permitir liberdade de pensamento, de forma a que se possa realizar as tarefas com autonomia e independência.
	62) Estou extremamente satisfeito com as oportunidades de poder colocar em prática os meus pensamentos, de modo independente, na realização das minhas tarefas.
	85) É extremamente importante que eu tenha liberdade para exercitar pensamentos e ações diferentes durante a realização das minhas tarefas.

Quadro 4(cont.) – Força Motivacional: Resultados do trabalho, Experiência e Valência

PARTICIPAÇÃO	40) Um superior deveria pedir sugestões a seus subordinados, quando uma mudança nos métodos de seu trabalho for necessária, antes de decidir o que fazer.
	63) Eu tenho tido sempre a oportunidade de participar de decisões que afetam o meu trabalho.
	86) É extremamente importante que eu participe das decisões que afetam o meu trabalho.
REALIZAÇÃO	41) A atividade de um trabalho deve ser realizada em toda a sua amplitude, do início ao fim.
	64) Eu sempre tenho tido oportunidades de realizar as tarefas em toda sua amplitude, do começo ao fim.
	87) É extremamente importante que eu tenha oportunidade de dar continuidade e completar os serviços que eu começo.
CRESCIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL 1	42) A organização deve proporcionar ao indivíduo a possibilidade de aprimorar suas habilidades.
	66) Eu tenho tido, nesta organização, oportunidades reais de aprimorar minhas habilidades.
	88) É extremamente importante que eu tenha a oportunidade de aprender coisas novas para realizar as minhas tarefas.
COMUNICAÇÃO	43) A organização deve esclarecer os padrões de desempenho esperados.
	68) Eu sempre recebo informações do meu superior direto acerca do meu desempenho no trabalho.
	89) É extremamente importante que eu seja informado(a) a respeito do meu desempenho no trabalho.
CRESCIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL 2	44) A organização deve oferecer oportunidades de crescimento na carreira e de crescimento pessoal.
	69) Nesta organização, eu tenho oportunidades de crescimento profissional e como Ser Humano.
	90) É extremamente importante que eu tenha crescimento pessoal e profissional em meu trabalho.
JUSTIÇA 2	45) A organização deve adotar sistemas de promoção baseados em critérios justos e claros.
	70) Nesta organização, existe um sistema justo de promoções.
	91) É extremamente importante que a organização onde eu trabalho adote critérios justos de promoção.
CLIMA ORGANIZACIONAL	46) O trabalho deve ser realizado em um ambiente onde haja lealdade e união entre as pessoas.
	72) Existe um grande sentimento de lealdade ou união entre os membros do setor onde trabalho.
	92) É extremamente importante que eu trabalhe com pessoas com quem tenho bom relacionamento.
RECONHECIMENTO	47) A organização deve reconhecer o esforço de seus funcionários.
	73) Eu sou sempre reconhecido(a) quando o meu trabalho é bem realizado.
	93) É extremamente importante que eu obtenha reconhecimento quando minha tarefa for bem realizada.
SUPERVISÃO	48) A organização deve definir com clareza as responsabilidades de seus funcionários.
	74) Eu sempre tenho clareza sobre quais as minhas responsabilidades no trabalho.
	94) É extremamente importante que eu tenha clareza das minhas responsabilidades no trabalho.

4. METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que orientaram esta pesquisa, cuja escolha foi determinada com base no problema, nos objetivos e nos testes de hipóteses afirmados anteriormente.

4.1 Método de pesquisa

Em linha com o problema, os objetivos propostos e os testes das hipóteses a serem realizados, este estudo configura-se como de caráter exploratório-descritivo. Busca-se descrever o fenômeno da motivação e do comprometimento organizacional, suas variáveis relacionadas e o contexto onde a pesquisa se delimita.

A realização deste projeto de pesquisa se dividiu em duas etapas. Na primeira etapa, realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre os assuntos relacionados a este estudo: motivação, comprometimento organizacional e cultura organizacional. Em seguida, e a partir das informações coletadas, foi conduzida a segunda etapa, que contemplou o levantamento de dados primários, por meio do método do estudo de caso.

A pesquisa caracteriza-se como não-experimental, ou seja, *ex post facto*, uma vez que as variáveis relacionadas aos objetos em estudo não são manipuladas pelo pesquisador. Assim, não se intenta a inferência de relações de causa-efeito entre fenômenos e suas respectivas variáveis.

Este estudo se baseia em um enfoque *quali-quantitativo*. Os dados qualitativos foram coletados com o intuito de subsidiar e dar suporte à pesquisa quantitativa. O método quantitativo, conforme Richardson (1985, p. 70), confere precisão dos resultados, evitando “distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências.” Em contrapartida, os estudos de caráter qualitativo permitem um maior aprofundamento na coleta de dados, assim, sendo característicos, conforme Richardson (1985, p. 80), de investigações que têm como objeto situações complexas ou estritamente particulares. Dessa maneira, decidiu-se por uma abordagem *quali-quantitativa*, por ser a mais adequada ao alcance dos objetivos propostos neste estudo.

Como já afirmado anteriormente, o objetivo geral deste estudo é analisar a correspondência entre o comprometimento organizacional, no âmbito afetivo, e as variáveis relativas à força motivacional, tendo como delimitação de estudo os funcionários da RMS respondentes do questionário ou participantes das entrevistas individuais.

A opção metodológica, ou escolha do método e da metodologia, se mostra fundamental e determinante para o alcance dos objetivos propostos pela pesquisa.

4.2 – Estudo de casos

Por se tratar de um estudo com objetivo descritivo-exploratório, em que o contexto apresenta significativa importância para entendimento do fenômeno e o pesquisador não tem controle sobre seu comportamento, faz-se a opção pela estratégia de pesquisa de estudo de caso único.

O estudo de casos como método de pesquisa, conforme Yin (2001, p. 19), é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Segundo o autor, complementando este pensamento, “os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto de vida real.” (YIN, 2001, p. 19).

De acordo com Lazzarini (1997) o estudo de casos tem sido classificado no grupo de métodos definidos como qualitativos. Entretanto, Yin (1981 *apud* LAZZARINI, 1997, p. 10) discorda dessa qualificação, pois afirma que estudos de caso podem ser realizados tanto por meio do uso de ferramentas qualitativas quanto quantitativas. Corroborando esse mesmo pensamento, Eisenhardt (1989 *apud* LAZZARINI, 1997, p. 10) afirma que o uso concomitante de dados quantitativos e qualitativos em estudos de casos gera um efeito sinérgico, aliando o rigor dos dados qualitativos à profundidade permitida pelas evidências qualitativas.

Desse modo, concluiu-se que o método do estudo de casos é o mais adequado para os objetivos desta pesquisa, haja vista que o fenômeno estudado se insere em um contexto complexo e

fundamental para sua compreensão e, conseqüentemente, fazendo-se necessário o uso de uma pluralidade de fontes de dados, abrangendo tanto evidências qualitativas como quantitativas, para a sua investigação.

4.3 Tipos de Dados

Mattar (1996) distingue as fontes de dados em dois grandes grupos: dados primários e dados secundários.

Dados Primários: são aqueles que não foram ainda coletados, que o serão com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em questão. Exemplos: pesquisados, pessoas que tenham informações sobre os pesquisados e situações similares.

Dados secundários: são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados, às vezes analisados, e foram coligidos com o propósito de atender às necessidades de outras pesquisas. Exemplos: a própria empresa, publicações e serviços padronizados de informações.

Quadro 4 – Tipos de Dados

OBJETIVO	TIPO DE DADO	FONTE DO DADO
Fundamentação teórica sobre Motivação e Comprometimento Organizacional	Secundário	Publicações (livros e artigos)
Avaliação da força motivacional e comprometimento dos pesquisados no nível afetivo	Primário	Questionários e entrevistas individuais.
Histórico da empresa em estudo	Primário e Secundário	Entrevistas e material institucional, livro interno e <i>site</i> da organização.

4.4 Formas e Instrumentos de Coletas de Dados

Conforme Mattar (1996), existem dois métodos básicos para a obtenção de dados primários:

Método da comunicação: define-se como o questionamento, verbal ou escrito, dos respondentes para a coleta específica dos dados desejados. Esse método se distingue, ainda, quanto ao grau de estruturação e a forma de aplicação.

Método da observação: define-se como o registro de comportamentos, fatos e ações relacionados com o objetivo da pesquisa, não havendo, entretanto, interação com os

pesquisados. Esse método, também, difere quanto ao seu grau de estruturação, disfarce, instrumentos utilizados, ambiente e objeto observado.

Para a coleta dos dados primários, nessa pesquisa foram utilizados tanto o método da comunicação como o da observação. Fez-se esta opção metodológica com o objetivo que a observação das situações, acontecimentos e mesmo artefatos do objeto em estudo complementassem e subsidiassem a análise dos resultados dos questionários aplicados e das entrevistas individuais.

De acordo com Mattar, o método da comunicação compreende os seguintes instrumentos de aplicação:

Entrevista: esse método se caracteriza pela existência de um entrevistador e um respondente ou grupo de respondentes, e pode ser realizado tanto pessoalmente como por telefone.

Questionários auto-preenchidos: esse método se caracteriza por um documento a ser lido e respondido diretamente pelos pesquisados, tendo os respondentes os seguintes meios de acesso ao questionário: pessoalmente, correio/ fax, jornais/ revistas, acompanhando um produto ou colocando à disposição em locais-chave.

Nesta pesquisa, foram aplicados questionários auto-preenchidos e realizadas entrevistas individuais.

4.5 Desenvolvimento dos instrumentos de coletas de dados

Nas pesquisas estruturadas de acordo com o método do estudo de casos, múltiplas fontes de evidências são usadas. Para tanto, neste estudo foram utilizados quatro instrumentos de coleta de dados: questionário, entrevistas individuais, observação direta e análise documental. Aqui, aborda-se o desenvolvimento do questionário de pesquisa.

Para o desenvolvimento do questionário, foram extraídas e adaptadas questões encontradas na literatura a respeito da temática do comprometimento, principalmente, das obras de Hackman & Oldham (1980), Bastos (1994) e Chang (2001).

As variáveis da força motivacional (resultados do trabalho, experiência e valência) do modelo de expectativas aqui proposto foram avaliadas por três itens, cada um contemplado nas respectivas partes VI A, VI B e VI C do questionário. Como o instrumento de pesquisa aplicado junto aos funcionários da RMS contemplava até duas questões da mesma variável no

item V, decidiu-se eliminar uma das questões; entretanto, elas podem ser identificadas no questionário no anexo I.

O instrumento de pesquisa compreende as seguintes partes:

- Parte I – dados pessoais – composta pelas variáveis demográficas (sexo, idade, estado civil, número de filhos, participação na renda familiar, nível educacional e tempo de empresa);
- Parte II – formação acadêmica (nível de escolaridade)
- Parte III – significado do trabalho: medidas desenvolvidas por MOW (1987), traduzidas e adaptadas à realidade brasileira por Soares *et al.* (1989). Centralidade do trabalho: grau de importância do trabalho para uma pessoa em face de outros aspectos de interesse, tais como: lazer, religião, comunidade e família.
- Parte IV – histórico do trabalho – dados relativos à quantidade de emprego e questões sobre desemprego. Informações sobre desemprego sugerem uma medida de “turbulência na carreira;” questão adaptada por Bastos (1994) de uma proposta adaptada por MOW (1987) (CHANG, 2001).
- Parte V – emprego atual – composto por três itens: tempo de serviço na organização, números de setores em que trabalhou e tempo em que se encontra no setor atual.
- Parte VI – respectivamente, **A) Resultados do trabalho** – atribuições de valor para características do trabalho em si, resultados ou recompensas do trabalho e características organizacionais (questões 29 a 49), **B) Experiência** - capacidade da organização (ou do trabalho em si) de oferecer aos seus funcionários o que eles atribuem como importante (questões 49 a 75) e **C) Valência** - atratividade dos resultados do trabalho (questões 76 a 95). **Identidade:** contribuição social por intermédio do trabalho (questões 29, 49 e 76), baseado em Hackman e Oldham (1980); **Segurança 1:** sustento da família (questões 30, 50 e 77); **Segurança 2:** ambientes de trabalho saudáveis e seguros (questões 31, 51 e 78); **Conteúdo do trabalho 1:** repetitividade e variedade do trabalho (questões 32, 53 e 79), baseadas em Bastos

(1994); **Criatividade e inovação**: utilização da criatividade e capacidade de inovação (questões 33, 55 e 95), baseadas em Chang (2001); **Sobrecarga do trabalho 1**: esforço mental (questões 34, 57 e 80), baseadas em Bastos (1994); **Sobrecarga do trabalho 2**: esforço físico (questão 35, 58 e 81), baseadas em Bastos (1994); **Justiça 1**: superior imediato deve agir com respeito e justiça (questões 36, 59 e 82), baseadas em Hackman e Oldham (1980); **Segurança 3**: o trabalho deve proporcionar estabilidade (questões 37, 60 e 83), baseadas em Hackman e Oldham (1980); **Conteúdo do trabalho 2**: atividades desafiantes (questões 38, 61 e 84), baseadas em Hackman e Oldham (1980); **Autonomia e independência**: liberdade de pensamento para realizar as tarefas (questões 39, 62 e 85), baseadas em Hackman e Oldham (1980); **Participação**: oportunidade de participar das decisões (questões 40, 63 e 86); **Realização**: realizar as atividades em toda a sua amplitude (questões 41, 64 e 87), baseadas em Bastos (1994); **Crescimento Profissional e Pessoal 1**: possibilidades de aprimorar as habilidades (questões 42, 66 e 88), baseadas em Hackman e Oldham (1980); **Comunicação**: esclarecimento dos padrões de desempenho esperados (questões 43, 68 e 89), baseadas em Chang (2001); **Crescimento Profissional e Pessoal 2**: oportunidades de crescimento na carreira e pessoal (questões 44, 69 e 90), baseadas em Hackman e Oldham (1980); **Justiça 2**: sistemas de promoção justos e claros (questões 45, 70 e 91), baseadas em Bastos (1994); **Clima organizacional**: lealdade e união entre os colegas de trabalho (questões 46, 72 e 92), baseadas em Chang (2001); **Reconhecimento**: reconhecer o esforço dos funcionários (47, 73 e 93), baseadas em Hackman e Oldham (1980); **Supervisão**: clareza de responsabilidades (questões 48, 74 e 94), baseadas em Bastos (1994).

- **Parte VII** – comprometimento organizacional – comprometimento do funcionário na dimensão afetiva – Chang (2001) comenta que apesar de não haver consenso na literatura sobre uma definição do construto do comprometimento, nem uma maneira única para a sua mensuração, é grande a adesão ao uso da escala e da conceituação propostas por Mowday *et al.* (1979) – OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire* (questões 96 a 102).

Assim que finalizado, o questionário foi conduzido a um pré-teste. Para isso, o instrumento foi enviado para 15 pessoas, tendo 10 sido retornados preenchidos com sugestões e críticas. Esses comentários disseram respeito à compreensão dos enunciados e das questões, à estrutura e

forma de apresentação, assim como o tempo necessário para preenchimento. A cronometragem do teste fazia-se importante, haja vista a complexidade e extensão do instrumento, que, em sua totalidade, abrangia 102 questões. Utilizaram-se escalas intervalares de seis pontos, variando de 1 (“discordo plenamente”) a 6 (“concordo plenamente”). Mesmo o instrumento apresentando questões, em sua maioria, de caráter ordinal, privilegiou-se as escalas intervalares, pelo fato de essas possibilitarem análises estatísticas de maior profundidade e precisão. Cabe salientar a importância da participação do *sponsor* do projeto na revisão do documento, pois permitiu adequar o formato da escala e o vocabulário para uma melhor compreensão dos respondentes. Pleiteou-se aplicar um pré-teste com 8 funcionários da empresa em estudo, mas não foi possível a sua realização.

4.6 Levantamento e crítica dos dados

O questionário para mensuração das variáveis relativas às forças motivacionais e ao comprometimento organizacional foi aplicado junto a uma amostra de 80 funcionários da RMS. Após um exame crítico, desses 80 documentos, 8 foram eliminados em decorrência de terem sido preenchidos apenas parcialmente.

A aplicação dos questionários ficou sob a responsabilidade conjunta do Departamento de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional e do pesquisador. Os funcionários que participariam – a participação era facultativa – da pesquisa foram informados de sua realização por meio de correio eletrônico ou por um comunicado de seus líderes de equipe, no caso dos empregados do nível operacional. A pesquisa se realizou entre os dias 11 de julho e 15 de setembro deste ano de 2005.

Os funcionários foram reunidos em turmas de no máximo 10 pessoas, em uma sala de reuniões do prédio central da organização. Antes do início da aplicação do questionário para cada turma, o pesquisador discorreu sobre os propósitos do estudo, enfatizando seu caráter acadêmico e o compromisso de confidencialidade. Durante o preenchimento do documento, o pesquisador permaneceu presente para que as dúvidas fossem prontamente solucionadas. Os questionários foram preenchidos em um tempo médio de 30 minutos.

Aos respondentes foi informado, também, que todos os resultados da pesquisa lhes seriam apresentados na ocasião mais oportuna.

4.7 Plano amostral

Em função da falta de disponibilidade das pessoas para participação nesta pesquisa, foi negociada, entre o Diretor de Recursos Humanos e o pesquisador, uma amostra mínima de 70 funcionários. O critério para definição dos funcionários que participariam da pesquisa foi o de amostra aleatória. Os funcionários que preferiram se abster ou que não tiveram disponibilidade para participar foram substituídos por outros do mesmo departamento, ou de departamentos afins.

4.8 População da pesquisa

A população da pesquisa abrangia todos os funcionários (desde o chão de fábrica até a presidência) da empresa RMS, da Regional Rio de Janeiro, excetuando o pessoal externo da área de vendas. Nessa unidade, a RMS emprega 517 funcionários, dentre os quais 306 são pessoas do sexo masculino (59,2%) e 211 são do sexo feminino (40,8%). O tempo médio de empresa dos funcionários é de 9 anos e 11 meses.

A RMS é uma empresa de origem européia, do setor químico-farmacêutico, com mais de 200 anos de existência e há aproximadamente 80 anos presente no Brasil. Atualmente, no país, conta com unidades fabris na região sudeste e nordeste, onde se encontram empregados aproximadamente 1.000 funcionários. A organização apresentou um faturamento total de R\$ de 310 e 340 milhões, respectivamente, nos anos de 2003 e 2004.

A opção pela RMS para realização desse estudo de caso é devido ao fato de ela ter passado por um processo de reestruturação organizacional nos últimos quatro anos.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente as variáveis sócio-demográficas foram analisadas por meio das frequências simples, no caso de variáveis categóricas (sexo, estado civil, idade, número de filhos, nível educacional e tempo de empresa), e medidas-resumo como média, mediana e desvio padrão, no caso de variáveis numéricas. Para os *scores* de fator de motivação e comprometimento também foram obtidas as frequências.

Para avaliar como cada fator de comprometimento está associado aos diversos fatores motivacionais, e mais ainda, como os níveis de cada fator de comprometimento estão associados aos níveis dos fatores motivacionais, foi utilizada a Análise de Correspondência Múltipla. Entretanto, devido ao grande número de fatores motivacionais e com a finalidade de facilitar o entendimento do resultado, foi realizada a Análise de Correspondência Múltipla entre cada fator de comprometimento e os fatores motivacionais mais correlacionados a ele. Para isso, utilizou-se como critério as correlações de *Spearman* significantes a um nível de significância de 5%. Esse critério permite que analisemos uma maior quantidade de fatores motivacionais, mantendo um mínimo de significância estatística. Devido ao fato de os fatores motivacionais apresentarem uma amplitude de variação relativamente grande, esses escores foram divididos em tercís (baixo, médio e alto) para facilitar a interpretação dos resultados da Análise de Correspondência Múltipla e ao mesmo tempo garantir uma quantidade de casos não muito pequena em cada categoria. Os novos fatores motivacionais em três faixas estão apresentados no ANEXO III.

5.1. Estatística descritiva

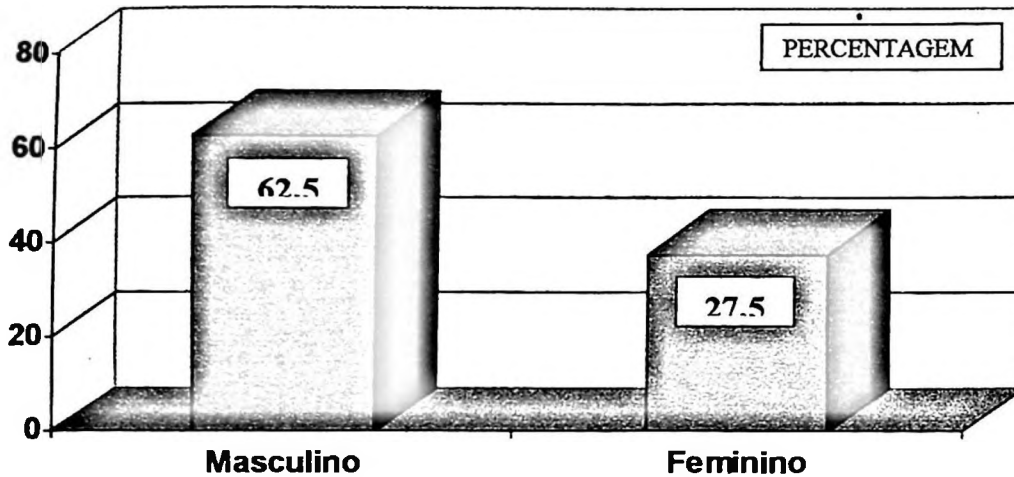


Gráfico 2 – Sexo

O Gráfico 2 mostra que dos 72 respondentes, 62,5% (45 pessoas) são do sexo masculino e 37,5% (27 pessoas) são do sexo feminino.

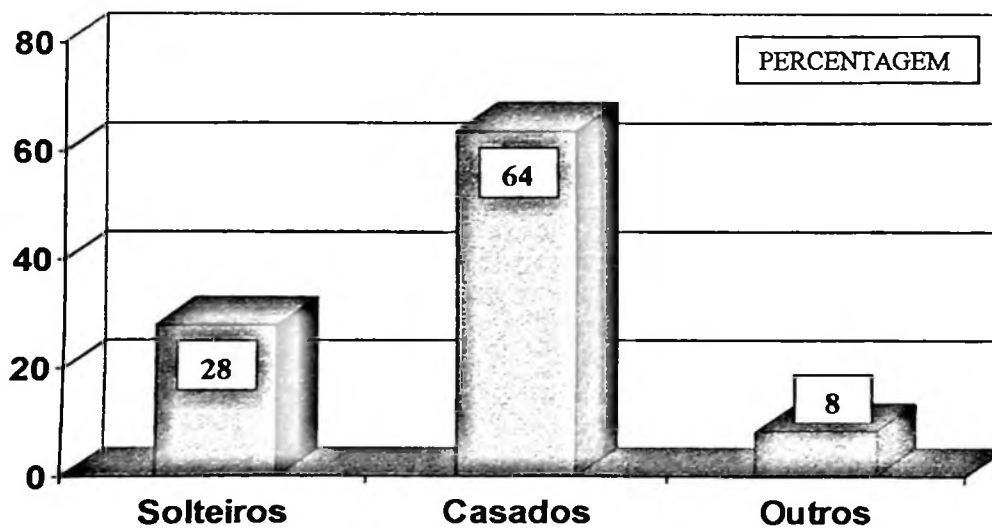


Gráfico 3 – Estado Civil

O Gráfico 3 ilustra que 28% (20 pessoas) da amostra são solteiros, 64% (46 pessoas) são casados e 8% (6 pessoas) se encontram no agrupamento outros (viúvos, divorciados ou separados).

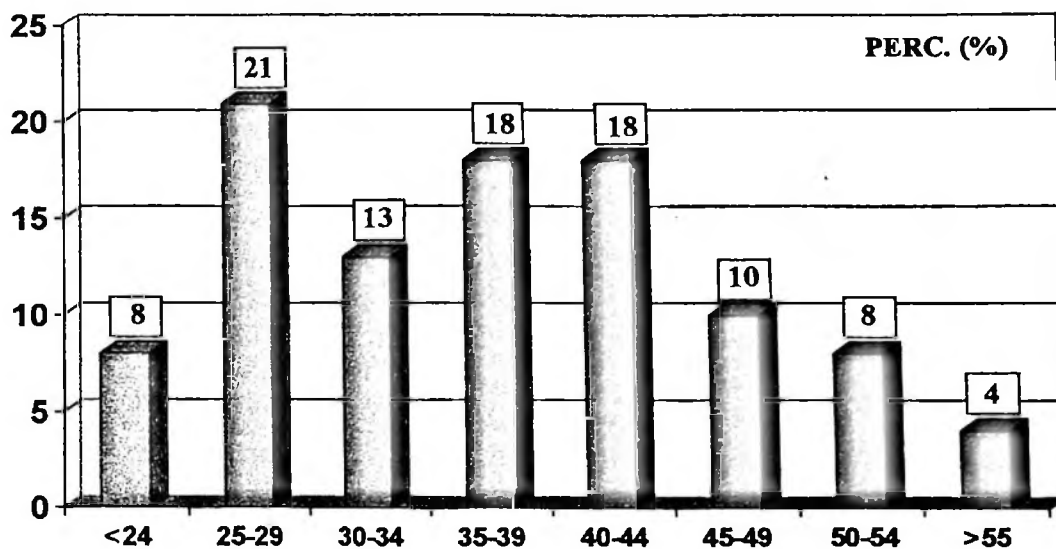


Gráfico 4 – Faixa Etária

O Gráfico 4 apresenta a frequência etária dos 72 respondentes, sendo que destes, 8% (6 pessoas) têm menos de 24 anos, 21% (15 pessoas) têm entre 24 e 29 anos e 13% (9 pessoas) têm entre 30 e 34 anos; tanto a faixa etária 35-39 anos quanto a 40-44 anos abrangem 18% (13 pessoas) dos respondentes, enquanto 10% (7 pessoas) da amostra têm entre 45 e 49 anos, 8% (6 pessoas) têm entre 50 e 54 anos, e 4% (3 pessoas) têm idade igual ou superior a 55 anos. A idade média do total de respondentes é de 37 anos.

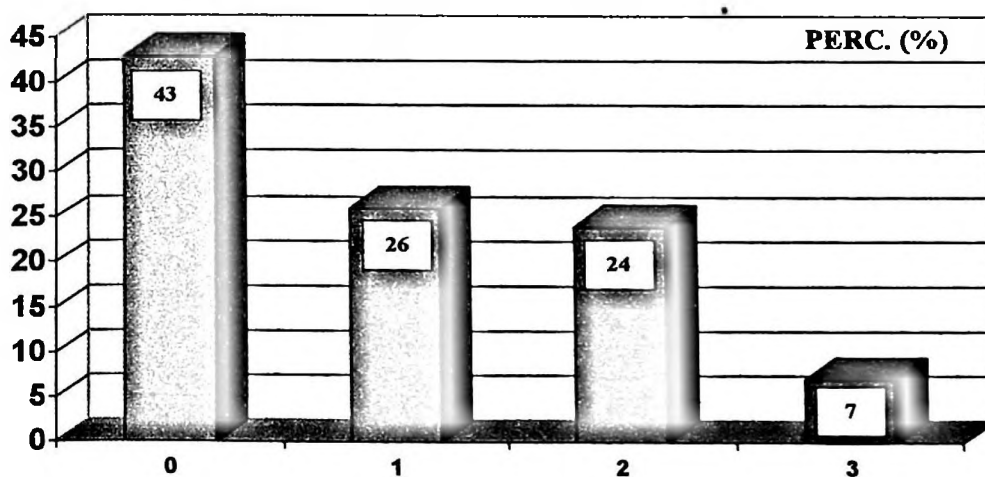


Gráfico 5 – Número de Filhos

O Gráfico 5 exibe que quase 70% (50 pessoas) da amostra, ou não têm filhos ou têm apenas um filho. Dos 72 respondentes, 24% (17 pessoas) têm dois filhos e apenas 7% (5 pessoas) têm 3 filhos.

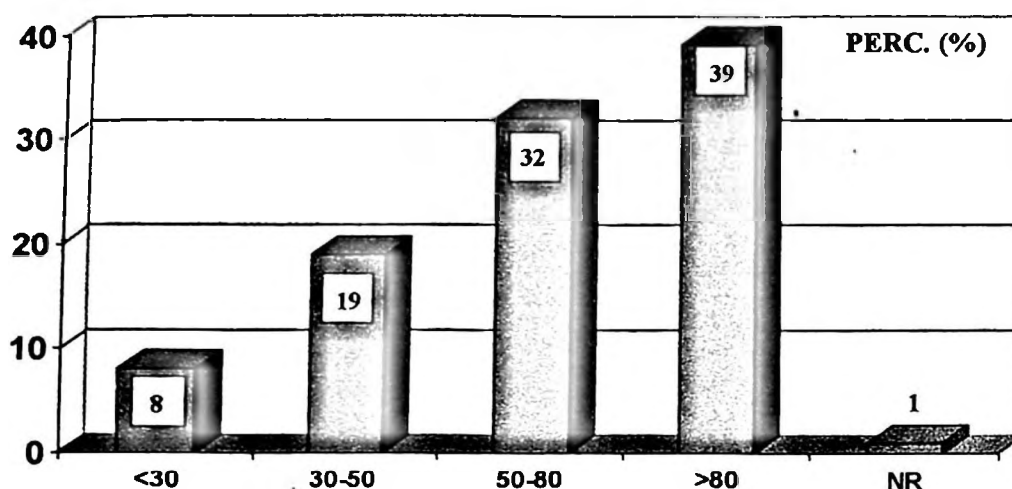


Gráfico 6 – Renda Familiar

O Gráfico 6 ilustra que 72% dos respondentes (51 pessoas) da amostra são responsáveis por mais de 50% da renda familiar. Enquanto isso, 19% (14 pessoas) contribuem com 30-50% da renda familiar, e 8% (6 pessoas) participam com menos de 30% da renda doméstica. Uma pessoa (1%) não respondeu a essa questão.

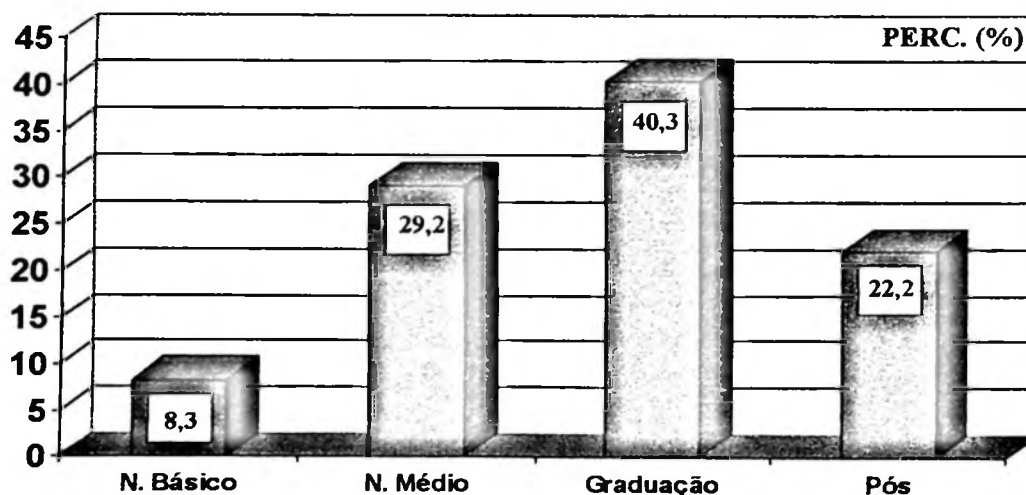


Gráfico 7 – Nível Educacional

Como ilustra o Gráfico 7, 62,5% (45 pessoas) da totalidade de respondentes possuem pelo menos um título universitário, ou seja, são graduados (40,3%) ou apresentam, também, uma pós-graduação (22,2%). Por outro lado, 29,2% (21 pessoas) têm o nível médio concluído, e 8,3% (6 pessoas) da amostra têm apenas o nível básico.

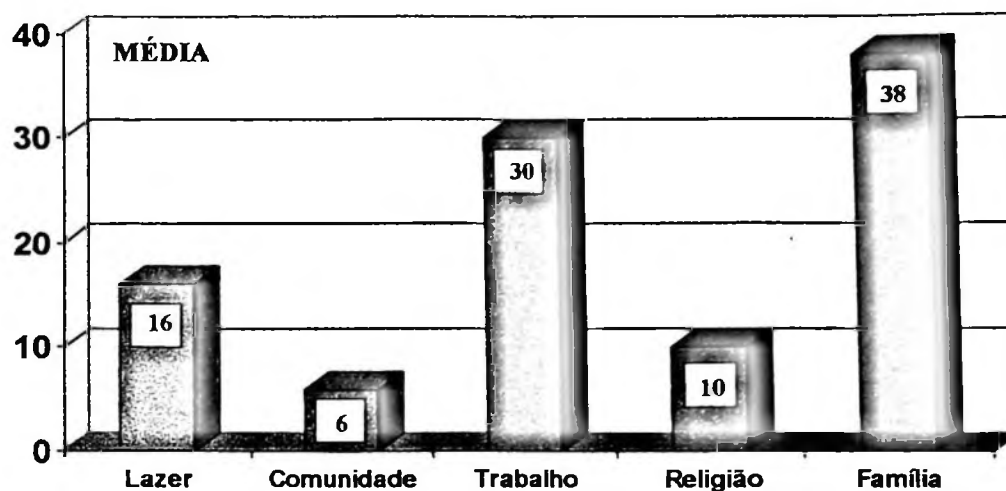


Gráfico 8 – Centralidade do Trabalho

Conforme ilustrado no Gráfico 8, a Família, na média, foi considerada pelos respondentes como o aspecto mais importante de suas vidas. De 100 pontos, à “Minha Família”, em média, foram atribuídos 38 pontos, em seguida, como o segundo aspecto mais importante, ficou o “Meu Trabalho”, com 30 pontos. Com prioridades mais baixas, verificou-se “Meu Lazer” como 16 pontos, “Minha Religião” com 10 pontos e “Minha Comunidade” com 6 pontos.

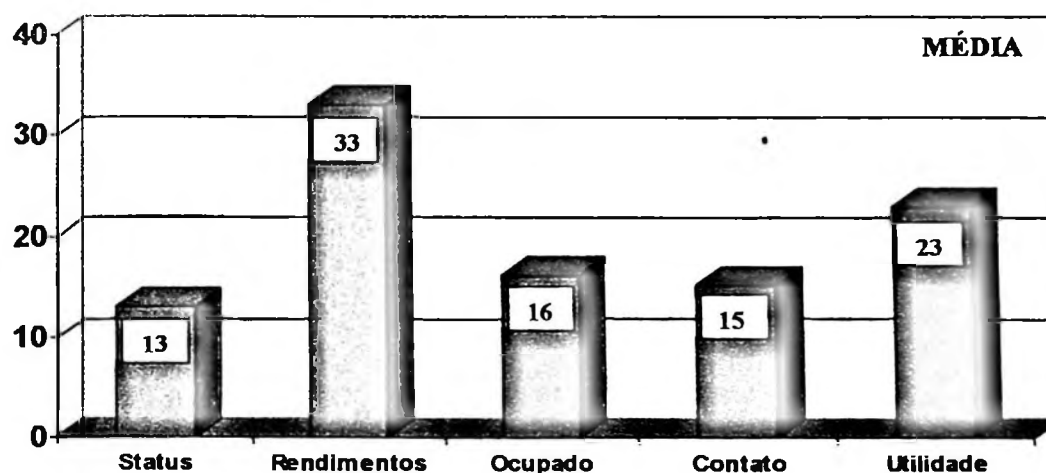


Gráfico 9 – Significado do trabalho

No Gráfico 9 - Significado do Trabalho, dos 100 pontos, em média, 33 foram atribuídos aos “Rendimentos” e 23 à “Utilidade social”, sendo assim, os aspectos do trabalho mais valorizados pela totalidade da amostra. Em contrapartida, “Manter-se ocupado”, “Estar em contato com outras pessoas” e o “Status/ prestígio” foram avaliados como menos importantes, com pontuações respectivas médias, de 16, 15 e 13 pontos.

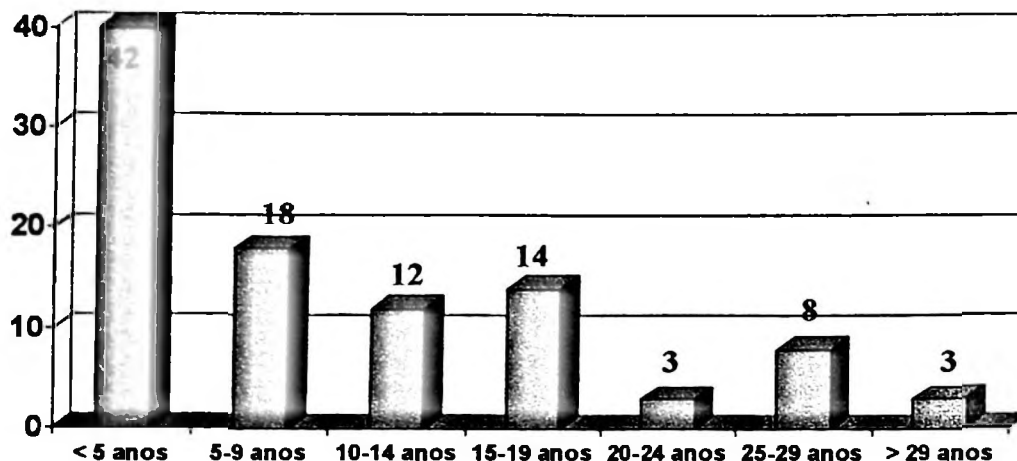


Gráfico 10 – Tempo de empresa

Conforme exibido no Gráfico 10, ou seja, 60% dos respondentes (42 pessoas), ou seja, a maioria da amostra, têm até 10 anos (exclusive) de empresa. Dos restantes, 26% se encontram na faixa 10-19 anos “de casa”, e 14% como mais de 20 anos de trabalho na RMS.

5.2 Análise de Correspondência

A Análise de Correpondência Múltipla (ou análise de Homogeneidade) teve a sua origem na França (GREENACRE, 1984). O termo Análise de Correpondência corresponde à tradução de *analyse factorielle des correpondances*. É uma técnica exploratória multivariada que tem por objetivo a representação gráfica de um grande conjunto de variáveis categóricas através da redução do espaço original de representação destas. A base dessa técnica consiste na decomposição singular da matriz Burt (pares de tabelas concatenadas simetricamente). Essa decomposição produz as coordenadas dos objetos num novo espaço de representação dos pontos (combinação de linhas e colunas da tabela) que maximiza a homogeneidade entre as variáveis. Para interpretar essas novas dimensões, são utilizadas as medidas de discriminação que estabelecem a associação (especificamente, o quadrado da correlação) entre as variáveis originais e as novas dimensões. Além disso, os autovalores (*eigvalues*) permitem quantificar o quanto da variabilidade (informação) dos dados originais podem ser representados numa dimensão mais reduzida (em geral, duas dimensões). O número máximo de dimensões é dado pela diferença entre o total de níveis de todas as variáveis e o número de variáveis.

Resumindo, a Análise de Correpondência Múltipla permite a análise simultânea de diversas variáveis categóricas (nominais), permitindo detectar inter-relações que não poderiam ser verificadas numa análise bivariada dos dados. A análise de correspondência será empregada

com o objetivo de realizar-se a redução dimensional e o mapeamento perceptual das variáveis. Como afirma Hair *et al.* (2005), “sua aplicação mais direta é retratar a “correspondência” de categorias de variáveis, particularmente aquelas medidas em escalas nominais.”

Mais detalhes técnicos podem ser obtidos em Greenacre (1984). Para essa análise foi utilizado o procedimento HOMALS do SPSS.

COMPR96 – Valores pessoais similares aos valores defendidos pela organização onde trabalha

Tabela 1- Correlação de Spearman

FM	COMPR96	p-value
FM41	0,36	0,0022
FM42_2	0,36	0,0022
FM36	0,36	0,0022
FM48	0,35	0,0028
FM32_1	0,34	0,0042
FM45	0,32	0,0057
FM43_2	0,32	0,0058
FM44	0,32	0,0061
FM46_2	0,32	0,0063
FM31_1	0,30	0,0125
FM33_1	0,25	0,0397
FM47	0,22	0,0617
FM38	0,21	0,0722
FM29	0,21	0,0782
FM30	0,19	0,1065
FM40	0,13	0,2639
FM39	0,13	0,2872
FM35	0,04	0,7169
FM37	0,02	0,8734
FM34	-0,05	0,6787

Conforme os critérios mencionados anteriormente (correlação de Spearman com nível de significância de 5%), foram tomados os seguintes fatores motivacionais para a realização da análise de correspondência com a variável do comprometimento “valores similares aos da organização” (questão 96): Realização (“realização do trabalho do início ao fim”), Crescimento Profissional e Pessoal 1 (“aprimoramento de habilidades”), Justiça 1 (“superior age com justiça e respeito”), Supervisão (“definição clara das responsabilidades”), Conteúdo do Trabalho (“tarefas repetitivas”), Comunicação (“esclarecimento dos padrões de desempenho”), Crescimento Profissional e Pessoal 2 (“crescimento na carreira e pessoal”), Clima Organizacional (“lealdade e união entre as pessoas”), Segurança 2 (“ambiente de trabalho saudável e seguro”) e Criatividade (“utilização da criatividade e capacidade de inovação”).

Gráfico 11 – Medidas de discriminação

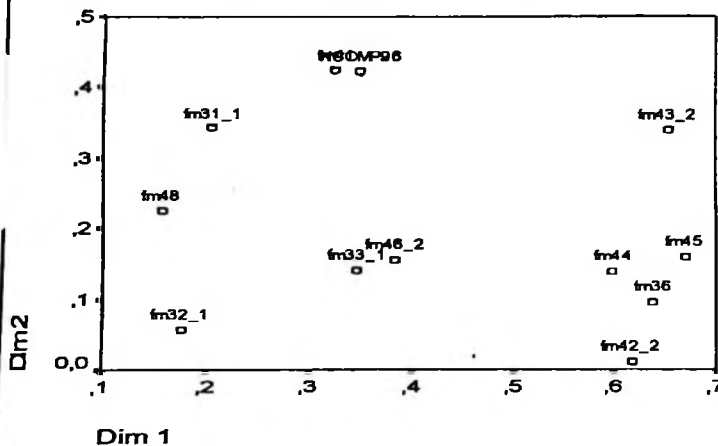
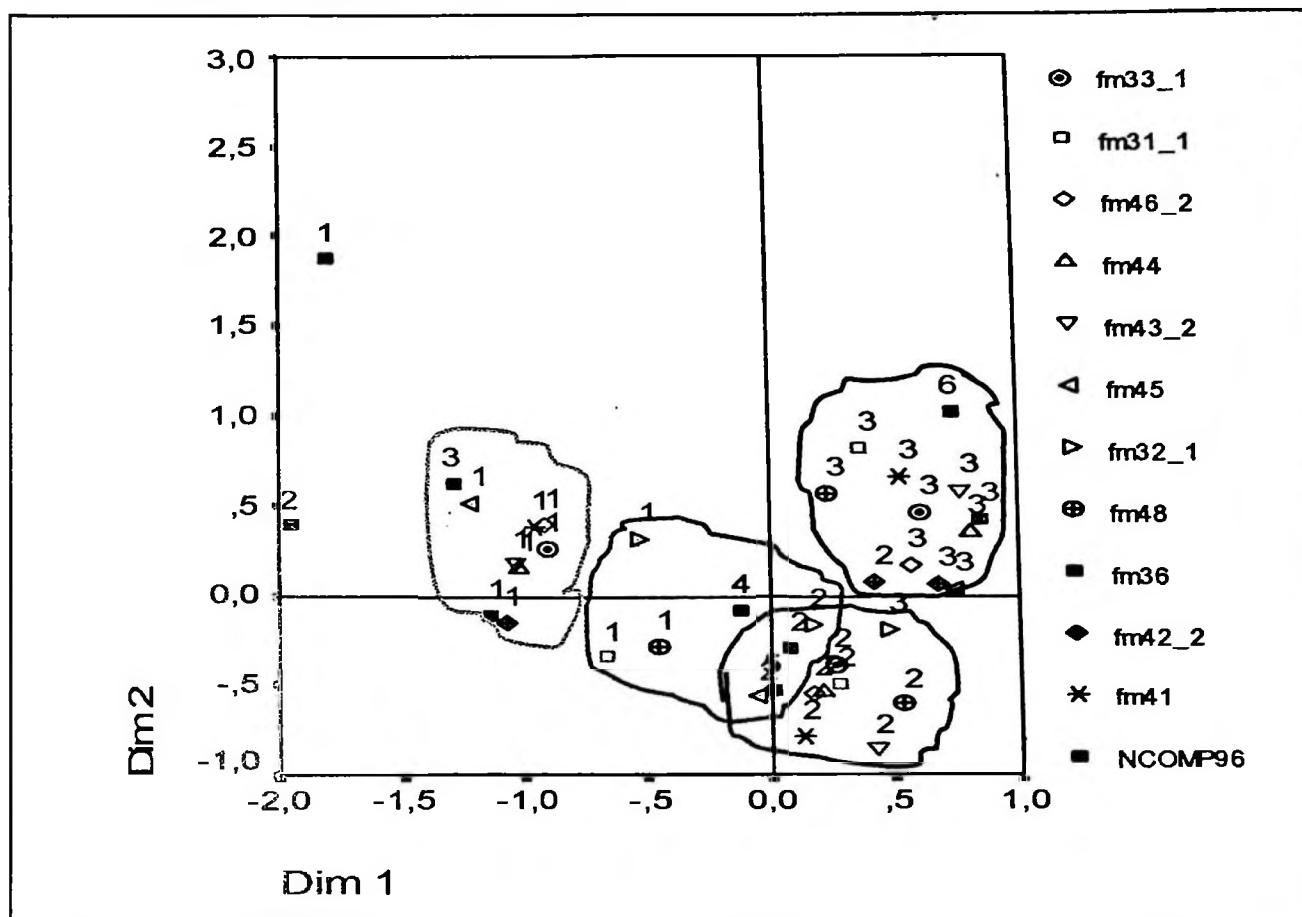


Tabela 2 – Medidas de discriminação de cada variável e dimensão

	Dimensão	
	1	2
NCOMP96	,352	,421
fm41	,329	,423
fm42_2	,618	,010
fm36	,639	,094
fm48	,159	,226
fm32_1	,178	,056
fm45	,671	,160
fm43_2	,655	,339
fm44	,600	,139
fm46_2	,386	,155
fm31_1	,209	,342
fm33_1	,349	,141
autovalor	0,439	0,220

Como foi dito anteriormente, as medidas de discriminação correspondem ao quadrado das correlações de cada uma das variáveis analisadas com as novas dimensões. Dessa forma, os novos eixos (Dim1 e Dim2) podem ser interpretados. Observando-se o gráfico acima, nota-se que a Dimensão 1 (Dim 1) está relacionada à força motivacional Comunicação e à força motivacional Justiça 2. Já a Dimensão 2, mensura a força motivacional Realização. Pode-se notar, também, que o COMPR96 está associado às forças motivacionais Realização e Segurança 2. Além disso, pode-se afirmar que boa parte da variabilidade dos dados está sendo explicada pelas Dimensões 1 (43,9%) e 2 (22,0%)

Gráfico 12 – Quantificações das categorias



As pessoas que atribuíram a escala 6 para a variável do comprometimento “valores similares aos da organização” se encontram mais relacionadas aos seguintes terceiros tercís das variáveis de força motivacional: Realização (“trabalho em toda a sua amplitude”), Segurança 2 (“ambientes saudáveis e seguros), Comunicação (“padrões de desempenho esperados”), Justiça 1 (“superior age com respeito e justiça”) e Supervisão (“superior define responsabilidades”). A escala 5 dessa variável do comprometimento se encontra mais relacionada aos segundos tercís das variáveis de força motivacional, sendo eles os seguintes: Justiça 2 (“sistemas de promoção justos e claros”), Crescimento Profissional e Pessoal 2 (“crescimento na carreira e pessoal”), Justiça 1 (“superior age com respeito e justiça”), Realização (“trabalho em toda a sua amplitude”) e Criatividade (“criatividade e capacidade de inovação”). Quanto à escala 4 dessa variável do comprometimento organizacional, essa apresentou estar mais relacionada ao segundo tercil de duas variáveis da força motivacional (Justiça 1 e Conteúdo do Trabalho 1) e ao primeiro tercil da variável força motivacional Supervisão (“superior define responsabilidades”).

A partir dos dados aqui assinalados, pode-se interpretá-los do seguinte modo: escalas maiores dessa variável do comprometimento têm correspondência com associações expectativas e valências (ou seja, a força motivacional, segundo o modelo proposto) com níveis mais elevados das forças motivacionais consideradas.

COMPR97 – Sentimento de orgulho de fazer parte da organização em que trabalha

Tabela 3 - Correlação de Spearman

FM	COMPR97	p-value
FM36	0,40	0,0006
FM43_2	0,32	0,0057
FM44	0,31	0,0071
FM31_1	0,29	0,0154
FM47	0,27	0,0216
FM37	0,25	0,0355
FM42_2	0,25	0,0371
FM39	0,24	0,0449
FM33_1	0,23	0,0521
FM46_2	0,23	0,0553
FM30	0,23	0,0573
FM45	0,21	0,0700
FM38	0,21	0,0828
FM32_1	0,20	0,0910
FM40	0,20	0,0936
FM41	0,19	0,1214
FM29	0,18	0,1263
FM48	0,17	0,1528
FM34	0,04	0,7424
FM35	-0,03	0,7918

De acordo com os critérios mencionados anteriormente (correlação de Spearman com nível de significância de 5%), foram consideradas as seguintes variáveis de força motivacional para a realização da análise de correspondência com a variável do comprometimento “sentimento de orgulho de fazer parte da organização que trabalha” (questão 97): Justiça 1 (“superior age com justiça e respeito”), Comunicação (“esclarecimento dos padrões de desempenho”), Crescimento Profissional e Pessoal 2 (“crescimento na carreira e pessoal”), Segurança 2 (“ambiente saudáveis e seguros”), Reconhecimento (“reconhecer o esforço”), Segurança 3 (“proporcionar estabilidade”), Crescimento Profissional e Pessoal 1 (“oportunidade de aprimorar habilidades”) e Autonomia e Independência (“liberdade de pensamento”).

Gráfico 13 - Medidas de Discriminação

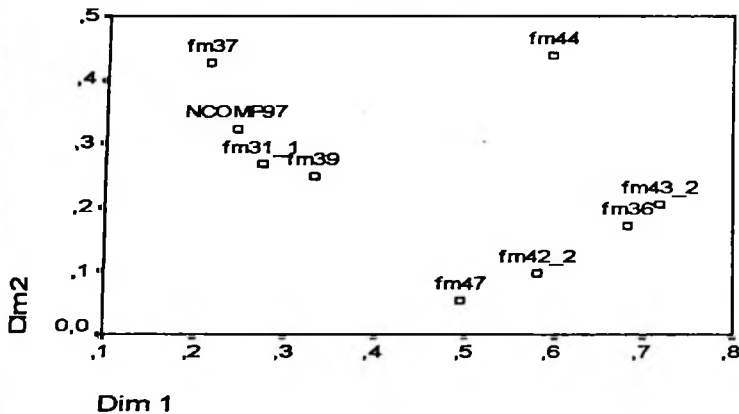
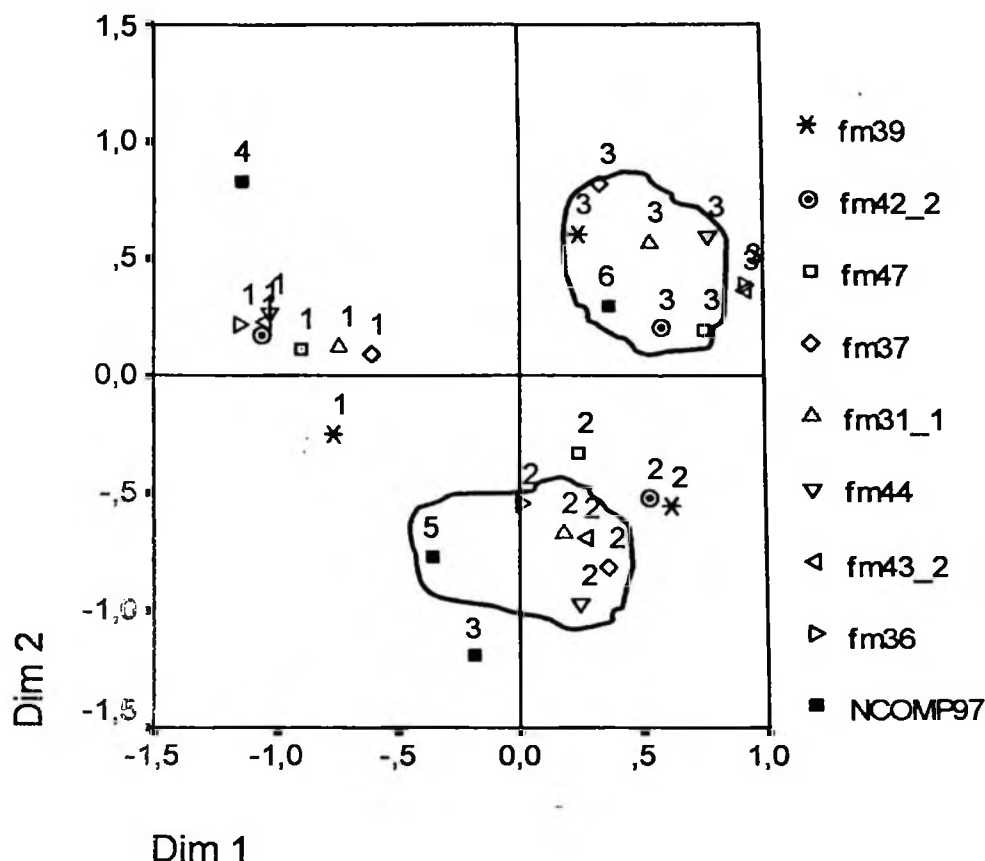


Tabela 4 - Medidas de Discriminação de cada variável e dimensão

	Dimensão	
	1	2
NCOMP97	,245	,323
fm36	,684	,171
fm43_2	,719	,203
fm44	,597	,437
fm31_1	,274	,268
fm37	,216	,425
fm47	,496	,052
fm42_2	,582	,096
fm39	,332	,248
autovalor	0,618	0,401

Observando-se o gráfico acima, nota-se que a Dimensão 1 (Dim 1) está associada às forças motivacionais: Comunicação (“esclarecimento dos padrões de desempenho”), Justiça 1 (“age com justiça e respeito”) e Crescimento Profissional e Pessoal 2 (crescimento na carreira e pessoal”). Pode-se notar, também, que as forças motivacionais Crescimento Profissional e Pessoal 2 (“crescimento na carreira e pessoal”) e Segurança 3 (“estabilidade no trabalho”) estão associadas à Dimensão 2 (Dim 2). Pode-se, ainda, afirmar que boa parte da variabilidade dos dados está sendo explicada pelas dimensões 1 (61,8%) e 2 (40,1%)

Gráfico 14 – Quantificações das categorias



Conforme se pode observar no gráfico acima, as pessoas que atribuíram a escala 6 para a variável do comprometimento “sentimento de orgulho de fazer parte da organização onde trabalha” se encontram mais relacionadas aos terceiros tercis das seguintes variáveis de força motivacional: Crescimento Profissional e Pessoal 1 (“possibilidade de aprimorar as habilidades”), Autonomia e Independência (“liberdade de pensamento”), Segurança 2 (“ambientes de trabalho seguros e saudáveis”), Reconhecimento (“reconhecer o esforço de seus funcionários”) e Crescimento Profissional e Pessoal 2 (“crescimento na carreira e profissional”). Já a escala 5 tem maior correspondência com os segundos tercis das seguintes variáveis de força motivacional: Justiça 1 (“age com justiça e respeito”), Segurança 2 (“ambiente saudáveis e seguros”), Comunicação (“esclarecimento dos padrões de desempenho”), Segurança 3 (“proporcionar estabilidade”) e Crescimento Profissional e Pessoal 2 (“crescimento na carreira e pessoal”).

Assim como observado com a variável do comprometimento anterior, os dados aqui apresentados revelam que níveis escalares maiores estão relacionados com forças motivacionais mais elevadas (associações expectativa/valência superiores, conforme o modelo proposto).

COMPR98 – Políticas da organização onde trabalha e as políticas associadas aos trabalhadores

Tabela 5- Correlação de Spearman

FM	COMPR98	p-value	
FM46_2	0,43	0,0002	Conforme os critérios mencionados anteriormente (correlação de Spearman com nível de significância de 5%), foram consideradas as seguintes variáveis de força motivacional para a realização da análise de correspondência com a variável do comprometimento “políticas da organização onde trabalha e as políticas associadas aos trabalhadores” (questão 98): Clima Organizacional (“ambiente onde haja lealdade e união”), Segurança 2 (“ambiente saudável e seguro”), Comunicação (“esclarecimento dos padrões de desempenho”), Justiça 2 (“sistemas de promoção justos e claros”), Segurança 1 (“sustento da família”), Reconhecimento (“reconhecer o esforço”) e Justiça 1 (“age com respeito e justiça”).
FM31_1	0,38	0,0011	
FM43_2	0,35	0,0028	
FM45	0,34	0,0033	
FM30	0,34	0,0033	
FM47	0,34	0,0035	
FM36	0,31	0,0078	
FM44	0,23	0,0518	
FM42_2	0,23	0,0540	
FM48	0,20	0,0862	
FM41	0,20	0,0918	
FM35	0,18	0,1258	
FM38	0,18	0,1276	
FM29	0,18	0,1331	
FM32_1	0,15	0,2014	
FM40	0,12	0,3184	
FM33_1	0,09	0,4466	
FM37	0,04	0,7196	
FM39	0,01	0,9203	
FM34	-0,21	0,0795	

Gráfico 15 - Medidas de Discriminação

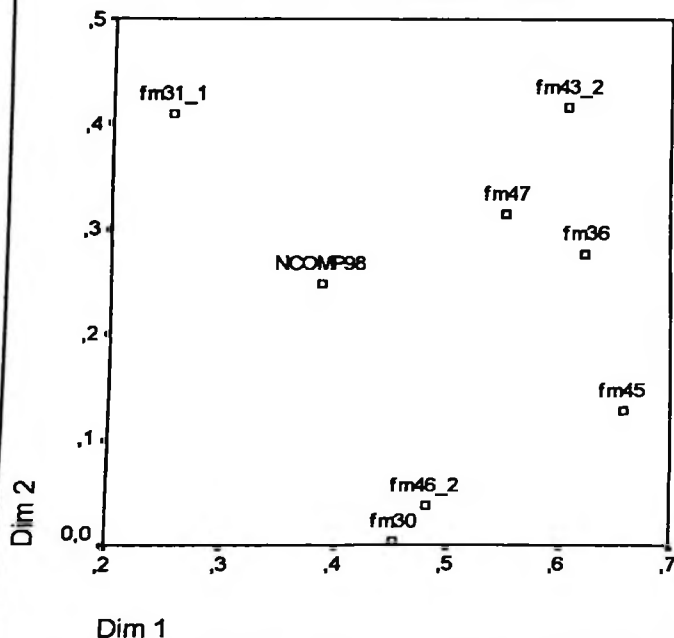
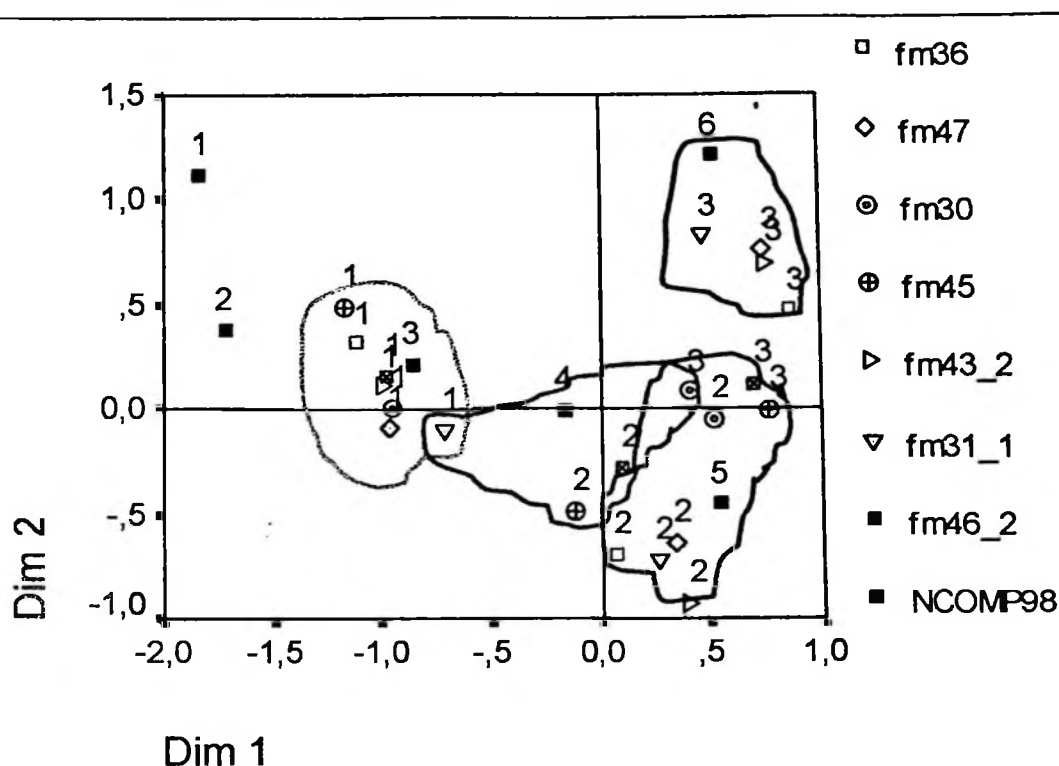


Tabela 6 - Medidas de Discriminação de cada variável e dimensão

	Dimensão	
	1	2
NCOMP98	,388	,248
fm46_2	,482	,038
fm31_1	,255	,409
fm43_2	,608	,417
fm45	,658	,128
fm30	,454	,003
fm47	,553	,315
fm36	,625	,277
autovalor	0,503	0,229

Observando-se o gráfico acima, nota-se que a Dimensão 1 (Dim 1) está relacionada às forças motivacionais Justiça 2 (“sistema de promoção justo”), Justiça 1 (“age com justiça e respeito”) e Comunicação (“esclarecimento dos padrões de desempenho”). Pode-se notar, também, que a força motivacional (“ambiente saudável e seguro”) e novamente a força motivacional Comunicação (“esclarecimento dos padrões de desempenho”) estão associadas à Dimensão 2 (Dim 2). Pode-se, ainda, afirmar que boa parte da variabilidade dos dados está sendo explicada pelas dimensões 1 (50,3%) e 2 (22,9%).

Gráfico 16 – Quantificações das categorias



Conforme ilustrado no gráfico acima, as pessoas que atribuíram a escala 6 para a variável do comprometimento “políticas da organização onde trabalha e as políticas associadas aos trabalhadores” (questão 98) se encontram mais relacionadas aos terceiros tercis das seguintes variáveis de força motivacional: Segurança 2 (“ambiente saudável e seguro”), Reconhecimento (“reconhecer o esforço de seus funcionários”), Comunicação (“esclarecimento dos padrões de desempenho”) e Justiça 1 (“age com respeito e justiça”). A escala 5 tem maior correspondência com os segundos tercis das seguintes variáveis de força motivacional: Reconhecimento (“reconhecer o esforço do funcionário”), Segurança 2 (“ambiente saudável e seguro”) e Comunicação (“esclarecimento dos padrões de desempenho”). A escala 5, ainda, apresenta correspondência com os terceiros tercis das seguintes variáveis de força motivacional: Justiça 2 (“sistemas de promoção justos e claros”) e Segurança 1 (“sustento da família”). Quanto à escala 4, esta encontra correspondência com os segundos tercis das seguintes variáveis de força motivacional: Clima organizacional (“lealdade e união entre os funcionários”) e Justiça 2 (“sistemas de promoção claros e justos”); além de estar relacionada ao terceiro tercil da variável de força motivacional Segurança 1 (“sustento da família”) e ao primeiro tercil de Segurança 2 (“ambiente saudável e seguro”). A escala 3 dessa variável do comprometimento apresenta correspondência com os primeiros tercis das seguintes variáveis de força motivacional: Clima Organizacional (“lealdade e união entre os funcionários”), Comunicação (“esclarecimento dos padrões de desempenho”), Justiça 1 (“age com respeito e justiça”) e Reconhecimento (“reconhecer o esforço dos seus funcionários”).

Assim como verificado nas duas variáveis do comprometimento precedentes, os dados aqui ilustrados revelam que os níveis escalares superiores da variável do comprometimento “política da organização onde trabalha e as políticas associadas aos trabalhadores” se mostram relacionadas com níveis superiores das variáveis de força motivacional (associação multiplicativa expectativa/valência, conforme modelo proposto) consideradas pela análise de correspondência.

COMPR99 – Fortes vínculos com o trabalho atual e dificuldade em quebrá-los.

Tabela 7 - Correlação de Spearman

FM	COMPR99	p-value
FM31_1	0,34	0,0036
FM43_2	0,30	0,0093
FM29	0,22	0,0617
FM41	0,20	0,0988
FM33_1	0,18	0,1361
FM38	0,17	0,1591
FM44	0,16	0,1771
FM47	0,16	0,1795
FM42_2	0,14	0,2291
FM35	0,14	0,2412
FM36	0,13	0,2778
FM30	0,13	0,2946
FM40	0,12	0,3241
FM39	0,10	0,4255
FM46_2	0,09	0,4449
FM45	0,08	0,5058
FM48	0,06	0,5897
FM32_1	0,04	0,7605
FM37	0,03	0,7892
FM34	-0,26	0,0261

Conforme com os critérios mencionados anteriormente (correlação de Spearman com nível de significância de 5%), somente foram consideradas as seguintes variáveis de força motivacional para a realização da análise de correspondência com a variável do comprometimento “fortes vínculos com o trabalho e dificuldade em quebrá-los” (questão 99): Segurança 2 (“ambientes saudáveis e seguros”) e Comunicação (“esclarecimento dos padrões de desempenho”).

Gráfico 17 - Medidas de Discriminação

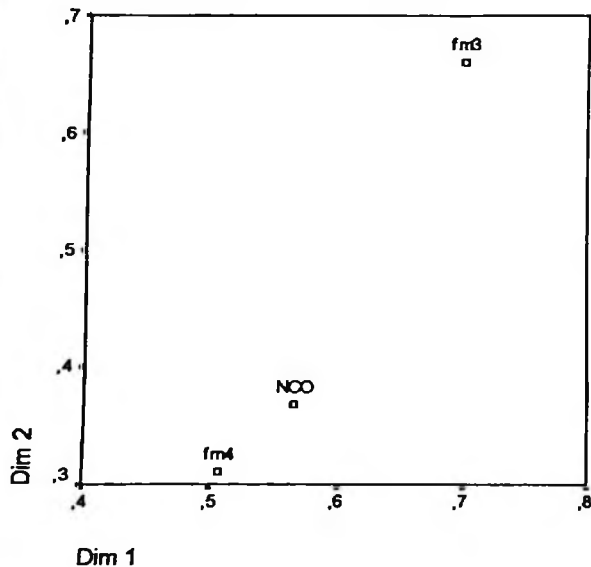
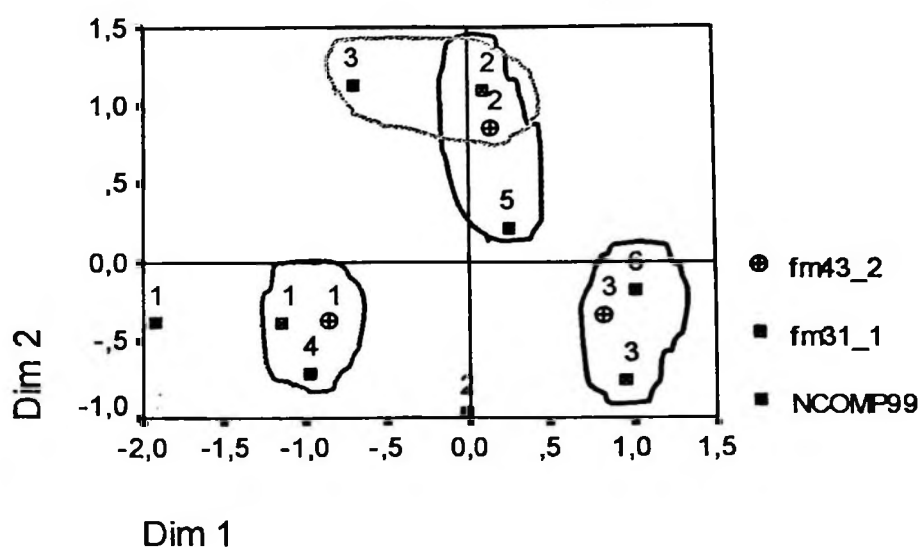


Tabela 8- Medidas de Discriminação de cada variável e dimensão

	Dimensão	
	1	2
NCOMP99	,567	,369
fm31_1	,701	,660
fm43_2	,508	,311
autovalor	0,592	0,446

Observando-se o gráfico acima, nota-se que as Dimensões 1 e 2 estão relacionadas à força motivacional Segurança 2 (“ambiente saudável e seguro”). Pode-se afirmar, ainda, que boa parte da variabilidade dos dados está sendo explicada pelas Dimensões 1 (59,2%) e 2 (44,6%).

Gráfico 18 – Quantificações das categorias



Conforme ilustrado no gráfico acima, as pessoas que atribuíram as escalas 6, 5 e 4 para a variável do comprometimento “fortes vínculos com o trabalho e dificuldade em quebrá-los” (questão 99) estão mais relacionadas, respectivamente, ao terceiro, segundo e primeiro tercil das seguintes variáveis de força motivacional: Segurança 2 (“ambientes saudáveis e seguros”) e Comunicação (“esclarecimento dos padrões de desempenho”). A escala 3, igualmente a 5, encontra correspondência com o segundo tercil das variáveis de força motivacional Segurança 2 (“ambientes saudáveis e seguros”) e Comunicação (“esclarecimento dos padrões de desempenho”).

Quanto a esta variável do comprometimento, pode-se interpretar os dados do seguinte modo: as pessoas que atribuíram a escala 6 (21% da amostra) estão relacionadas com maiores níveis de expectativas atendidas e maior valência atribuída (ou seja, maior força motivacional, conforme o modelo de expectativas proposto) nas variáveis de força de motivacional mencionadas acima. As pessoas que atribuíram a escala 5 (38% da amostra) têm correspondência com uma associação de expectativas e valência (ou seja, a força motivacional, conforme o modelo proposto) média. E a escala 4 (atribuída por 17% da amostra) apresenta correspondência com expectativas mais baixas (muitas vezes não atendidas, ou seja, negativas) e valências menores, ou seja, menor atratividade para com “ambientes saudáveis e seguros” e “esclarecimento dos padrões de desempenho”. Os funcionários que atribuíram a escala 3 (14% da amostra), relativamente, apresentam correspondência com forças motivacionais mais elevadas do que os funcionários que atribuíram a escala 4 a essa variável do comprometimento.

COMPR100 - Interesse pelo destino da organização onde trabalho

Tabela 9- Correlação de Spearman

FM	COMPR100	
FM31_1	0,37	0,0017
FM39	0,29	0,0120
FM43_2	0,28	0,0172
FM36	0,28	0,0182
FM44	0,24	0,0394
FM41	0,22	0,0626
FM37	0,20	0,0870
FM48	0,20	0,0950
FM33_1	0,18	0,1401
FM40	0,16	0,1804
FM29	0,14	0,2548
FM38	0,14	0,2565
FM32_1	0,11	0,3408
FM46_2	0,09	0,4283
FM42_2	0,09	0,4435
FM47	0,08	0,5009
FM45	0,07	0,5527
FM34	0,03	0,8346
FM35	0,00	0,9770
FM30	-0,05	0,6779

Conforme com os critérios mencionados anteriormente (correlação de Spearman com nível de significância de 5%), foram consideradas as seguintes variáveis de força motivacional para a realização da análise de correspondência com a variável do comprometimento “interesse pelo destino da organização onde trabalho” (questão 100): Segurança 2 (“ambientes saudáveis e seguros”), Autonomia e Independência (“liberdade de pensamento”), Comunicação (“esclarecimento dos padrões de desempenho”), Justiça 1 (“age com respeito e justiça”) e Crescimento Profissional e Pessoal 2 (“oportunidades de crescimento na carreira e pessoal”).

Gráfico 19 - Medidas de Discriminação

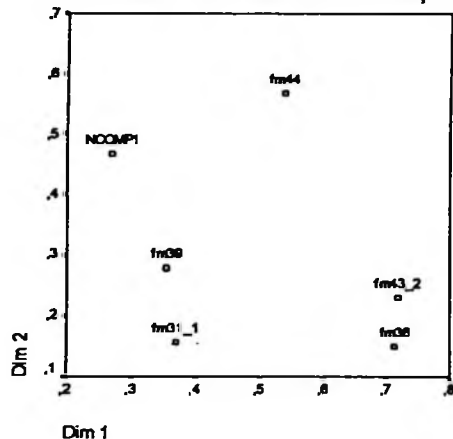
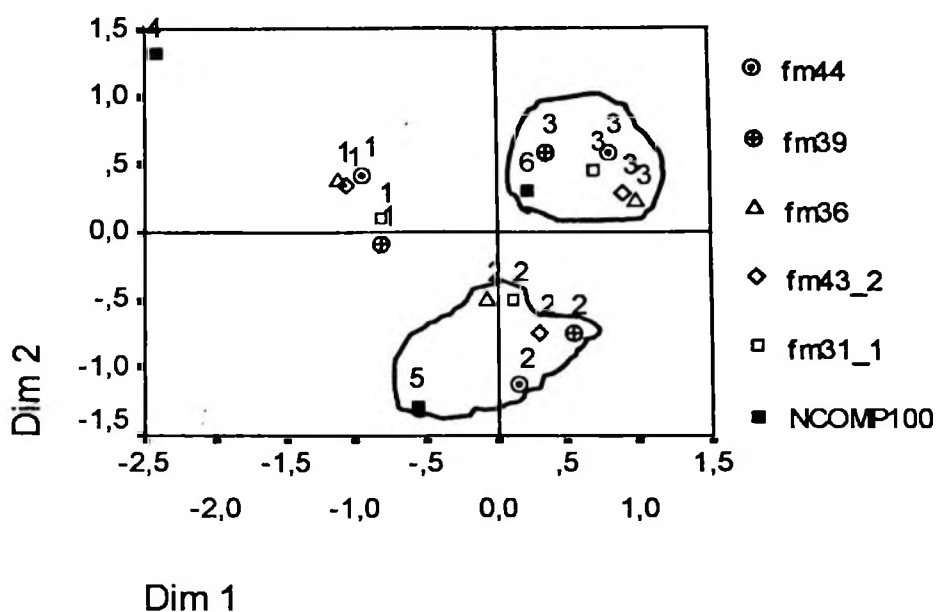


Tabela 10- Medidas de Discriminação de cada variável e dimensão

	Dimensão	
	1	2
NCOMP100	,271	,467
fm31_1	,371	,156
fm43_2	,719	,232
fm36	,713	,150
fm39	,356	,280
fm44	,542	,568
autovalor	0,495	0,309

Observando-se o gráfico acima, nota-se que a Dimensão 1 (Dim 1) está mais relacionada às forças motivacionais Comunicação (“esclarecimento dos padrões de desempenho”) e Justiça 1 (“age com justiça e respeito”). Já a Dimensão 2 (Dim 2) encontra-se mais associada à força motivacional Crescimento Profissional e Pessoal 2 (“crescimento na carreira e pessoal”) e à variável do Comprometimento “interesse pelo destino da organização”.

Gráfico 20 - Quantificações das categorias



Conforme ilustrado no gráfico acima, a escala 6 da variável do comprometimento “interesse pelo destino da organização onde trabalho” (questão 100) encontra maior correspondência com os terceiros tercis das seguintes variáveis de força motivacional: Autonomia e Independência (“liberdade de pensamento”), Segurança 2 (“ambiente saudável e seguro”), Crescimento Profissional e Pessoal 2 (“crescimento na carreira e pessoal”), Comunicação (“esclarecimento dos padrões de desempenho”) e Justiça 1 (“age com respeito e justiça”). Já a escala 5 apresenta maior correspondência com a o segundo tercil da variável de força motivacional Crescimento Profissional e Pessoal 2 (“crescimento na carreira e pessoal”). Pode-se interpretar esses dados do seguinte modo: escalas superiores para essa variável do comprometimento apresentam maior correspondência com forças motivacionais mais elevadas, conforme o modelo proposto.

COMPR101 – O meu trabalho é algo central em minha vida

Tabela 11- Correlação de Spearman

FM	COMPR101	
FM39	0,24	0,0389
FM37	0,21	0,0713
FM41	0,21	0,0857
FM31_1	0,20	0,0877
FM32_1	0,18	0,1308
FM43_2	0,18	0,1363
FM40	0,16	0,1712
FM38	0,15	0,2100
FM44	0,14	0,2425
FM33_1	0,13	0,2979
FM36	0,08	0,5111
FM42_2	0,06	0,6134
FM29	0,06	0,6157
FM48	0,04	0,7550
FM47	0,04	0,7693
FM35	0,01	0,9010
FM46_2	0,00	0,9997
FM30	-0,01	0,9136
FM45	-0,09	0,4593
FM34	-0,18	0,1309

De acordo com os critérios mencionados anteriormente (correlação de Spearman com nível de significância de 5%), foram consideradas as seguintes variáveis de força motivacional para a realização da análise de correspondência com a variável do comprometimento “o meu trabalho é central em minha vida” (questão 101): Autonomia e Independência (“liberdade de pensamento”), Segurança 3 (“o trabalho deve proporcionar estabilidade”), Realização (“realizar o trabalho em toda a sua amplitude”) e Segurança 2 (“ambiente saudável e seguro”).

Gráfico 21 - Medidas de Discriminação

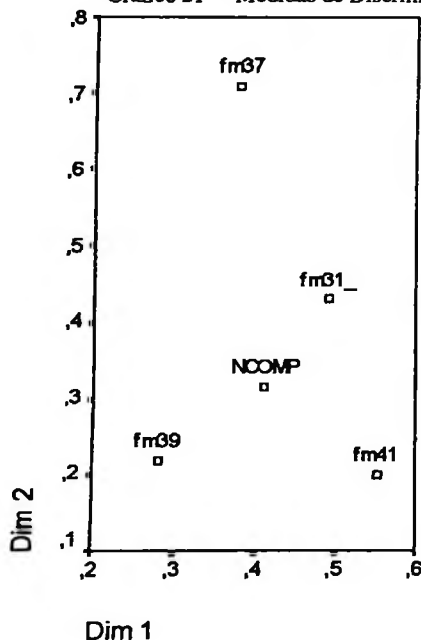
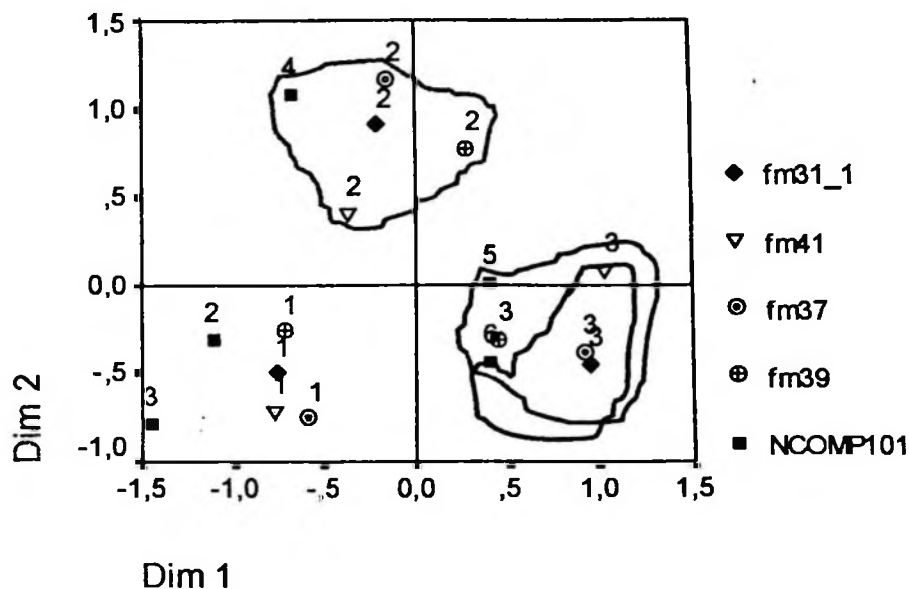


Tabela 12- Medidas de Discriminação de cada variável e dimensão

	Dimensão	
	1	2
NCOMP101	,412	,315
fm39	,281	,218
fm37	,382	,710
fm41	,552	,200
fm31_1	,492	,431
autovalor	0,424	0,375

Observando-se o gráfico acima, nota-se que a Dimensão 1 (Dim 1) está relacionada às forças motivacionais Realização (“realização da tarefa em toda sua amplitude”) e Segurança 2 (“ambiente saudável e seguro”). Já a Dimensão 2 (Dim 2) encontra-se associada à força motivacional Segurança 3 (“estabilidade no trabalho”).

Gráfico 22 - Quantificações das categorias



Conforme ilustrado no gráfico acima, as escalas 6 e 5 para a variável do comprometimento “o meu trabalho atual é algo central em minha vida” (questão .101) se encontram mais relacionadas ao terceiro tercil das seguintes variáveis de força motivacional: Autonomia e Independência (“liberdade de pensamento”), Segurança 3 (“o trabalho deve proporcionar estabilidade”), Segurança 2 (“ambiente saudável e seguro”) e Realização (“realizar a atividade em toda a sua amplitude”). Quanto à escala 4, essa encontra maior correspondência com as variáveis de força motivacional Segurança 2 (“ambiente saudável e seguro”) e Segurança 3 (“o trabalho deve proporcionar estabilidade”), e em seguida, respectivamente, com as variáveis Realização (“realizar a atividade em toda a sua amplitude”) e Autonomia e Independência (“liberdade de pensamento”). Mais uma vez, observa-se que níveis escalares superiores apresentam correspondência com níveis de força motivacional (conforme o modelo proposto) mais elevados, embora, nessa variável de comprometimento, não se possa perceber distinções de correspondência entre as escalas 6 e 5.

COMPR102 – Lealdade à organização

Tabela 13- Correlação de Spearman

FM	COMPR102	-value
FM48	0,31	0,0072
FM36	0,30	0,0099
FM31_1	0,24	0,0423
FM39	0,24	0,0461
FM43_2	0,22	0,0626
FM29	0,21	0,0783
FM33_1	0,13	0,2665
FM38	0,13	0,2716
FM42_2	0,11	0,3405
FM41	0,11	0,3485
FM37	0,10	0,3893
FM30	0,10	0,3936
FM44	0,10	0,3996
FM40	0,07	0,5355
FM46_2	0,02	0,8941
FM34	0,01	0,9623
FM47	0,00	0,9870
FM32_1	-0,01	0,9454
FM35	-0,02	0,8446
FM45	-0,09	0,4721

De acordo com os critérios mencionados anteriormente (correlação de Spearman com nível de significância de 5%), foram consideradas as seguintes variáveis de força motivacional para a realização da análise de correspondência com a variável do comprometimento “ser leal com a organização” (questão 102): Supervisão (“definir com clareza as responsabilidades”), Justiça 1 (“agir com respeito e justiça”), Segurança 2 (“ambiente saudável e seguro”) e Autonomia e Independência (“liberdade de pensamento”).

Gráfico 23 - Medidas de Discriminação

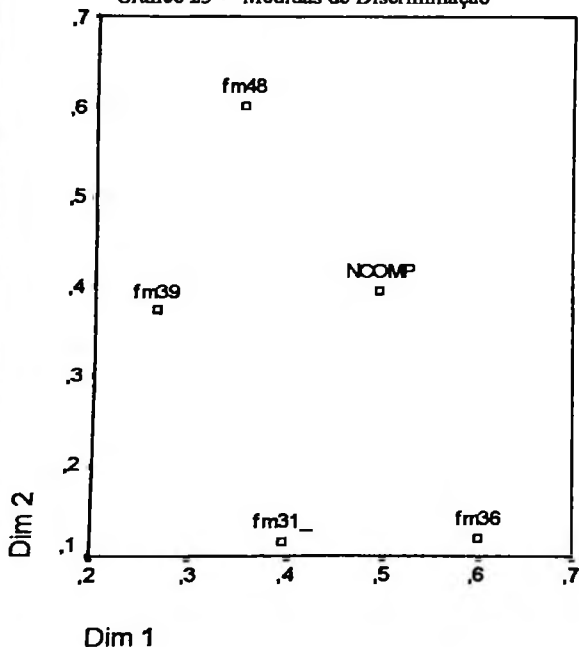
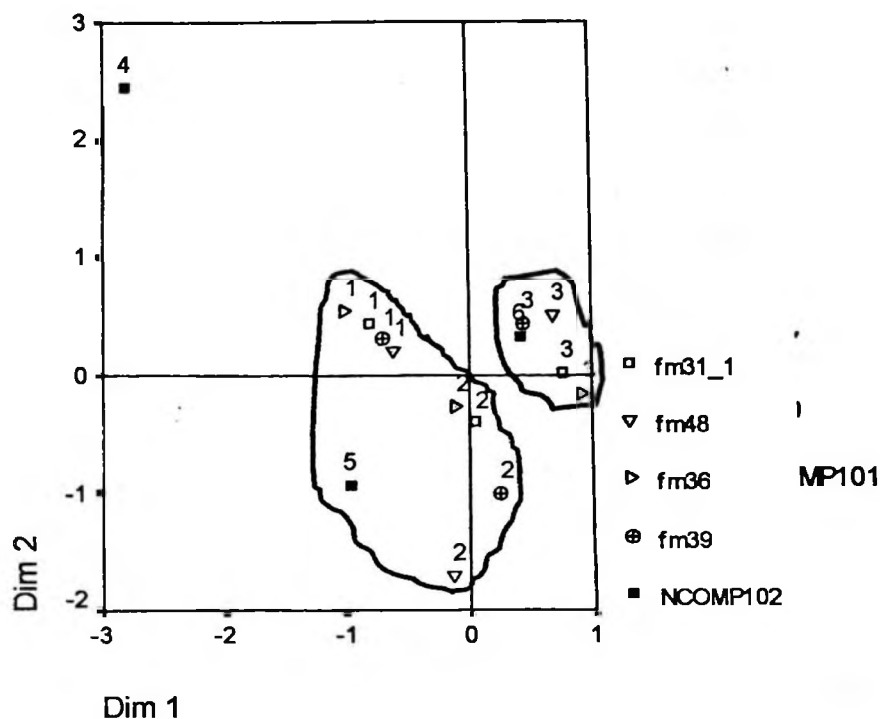


Tabela 14- Medidas de Discriminação de cada variável e dimensão

	Dimensão	
	1	2
NCOMP102	,496	,395
fm39	,265	,373
fm36	,601	,120
fm48	,356	,601
fm31_1	,397	,116
autovalor	0,423	0,321

Observando-se o gráfico acima, nota-se que a Dimensão 1 (Dim 1) está relacionada à força motivacional Justiça 1 (“age com justiça e respeito”), enquanto a Dimensão 2 (Dim 2) encontra-se associada à força motivacional Supervisão (“clareza das responsabilidades”).

Gráfico 24 - Quantificações das categorias



Conforme ilustrado no gráfico acima, a escala 6 para a variável do comprometimento “ser leal à organização” (questão 102) se encontra mais relacionada ao terceiro tercil das seguintes variáveis de força motivacional: Autonomia e independência (“liberdade de pensamento”), Supervisão (“clareza sobre as responsabilidades do trabalho”) e Segurança 2 (“ambiente seguro e saudável”). A variável de força motivacional Justiça 1 (“agir com respeito e justiça”) apresenta tanto o seu segundo quanto o seu terceiro tercil associados à variável do comprometimento aqui considerada. Já a escala 4 apresenta maior correspondência com o segundo tercil das seguintes variáveis de força motivacional: Justiça 1 (“agir com respeito e justiça”), Segurança 2 (“ambiente saudável e seguro”) e Autonomia e Independência (“liberdade de pensamento”). Quanto à força motivacional Supervisão (“clareza sobre as responsabilidades do trabalho”), tanto o primeiro quanto o segundo tercil apresentam correspondência com a escala 5 desta variável do comprometimento.

Observa-se, assim, que níveis escalares superiores apresentam correspondência com níveis de força motivacional mais elevados, conquanto de forma menos clara no que se refere à escala 5.

A partir da análise dos gráficos ilustrados acima, observa-se que os níveis escalares superiores apresentaram maior associação com níveis de força motivacional mais elevados. Essa associação pôde ser verificada nas relações entre a escala 6 das variáveis do comprometimento organizacional e os terceiros tercis das forças motivacionais - excetuando a variável de comprometimento "o meu trabalho é algo central em minha vida" (questão 101), em que o nível escalar 6 apresentou associação tanto com terceiro quanto com o segundo tercil das forças motivacionais. Para as escalas 5 e 4 do comprometimento, nota-se também maior associação entre níveis escalares maiores e forças motivacionais superiores, embora de modo não tão claro quanto a associação com o nível escalar 6 de comprometimento

5.3. Caso Empresa Químico-Farmacêutica RMS

5.3.1 Diagnóstico da cultura organizacional

A análise documental, a observação direta e as entrevistas realizadas formam o conjunto de instrumentos de coleta de dados, de que se fez uso para atender à metodologia de diagnóstico da cultura organizacional, proposta por Fleury (1996, p. 23-25)

5.3.1.1 Aspectos históricos da empresa

A RMS é um grupo europeu, com representação própria em mais de 50 países, dos quais, 25 concentram mais de 60 fábricas. Em todo o mundo, a RMS emprega mais de 25 mil funcionários.

A RMS chegou ao Brasil na década de 20, instalando-se primeiramente em uma cidade do interior da região sudeste do país, onde, inicialmente, dedicou-se à produção de solventes e medicamentos. Alguns anos mais tarde, mudou-se para a capital da nação, o antigo Estado da Guanabara, onde passou a fabricar produtos químicos e farmacêuticos. Atualmente, a RMS comercializa também produtos para diagnóstico clínico-laboratorial, reagentes, solventes especiais, produtos químicos específicos para utilização em indústrias e equipamentos para laboratório. Desde a década de 70, RMS se encontra sediada na zona oeste da cidade do Rio de Janeiro, com uma filial em uma outra grande capital e duas unidades no Nordeste.

A RMS Brasil passa por um processo de reestruturação organizacional que se iniciou em 2001, com a chegada de um novo presidente, aliás, motivada pelo fraco desempenho da empresa nos anos anteriores. A fim de dar início a uma reestruturação organizacional e a um redimensionamento do negócio – com uma revisão de processos, sistemas e recursos –, o presidente contratou uma grande consultoria internacional (XYZ), que havia sido recomendada pelo Diretor da Área Farma. A partir desse trabalho, diagnosticou-se a seguinte situação: uma estrutura inchada (“*fat structure*”), centralizadora, burocratizada, com processos desalinhados (*disjointed processes*), ações descoordenadas e *technical-oriented*; cultura avessa ao risco; estilo de liderança tradicional, com foco no controle, não participativa e sem visão estratégica e processo de comunicação, essencialmente, *top-down*.

Em vista desse cenário, o novo presidente ratificou sua decisão de realizar um *turnaround* na organização. Como uma das medidas de maior impacto do seu mandato, no primeiro semestre do ano de 2003, convidou o sócio-diretor da Consultoria XYZ, para assumir a posição de Diretor de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional da RMS, cuja atribuição seria liderar o processo de administração da mudança: tornando os processos mais eficientes e integrados, criando uma cultura de resultados, baseada nos valores “tradição, trabalho em equipe e espírito empreendedor”, que construíram mais de 200 anos de vida, mas que pareciam estar esquecidos, a fim de tornar a organização lucrativa e competitiva, principalmente, no setor de *brand generics*. O slogan de então era: “Ou mudam as pessoas, ou as pessoas serão mudadas.”

5.3.1.2 Processo de socialização de novos membros

O processo formal de integração dos novos membros foi restabelecido neste ano de 2005, no qual a maioria das pessoas que ingressam na organização participam. Trimestralmente, reúnem-se todos os ingressantes durante dois dias e meio, para apresentação a todas às áreas de negócio – inclusive com a oportunidade de conversarem com os seus líderes –, introdução às normas e procedimentos da empresa e apresentação de um filme institucional da organização, no qual é possível tomar conhecimento da atuação da RMS em nível mundial. Durante esse processo, os novos funcionários têm a oportunidade de conhecer um pouco do histórico de mais 200 anos de existência da RMS, bem como os valores e princípios que regem essa organização. Nesse momento, os novos ingressantes podem conhecer um pouco mais do *portfolio* de produtos da organização, além de realizarem uma visita acompanhada à fábrica.

Para os ingressantes nas áreas operacionais, antes de se iniciarem suas atividades, eles participam de cursos de segurança preventiva no trabalho promovidos pela CIPA da empresa.

Até agora analisou-se o processo formal da socialização, todavia, cabe salientar que esse processo se desenvolve nas inter-relações diárias entre colegas de trabalho. Nesse aspecto, pode-se afirmar que as pessoas que ingressaram a partir de 2002 na RMS, principalmente dos níveis de coordenação para cima, enfrentaram uma resistência severa e velada de uma parte dos funcionários mais antigos. Parecia que a empresa estava dividida entre o novo e o velho, sendo que os mais antigos viam os novos funcionários como “forças destruidoras”. Essa situação, certamente, dificultou o processo de socialização dos novos membros.

5.3.1.3 Políticas de Recursos Humanos

A função de Recursos Humanos, assim como outras funções e áreas da empresa, passou por mudanças ao longo dos últimos anos. Primeiramente, cabe ressaltar, que a área de Recursos Humanos, até dois e meio atrás, era uma gerência subordinada à Diretoria Administrativo-Financeira. Em meados de 2003, foi criada a Diretoria de RH e DO, com o seu Diretor, inclusive, participando do *Board* Brasil. Antes de ser alçada a esse *status* de Diretoria, o departamento de RH tinha um foco essencialmente em recrutamento de pessoal e folha de pagamentos, situação que já se modificou bastante, pois hoje existe um alinhamento do RH com as áreas de negócio, além de ele ter uma função clara dentro da estratégia corporativa. Com o objetivo de descentralizar os serviços de recursos humanos, foi implantado o conceito de consultoria interna de RH, de modo que as pessoas envolvidas com soluções em gestão de pessoas estivessem mais próximas de seus clientes internos.

Processo de recrutamento e seleção: no que se refere aos níveis executivos (gerência e diretoria), primeiramente a instância hierárquica imediatamente acima define um perfil do profissional com base em competências que se desejam e, então, é passado um relatório com esses dados para uma empresa de *headhunting*. O processo de recrutamento e seleção dos níveis de coordenação, administrativo, técnico e produtivo, atualmente, está centralizado nos consultores internos de RH, entretanto esse processo está sendo redesenhado para que a área solicitante lidere as ações necessárias junto às empresas especializadas em contratação de mão-de-obra, certificadas pela área de Recursos Humanos.

Política de retenção: essa política está baseada em três pilares: remuneração, desenvolvimento e perspectiva de carreira.

- Remuneração : até dois anos atrás, a organização não era competitiva nesse aspecto, com pouca capacidade de atrair e reter bons profissionais. De modo a reverter essa situação, a RMS utilizou o Sistema Hay e desenvolveu uma pesquisa de mercado, a fim de equiparar a remuneração à média de mercado para a maioria das posições executivas. Para as posições-chave, acredita-se que a empresa esteja oferecendo uma remuneração (fixo mais variável) acima da média de mercado. Essas posições se encontram, principalmente, nas áreas de controle de qualidade e operações. Atualmente, a PLR oferecida pela organização varia de 0,6 a 3 salários para níveis de coordenação e de gerência.
- Desenvolvimento: até três anos atrás, havia poucos investimentos em T&D, sendo que os realizados eram desconexos dos objetivos corporativos. Diante dessa situação, em 2004 e 2005 foram realizados dois *assessment center* (mapeamento de competências individuais) por uma consultoria externa, cujo objetivo foi identificar os *gaps* entre as competências demonstradas por um grupo de 48 pessoas do corpo gerencial e àquelas requeridas pela RMS. Face a esse diagnóstico, a organização elaborou um programa de desenvolvimento gerencial de modo que as pessoas avaliadas tivessem a oportunidade de alavancar as competências que não estivessem nos níveis esperados pela RMS. Com esse mesmo objetivo de desenvolvimento organizacional, foi criado o MBRA (MBA interno) neste ano de 2005, cujo público alvo foi o nível de coordenação. Este curso tem seu conteúdo focado em três necessidades percebidas: Gestão de projetos, Gestão de Pessoas e Gestão Financeira. O *coaching* externo é uma outra ferramenta de desenvolvimento profissional que a RMS passou a disponibilizar para alguns de seus executivos. Primeiramente, há dois anos, esse trabalho foi realizado com toda a diretoria e, neste ano de 2005, este serviço é oferecido para oito gerentes da empresa.
- Perspectiva de carreira: existe um projeto em vigor denominado *Talent Manager*, do qual participam 26 profissionais. Para 20 desses *talentos* foram desenvolvidos caminhos possíveis de trajetória de carreira em nível local e regional, enquanto para seis profissionais há perspectivas de carreira em âmbito internacional. Para a eficácia

do projeto *Talent Manager*, conforme mencionado anteriormente, foi desenvolvido um mapeamento das competências individuais e um programa de desenvolvimento gerencial.

Política demissional: para os funcionários com nível pelo menos de coordenação, a RMS oferece “pacotes” de desligamento que contemplam, entre outros benefícios, assistência médica com prazo negociado e consultoria externa em *outplacement*. Dependendo do tempo de casa, há pagamento de gratificações.

Para os funcionários dos níveis administrativo, técnico e produtivo, a empresa estende a assistência médica por um mês, todavia, em casos especiais, quando solicitado pelo superior imediato ou para funcionários com “bastante” tempo de empresa, esse benefício pode ser oferecido por até seis meses.

5.3.1.4 Processo de comunicação

No que tange à comunicação interna e ao processo decisório, conforme exposto anteriormente, a Consultoria XYZ apresentou o seguinte diagnóstico no início de seu trabalho: processo de comunicação *top-down* e centralização nas tomadas de decisões. Tentativas são feitas para tornar o fluxo de informações mais fluído e democrático, mas, muitas vezes, resistências internas emergem, fazendo prevalecer, ainda, um “ranço” centralizador. Entretanto, essa situação não é verificada somente nos níveis hierárquicos superiores, mas também na média gerência. A Diretoria de RH e DO já percebeu que comunicação é um elemento crítico para se obter o envolvimento e comprometimento das pessoas. Por outro lado, seu Diretor tem ciência de que os investimentos nessa filosofia somente darão frutos efetivos no longo prazo.

Entretanto, podem-se observar certos avanços, como nesse exemplo: no meio deste ano, a diretoria da organização esteve reunida durante quatro dias com 112 funcionários-chave, com o objetivo de realizar um exercício de visão. A diretoria sinalizou aonde a empresa quer chegar e as pessoas levaram como “dever de casa” desse encontro a elaboração e a implementação de planos de ação para serem alcançados os objetivos propostos. É apenas um exemplo, todavia, uma situação jamais pensada até muito pouco tempo atrás.

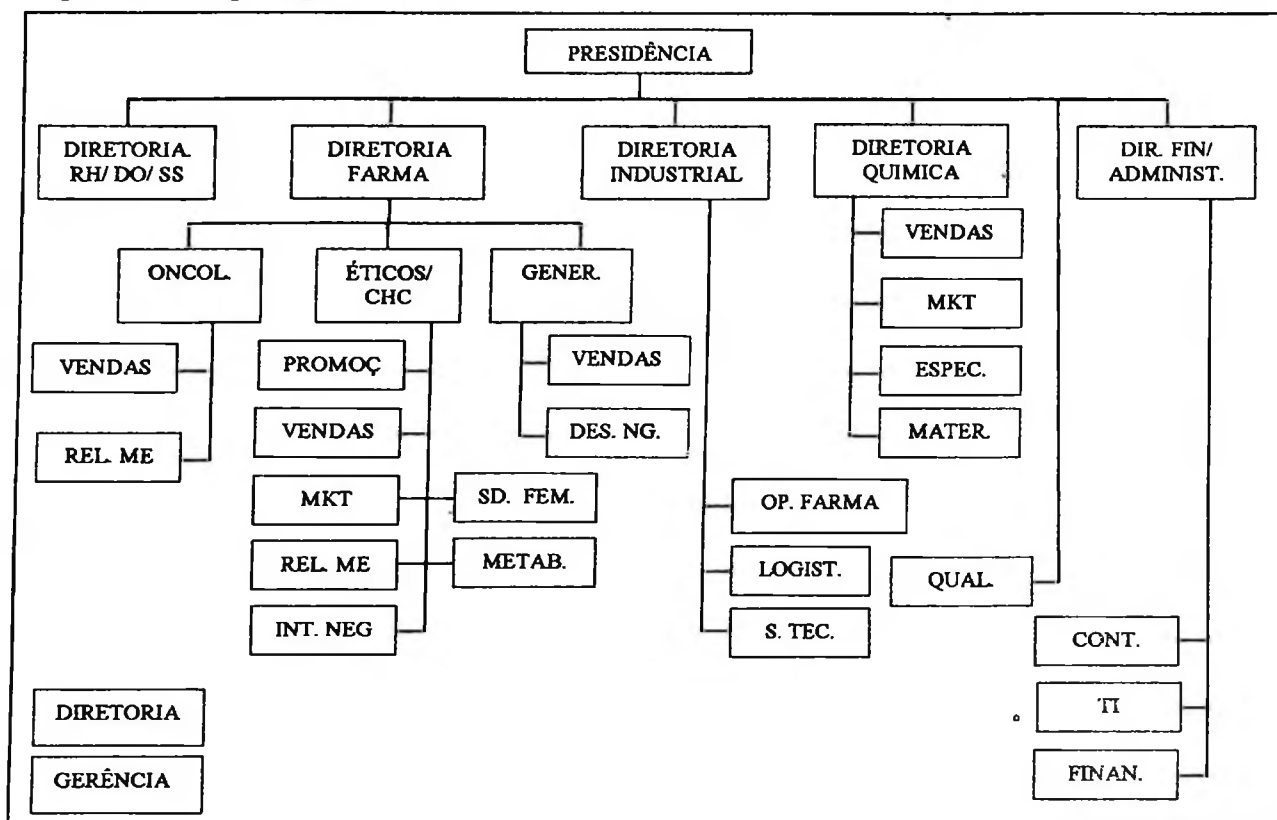
Quanto à comunicação corporativa formal interna, pode-se afirmar que não havia até o início deste ano de 2005. O que existiam eram iniciativas amadoras de comunicação. Cita-se como exemplo da baixa significância da comunicação interna para a organização, o fato de os assuntos concernentes a esta área se encontrarem sob responsabilidade da antiga supervisora de serviços gerais.

Então, neste ano, a RMS contratou um serviço de consultoria em comunicação (interna e externa) corporativa com o objetivo de “profissionalizar” essa área da organização. Como resultado, foi definido um plano de ações: redesenho do *website*, *intranet*, continuidade do PRO (jornal corporativo trimestral), quadro de avisos e iniciativas de comunicação de maior interação com o público interno. Como exemplo, cita-se a Bienal da Comunicação, realizada no segundo semestre deste ano, durante três dias, na qual cada área da empresa teve um *stand* para apresentar seus processos, atividades e tarefas para os demais funcionários da organização.

5.3.1.5 A organização do processo de trabalho

As relações formais de hierarquia e autoridade na RMS podem ser observadas por intermédio do organograma da empresa ilustrado na Figura 8. O organograma da RMS revela uma estrutura piramidal, com cinco níveis hierárquicos – presidência, duas diretorias (no caso da Área de Negócios Farma), gerência, coordenação e administrativo.

Figura 8 – Organograma da RMS



A RMS apresenta uma estrutura ainda conservadora, todavia, em processo de transformação. A Diretoria de RH e DO foca esforços e recursos para estimular a interação entre as áreas e o trabalho em equipe, alinhados pelo denominador comum da gestão de projetos. A empresa caminha em direção a uma situação em que o nível gerencial esteja completamente envolvido em projetos, enquanto o *staff* fica encarregado de realizar as atividades rotineiras e padronizadas. Essa abordagem de gestão tem origem nos mais de 10 anos em atividades consultoria do Diretor de RH e DO.

O processo de transformação organizacional ainda não pôde ser percebido nos artefatos visíveis. Os *layouts* dos escritórios da organização ainda apresentam características tradicionais e conservadoras, como salas fechadas para os funcionários pertencentes a níveis hierárquicos superiores. A disposição das mesas de trabalho (em fila) não facilita a interação entre os funcionários, por outro lado, atualmente, todos os funcionários da empresa (do operário ao presidente) almoçam no mesmo restaurante, facilitando, desta forma, a interação hierárquica e departamental. Percebe-se grande preocupação com segurança e higiene em todos os locais visitados, certamente, por se tratar de uma organização *life science*.

5.3.1.6 Conclusão

Pode-se afirmar que a RMS vive um processo de transformação organizacional, cuja dinâmica e intensidade são resultados da interação de grupos com valores e crenças não tão convergentes. Essa situação teve impacto negativo tanto para as pessoas que ingressaram na organização pós-2002, por terem encontrado focos de resistência aos seus projetos, como para as pessoas com mais tempo de empresa, por terem se sentido ameaçadas, no mínimo, por terem tido seus valores questionados, e no limite, por uma possível demissão. Mas para a empresa, parecia a única alternativa viável. Como se pôde perceber, a gestão de pessoas foi parte fundamental deste processo de administração da mudança.

Resumindo, vale reforçar que existiram três marcos importantes nesse processo de reestruturação organizacional, os quais tiveram impacto substancial na cultura corporativa. Primeiro a chegada de um novo presidente, cujo objetivo, desde suas primeiras ações, foi resgatar a RMS de uma situação marcada por resultados negativos. Como segundo marco, observou-se a decisão da presidência de contratar um Diretor com perfil “reestruturador”, carismático e de extrema competência, que o auxiliaria na implantação de novos projetos, na disseminação de novos valores e como aliado para o enfrentamento das resistências internas. Como terceiro marco, em linha slogan citado acima, “Ou as pessoas mudam, ou as pessoas serão mudadas”, a organização substituiu 50% da diretoria e gerência, promovendo o pessoal interno ou contratando no mercado pessoas que comungavam dos seus “novos” valores e crenças.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse capítulo das considerações finais, avaliam-se, primeiramente, as hipóteses formuladas no capítulo 2 deste trabalho, no intuito de alcançar os objetivos propostos neste estudo. Em seguida, apresentam-se algumas limitações metodológicas presentes nesta pesquisa.

6.1 Avaliação das Hipóteses

A Hipótese H_0 foi decomposta em sete hipóteses denominadas: H_1 , H_2 , H_3 , H_4 , H_5 , H_6 e H_7 .

Analisando a hipótese H_1 , verificou-se uma maior correspondência entre a questão “valores similares aos da organização” do comprometimento organizacional no nível afetivo e as seguintes forças motivacionais: Realização (“trabalho em toda a sua amplitude”, correlação de *Spearman* igual a 0,36), Segurança 2 (“ambientes saudáveis e seguros, correlação de *Spearman* igual a 0,30), Comunicação (“padrões de desempenho esperados”, correlação de *Spearman* igual a 0,32), Justiça 1 (“superior age com respeito e justiça”, correlação de *Spearman* igual a 0,36), Supervisão (“superior define responsabilidades”, correlação de *Spearman* igual a 0,35), Justiça 2 (“sistemas de promoção justos e claros”, correlação de *Spearman* igual a 0,32), Crescimento Profissional e Pessoal 2 (“crescimento na carreira e pessoal”, correlação de *Spearman* igual a 0,32). Deste modo, conforme o modelo conceitual proposto, há evidências contra a hipótese H_1 .

Com relação à hipótese H_2 , observou-se uma maior correspondência entre a questão “orgulho de pertencer à organização onde trabalho” do comprometimento organizacional no nível afetivo e as seguintes forças motivacionais: Crescimento Profissional e Pessoal 1 (“possibilidade de aprimorar as habilidades”, correlação de *Spearman* igual a 0,25), Autonomia e Independência (“liberdade de pensamento”, correlação de *Spearman* igual a 0,24), Segurança 2 (“ambientes de trabalho seguros e saudáveis”, correlação de *Spearman* igual a 0,29), Reconhecimento (“reconhecer o esforço de seus funcionários”, correlação de *Spearman* igual a 0,27) e Crescimento Profissional e Pessoal 2 (“crescimento na carreira e profissional”, correlação de *Spearman* igual a 0,31).

Analisando a hipótese H_3 , observou-se uma maior correspondência entre a questão “concordância com as políticas organizacionais e em relação aos trabalhadores” do

comprometimento organizacional no nível afetivo e as seguintes forças motivacionais: Segurança 2 (“ambiente saudável e seguro”, correlação de *Spearman* igual a 0,38), Reconhecimento (“reconhecer o esforço de seus funcionários”, correlação de *Spearman* igual a 0,34), Comunicação (“esclarecimento dos padrões de desempenho”, correlação de *Spearman* igual a 0,35) e Justiça 1 (“age com respeito e justiça”, correlação de *Spearman* igual a 0,31).

Com relação à hipótese H₄, verificou-se uma maior correspondência entre a questão “fortes vínculos com o trabalho atual” do comprometimento organizacional no nível afetivo e as seguintes forças motivacionais: Segurança 2 (“ambientes saudáveis e seguros”, correlação de *Spearman* igual a 0,34) e Comunicação (“esclarecimento dos padrões de desempenho”, correlação de *Spearman* igual a 0,30).

Tomando para análise a hipótese H₅, verificou-se uma maior correspondência entre a questão “interesse pelo destino da organização onde trabalho” do comprometimento organizacional no nível afetivo e as seguintes forças motivacionais: Segurança 2 (“ambientes saudáveis e seguros”, correlação de *Spearman* igual a 0,37), Autonomia e Independência (“liberdade de pensamento”, correlação de *Spearman* igual a 0,29), Comunicação (“esclarecimento dos padrões de desempenho”, correlação de *Spearman* igual a 0,28), Justiça 1 (“age com respeito e justiça”, correlação de *Spearman* igual a 0,28) e Crescimento Profissional e Pessoal 2 (“oportunidades de crescimento na carreira e pessoal”, correlação de *Spearman* igual a 0,24).

Com relação à hipótese H₆, verificou-se uma maior correspondência entre a questão “o meu trabalho atual é algo central na minha vida” do comprometimento organizacional no nível afetivo e as seguintes forças motivacionais: Autonomia e Independência (“liberdade de pensamento”, correlação de *Spearman* igual a 0,24), Segurança 3 (“o trabalho deve proporcionar estabilidade”, correlação de *Spearman* igual a 0,21), Realização (“realizar o trabalho em toda a sua amplitude”, correlação de *Spearman* igual a 0,21) e Segurança 2 (“ambiente saudável e seguro”, correlação de *Spearman* igual a 0,20).

E, por fim, tomando para análise a hipótese H₇, observou-se uma maior correspondência entre a questão “lealdade para com a organização onde trabalho” do comprometimento organizacional no nível afetivo e as seguintes forças motivacionais: Supervisão (“definir com clareza as responsabilidades”, correlação de *Spearman* igual a 0,31), Justiça 1 (“agir com respeito e justiça”, correlação de *Spearman* igual a 0,30), Segurança 2 (“ambiente saudável e

seguro”, correlação de *Spearman* igual a 0,24) e Autonomia e Independência (“liberdade de pensamento”, correlação de *Spearman* igual a 0,24).

As conclusões extraídas do tratamento quantitativo dos dados não podem ser generalizadas para a empresa estudada, mas é possível afirmar que o modelo conceitual se mostrou adequado para avaliação da associação entre comprometimento organizacional no nível afetivo e força motivacional.

6.2 Limitações do estudo

Pode-se afirmar que este estudo teve algumas limitações quanto à sua metodologia:

- Utilização de escalas intervalares na maioria das variáveis contempladas no questionário, quando, de fato, caracterizam-se como ordinais. Essa opção, entretanto, foi em decorrência da análise estatística dada às escalas intervalares possibilitar uma avaliação mais poderosa e profunda dos dados, a qual não seria possível por meio de outra orientação analítica;
- Outro fato restritivo do estudo foi o tamanho da amostra considerada não ter permitido a realização de inferências a respeito da empresa estudada;
- Para um diagnóstico mais fidedigno e preciso da cultura organizacional seria necessário que as entrevistas fossem realizadas com um número maior de funcionários da organização e que participassem pessoas com maior tempo de empresa;
- Para um estudo profundo da cultura organizacional, faz-se necessária uma imersão do pesquisador no ambiente de estudo durante um tempo superior ao que foi dispensado aqui.
- A pesquisa foi conduzida pela Diretoria de Recursos Humanos, o que pode ter provocado sentimentos de “ameaça” nos respondentes.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo G. de. **Gestão estratégica de pessoas**. In: FLEURY, Maria T.L. (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

_____. **Estratégias de recursos humanos e competitividade**. In: VIEIRA, Marcelo M.F. & OLIVEIRA, Lucia Maria B. (Orgs.). *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

ALBUQUERQUE, Lindolfo G. de.; CHANG Jr., João. **Estratégia de comprometimento em gestão de pessoas**. In: COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R. (Orgs.) de. *Estratégia: direcionando negócios e organizações*. São Paulo: Ed. Atlas, 2005.

ALLUTO, J. A.; HREBINIAK, L. G.; ALONSO, R. C. **On operationalizing the concept of commitment**. *Social Forces*, 51, 448-454, 1973.

ARCHER, Earnest. **Mito da motivação**. In: BERGAMINI, C. & CODA, R. *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: ed. Atlas, 1997.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio**. In: ENANPAD 98, Foz do Iguaçu, Anais do 22º Encontro da ANPAD – CD-ROOM, 1998.

_____. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. Tese de Doutorado do Programa de Pós-Graduação do Instituto de Psicologia da UnB, 1994.

_____. **Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa**. *Revista de Administração de Empresas*. 33(3), 52-64, 1993.

_____. **Os vínculos indivíduo-organização: uma revisão da pesquisa sobre comprometimento organizacional**. In: ENANPAD 92, Canela, Anais do 16º Encontro da ANPAD, v.6, 290-304, 1992.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A. **Antecedentes de comprometimento organizacional em organizações públicas e privadas**. In: ENANPAD 93, Salvador, Anais do 17º Encontro da ANPAD, v.6, 102-116, 1993.

BASTOS, A. V. B.; CORREA, N. C. N.; LIRA, S. B. **Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho**. *Revista de Administração da USP*, v. 35, n. 4, p.48-60, 2000.

BECKER, Howard S. **Notes on the concept of commitment**. *The American Journal of Sociology*, 66, 32-40, 1960.

BERGAMINI, C. W. **A motivação nas organizações**. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

- BERGAMINI, C. & CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: ed. Atlas, 1997.
- BIRCH, D.; VEROFF, J. **Motivação**. São Paulo: Ed. Herder, 1970.
- BOWDITCH, J.; BUONO, A. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1992.
- BUCHANAN, Bruce. Building organizational commitment. **Administrative Science Quaterly** p.533-546.
- CASADO, Tânia. **A motivação e o trabalho**. In: FLEURY, Maria T.L. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.
- CHANG Jr., João. **Gestão de pessoas pelo desenvolvimento do comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo**. Tese de doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2001.
- CORADI, Carlos D. **O comportamento humano em administração**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1985
- DESSLER, Gary. **Conquistando o comprometimento – como construir e manter uma força de trabalho competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- DAVIS, K; NEWSTROM, J. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1992.
- DUTRA, Joel S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.
- EN, Huang Chien. **A motivação e o rendimento escolar dos alunos de ciências contábeis à luz da teoria das expectativas de Vroom**. Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2005.
- EVANS, Phil. **Motivação**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.
- FERREIRA, Ademir A; REIS, Ana Carla F.; PEREIRA, Maria I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1997.
- FLEURY, Maria T.L.; FISCHER, Rosa M. (orgs.) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Ed. Atlas, 1991.
- GOULDNER, Helen P. Dimensions of organizational commitment. **Administrative Science Quaterly**, 4, pp. 468-490, 1960.

GREENACRE, Michael J. *Theory and applications of correspondence analysis*. London, Academic Press Inc., 1984.

GRUSKY, Oscar. Career mobility and organization commitment. *Administrative Science Quaterly*, 10, p. 488-503, 1966.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. *Work redesign*. Addison-Wesley Publishing Company, 1980.

_____. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170, 1975.

HAIR Jr., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2005.

HALL, Calvin & LINDZEY, Gardner. *Teorias da personalidade*. São Paulo: EPU, 1984, v.1.

HAMPTON, David R. *Administração contemporânea: teoria, prática e casos*. São Paulo: Ed. Makron Books, 1992.

HAMPTON, David R. *Conceito de comportamento em administração*. São Paulo: Ed. Pedagógica e Universitária, 1973.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Psicologia para administradores*. São Paulo: EPU, 1986.

HERZBERG, Frederick. "Novamente: como se faz para motivar funcionários?". Traduzido da Harvard Business Review, publicado in: Revista Expansão, fev., 1973.

HERZBERG, Frederick. *One more time: how do you motivate your employees*. Harvard Business Review, Boston, 1968.

HOUAISS, Antônio. *Dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva, 2001.

HREBINIAK, L. G.; ALLUTO, J. A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quaterly*, 17, pp. 555-573, 1972.

KERLINGER, Fred N. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1980.

LAPLANCHE, J.; PONTALIS, J. B. *Vocabulário da psicanálise*. São Paulo: Ed. Martins Fontes, 2001.

- LAZZARINI, Sérgio G. Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método. In: FARINA, Elizabeth (Coord.). **Estudos de caso em agribusiness**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1997.
- LEVY-LEBOYER, Claude. A crise das motivações. São Paulo: Ed. Atlas, 1994.
- LIPP, Marilda N. Teoria do reforço de B. F. Skinner. In: DE LA PUENTE, Miguel (org.) **Tendências contemporâneas em psicologia da motivação**. São Paulo: Ed. Cortez, 1982.
- LOPES, Tomas V. M. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1980.
- LUTHANS, Fred. Organizational commitment: analysis of antecedents. **Human Relations**, v. 40, n.4, pp. 219-236, 1987.
- MATHIEU, J. E. & ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. **Psychology Bulletin**, 108 (2), 171-194, 1990.
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.
- MATOS, Orlando C. de. **Econometria básica**. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.
- MASLOW, Abraham H. **Motivacion y personalidad**. USA: Harper Brothers, 1954.
- Mc GREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Ed. Martins Fontes, 1980.
- MEDEIROS, Carlos A. F. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. Tese de doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2003.
- MEDEIROS, C. A.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, M. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. In: ENANPAD 02, Anais do 26º Encontro da ANPAD – CD-ROOM, 2002.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. Londres: Sage Publications, 1997.
- MEYER, J. P. *et al.* Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. **Journal of Applied Psychology**, 75, 710-720, 1990.

MITCHELL, Terence. Expectancy models of the job satisfaction, occupational preference and effort: a theoretical, methodological, and empirical appraisal. **Psychological Bulletin**, v. 81, n. 12, p. 1053-1077, 1974.

MITCHELL, T.R.; ALBRIGHT, D.W. Expectancy theory predictions of the satisfaction, effort, performance, and retention of naval aviation officers. **Organizational Behavior and Human Performance**, n. 8, p. 1-20, 1972.

MORAES, L. F. R.; MARQUES, A.L.; CORREIA, L.F. **Comprometimento organizacional: uma contribuição ao construto**. In: ENANPAD 98, Foz do Iguaçu, Anais do 22º Encontro da ANPAD – CD-ROOM, 1998.

MOW International Research Team. **The meaning of working**. London: Academic Press, 1987.

MOWDAY, R.T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages – the psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

_____. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Psychology**, 14, 224-347, 1982.

O' REILLY, C.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, 71, 3, p. 492-499, 1986.

PATCHEN, Martin. **Participation, Achievement, and involvement on the job**. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, N. J., 1970.

PENNA, Antônio Gomes. **Introdução à motivação e emoção**. Rio de Janeiro: Ed. Imago, 2001.

PORTER, L. W.; LAWLER, E. E. *What job attitudes tell about motivation*. **Harvard Business Review**, Boston, 1968

PORTER, L. W.; STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T; BOULIAN, P. V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, 59, p. 603-609, 1974.

REESE, Ellen P. **Análise do comportamento humano**. Rio de Janeiro: Ed. Livraria José Olympio, 1975.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Ed. Atlas, 1985.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Ed. LTC, 1999.

SÁ, Maria Auxiladora; LEMOINE, Claude. **O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa**. Foz do Iguaçu, Anais da ANPAD, 1998.

SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership**. 2º ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SELLTIZ, Claire. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1974.

SROUR, Robert. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

STEERS, Richard M. Antecedents and outcomes of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, XX, XX, 1977

ULRICH, Dave. (org.). **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Ed. Futura, 2000.

_____. **Os campeões de recursos humanos**. São Paulo: Ed. Futura, 1998.

VROOM, Victor H. (Org.) **Gestão de pessoas, não de pessoal**: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 1997.

VROOM, Victor H. *Work and motivation*. New York: John Wiley, 1964.

WAGNER III, J.A.; HOLLENBECK, J.R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2000.

WAHBA, M.A.; HOUSE, R.J. Expectancy theory in work and motivation: some logical and methodological issues. **Human Relations**, v. 27, n.2, p.121-147, 1974.

WIENER, Bernard. **Theories of motivation from mechanism to cognition**. Chicago: Randy McNally, 1972.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2001.

ANEXO I – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Caro respondente:

Você está recebendo um questionário que faz parte de uma pesquisa para levantar alguns aspectos sobre o trabalho. Esta pesquisa é puramente acadêmica e seus dados servirão de subsídios para a elaboração da dissertação de mestrado em administração de empresas de Caio Marcello M. F. Vianna, aluno do Programa de Pós-Graduação da FEA/USP. O questionário é extenso, pois o estudo aborda diversos aspectos do seu trabalho; desta maneira, a sua boa vontade é fundamental para que todas as informações aqui solicitadas sejam respondidas com sinceridade. O resultado da pesquisa será divulgado a todos os respondentes, oportunamente. Para que o sigilo seja mantido, a pesquisa será anônima. Obrigado.

Importante: As questões devem ser respondidas unicamente na folha de respostas, marcando com um “X” em uma das posições (alternativas) das escalas propostas e/ou complementando os campos quando for o caso.

Obs: É extremamente importante que todas as questões sejam respondidas.

I – Dados pessoais

- 1) Sexo: () Masculino () Feminino
- 2) Idade: _____ anos.
- 3) Estado civil: () solteiro(a) () casado(a) () viúvo (a) () outros
- 4) Caso seja solteiro(a), mora com os pais ou outros familiares? () sim () não
- 5) Tem filhos? () sim quantos? _____ () não
- 6) Existem outros parentes que são seus dependentes? () sim () não
- 7) Caso tenha esposo(a) ou companheiro(a), este(a) tem trabalho remunerado? () sim () não () não se aplica
- 8) Caso tenha, os rendimentos que você obtém do seu trabalho representam que percentual da renda familiar?
() abaixo de 30% () entre 30 e 50% () entre 50 e 80% () acima de 80% () não se aplica

II – Formação Acadêmica

9) Nível escolar concluído (informe o mais elevado):

- () ensino básico
 () ensino médio
 () ensino superior
 () pós-graduação

Especificar: _____

III – O que significa trabalhar para você

As questões abaixo não se referem ao seu trabalho atual, mas ao fato de trabalhar em geral.

A - Atribua pontos para indicar a importância que as seguintes áreas têm na sua vida (soma deve dar 100 pontos)

10) Meu lazer (“hobbies”, esportes, recreação e contatos com amigos)	
11) Minha comunidade (organizações voluntárias, sindicatos, organizações políticas)	
12) Meu trabalho	
13) Minha religião (atividades e crenças religiosas)	
14) Minha família	

B – Atribua pontos para indicar o significado que o trabalho tem para você (a soma deve dar 100)

15) O trabalho dá a você status e prestígio	
16) O trabalho fornece a você os rendimentos necessários	
17) O trabalho é interessante e mantém você ocupado (em atividade)	
18) O trabalho permite a você ter contato com outras pessoas	
19) O trabalho é um modo útil de servir à sociedade e lhe proporciona auto-realização	

IV – Histórico do trabalho:

20) Seu emprego atual ainda é o primeiro emprego? () sim () não

21) Caso não, quantos empregos você já teve, incluindo o atual? _____ empregos.

22) Entre os empregos você passou um período acima de um mês desempregado?
 () sim () não () não se aplica

23) Caso sim, quantos meses você passou desempregado(a) nos últimos cinco anos?
 _____ meses. () não se aplica

24) Que ocupação ou profissão você exerce no seu emprego atual?

25) Além do seu emprego nesta organização, você possui outra atividade de trabalho?

() sim, outro emprego com atividades similares () sim, outro emprego, com atividades distintas () sim, outro trabalho por conta própria () outro trabalho voluntário, sem remuneração () não, nenhum outro trabalho

34) O trabalho deve exigir muito mentalmente.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo ()							Concordo ()
plenamente	-----						plenamente

35) O trabalho deve exigir muito fisicamente.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo ()							Concordo ()
plenamente	-----						plenamente

36) O superior imediato deve agir com respeito e justiça em relação a seus subordinados.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo ()							Concordo ()
plenamente	-----						plenamente

37) O trabalho deve proporcionar estabilidade.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo ()							Concordo ()
plenamente	-----						plenamente

38) As atividades do trabalho devem ser desafiantes.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo ()							Concordo ()
plenamente	-----						plenamente

39) O trabalho deve permitir liberdade de pensamento, de forma a que se possa realizar as tarefas com autonomia e independência.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo ()							Concordo ()
plenamente	-----						plenamente

40) Um superior deveria pedir sugestões a seus subordinados, quando uma mudança nos métodos de seu trabalho for necessária, antes de decidir o que fazer.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo ()							Concordo ()
plenamente	-----						plenamente

48) A organização deve definir com clareza as responsabilidades de seus funcionários.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo ()		()	()	()	()	()	Concordo ()
plenamente							plenamente

B – EXPERIÊNCIA – questões relativas ao trabalho nesta organização.

49) Meu trabalho me faz sentir útil para a sociedade.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo ()		()	()	()	()	()	Concordo ()
plenamente							plenamente

50) Estou satisfeito com o montante de pagamentos e benefícios que recebo.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo ()		()	()	()	()	()	Concordo ()
plenamente							plenamente

51) Sempre trabalho em ambientes saudáveis e seguros.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo ()		()	()	()	()	()	Concordo ()
plenamente							plenamente

52) Sempre trabalho em ambientes fisicamente perigosos.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo ()		()	()	()	()	()	Concordo ()
plenamente							plenamente

53) Minhas tarefas são sempre repetitivas.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo ()		()	()	()	()	()	Concordo ()
plenamente							plenamente

54) Sempre tenho oportunidade de realizar uma quantidade de tarefas diferentes.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo ()		()	()	()	()	()	Concordo ()
plenamente							plenamente

55) A organização onde trabalho é sempre receptiva às idéias inovadoras.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo ()	()	()	()	()	()	()	Concordo
plenamente							plenamente

56) A organização onde trabalho sempre aceita um erro decorrente de uma idéia inovadora como forma de aprendizado.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo ()	()	()	()	()	()	()	Concordo
plenamente							plenamente

57) Meu trabalho sempre exige muito de mim, mentalmente.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo ()	()	()	()	()	()	()	Concordo
plenamente							plenamente

58) Meu trabalho sempre exige muito de mim, fisicamente.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo ()	()	()	()	()	()	()	Concordo
plenamente							plenamente

59) Estou extremamente satisfeito com o grau de respeito e justiça que recebo do meu superior imediato.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo ()	()	()	()	()	()	()	Concordo
plenamente							plenamente

60) Estou extremamente satisfeito com a estabilidade que possuo na empresa.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo ()	()	()	()	()	()	()	Concordo
plenamente							plenamente

61) Estou extremamente satisfeito com a quantidade de desafios que existem no meu trabalho.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo ()	()	()	()	()	()	()	Concordo
plenamente							plenamente

62) Estou extremamente satisfeito com as oportunidades de poder colocar em prática os meus pensamentos, de modo independente, na realização das minhas tarefas.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo ()	()	()	()	()	()	()	Concordo
plenamente							plenamente

63) Eu tenho tido sempre a oportunidade de participar de decisões que afetam o meu trabalho.

	1		2		3		4		5		6	
Discordo () plenamente	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	Concordo () plenamente

64) Eu sempre tenho tido oportunidades de realizar as tarefas em toda sua amplitude, do começo ao fim.

	1		2		3		4		5		6	
Discordo () plenamente	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	Concordo () plenamente

65) Nesta organização, o treinamento é visto como uma forma de melhorar o desempenho.

	1		2		3		4		5		6	
Discordo () plenamente	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	Concordo () plenamente

66) Eu tenho tido, nesta organização, oportunidades reais de aprimorar minhas habilidades.

	1		2		3		4		5		6	
Discordo () plenamente	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	Concordo () plenamente

67) Nesta organização, sempre os padrões de desempenho no trabalho estão bem definidos.

	1		2		3		4		5		6	
Discordo () plenamente	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	Concordo () plenamente

68) Eu sempre recebo informações do meu superior direto acerca do meu desempenho no trabalho.

	1		2		3		4		5		6	
Discordo () plenamente	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	Concordo () plenamente

69) Nesta organização, eu tenho oportunidades de crescimento profissional e como Ser Humano.

	1		2		3		4		5		6	
Discordo () plenamente	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	Concordo () plenamente

70) Nesta organização, existe um sistema justo de promoções.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo ()	()	()	()	()	()	()	Concordo ()
plenamente							plenamente

71) Eu estou extremamente satisfeito(a) com as pessoas com quem me relaciono e convivo no meu trabalho.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo ()	()	()	()	()	()	()	Concordo ()
plenamente							plenamente

72) Existe um grande sentimento de lealdade ou união entre os membros do setor onde trabalho.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo ()	()	()	()	()	()	()	Concordo ()
plenamente							plenamente

73) Eu sou sempre reconhecido(a) quando o meu trabalho é bem realizado.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo ()	()	()	()	()	()	()	Concordo ()
plenamente							plenamente

74) Eu sempre tenho clareza sobre quais as minhas responsabilidades no trabalho.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo ()	()	()	()	()	()	()	Concordo ()
plenamente							plenamente

75) Eu sempre recebo de meus superiores, com níveis iguais de autoridade, solicitações para que eu faça tarefas conflitantes.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo ()	()	()	()	()	()	()	Concordo ()
plenamente							plenamente

C – VALÊNCIA – importância das questões relativas ao trabalho

76) É extremamente importante que eu contribua para o desenvolvimento da sociedade através do trabalho.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo ()	()	()	()	()	()	()	Concordo ()
plenamente							plenamente

84) É extremamente importante que as atividades do trabalho sejam desafiantes.

	1	2	3	4	5	6	
	----- ----- ----- ----- ----- -----						
Discordo plenamente	()	()	()	()	()	()	Concordo plenamente

85) É extremamente importante que eu tenha liberdade para exercitar pensamentos e ações diferentes durante a realização das minhas tarefas.

	1	2	3	4	5	6	
	----- ----- ----- ----- ----- -----						
Discordo plenamente	()	()	()	()	()	()	Concordo plenamente

86) É extremamente importante que eu participe das decisões que afetam o meu trabalho.

	1	2	3	4	5	6	
	----- ----- ----- ----- ----- -----						
Discordo plenamente	()	()	()	()	()	()	Concordo plenamente

87) É extremamente importante que eu tenha oportunidade de dar continuidade e completar os serviços que eu começo.

	1	2	3	4	5	6	
	----- ----- ----- ----- ----- -----						
Discordo plenamente	()	()	()	()	()	()	Concordo plenamente

88) É extremamente importante que eu tenha a oportunidade de aprender coisas novas para realizar as minhas tarefas.

	1	2	3	4	5	6	
	----- ----- ----- ----- ----- -----						
Discordo plenamente	()	()	()	()	()	()	Concordo plenamente

89) É extremamente importante que eu seja informado(a) a respeito do meu desempenho no trabalho.

	1	2	3	4	5	6	
	----- ----- ----- ----- ----- -----						
Discordo plenamente	()	()	()	()	()	()	Concordo plenamente

90) É extremamente importante que eu tenha crescimento pessoal e profissional em meu trabalho.

	1	2	3	4	5	6	
	----- ----- ----- ----- ----- -----						
Discordo plenamente	()	()	()	()	()	()	Concordo plenamente

97) Eu me sinto orgulhoso(a) dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.

1	2	3	4	5	6
----- ----- ----- ----- ----- -----					
Discordo () plenamente	()	()	()	()	() Concordo plenamente

98) Eu sempre concordo com as políticas da organização onde trabalho e as políticas relacionadas aos trabalhadores.

1	2	3	4	5	6
----- ----- ----- ----- ----- -----					
Discordo () plenamente	()	()	()	()	() Concordo plenamente

99) Eu tenho fortes vínculos com meu trabalho atual e seria difícil quebrá-los.

1	2	3	4	5	6
----- ----- ----- ----- ----- -----					
Discordo () plenamente	()	()	()	()	() Concordo plenamente

100) Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.

1	2	3	4	5	6
----- ----- ----- ----- ----- -----					
Discordo () plenamente	()	()	()	()	() Concordo plenamente

101) Eu considero o meu trabalho atual como algo central na minha vida.

1	2	3	4	5	6
----- ----- ----- ----- ----- -----					
Discordo () plenamente	()	()	()	()	() Concordo plenamente

102) Eu tenho muita lealdade para com a organização onde trabalho.

1	2	3	4	5	6
----- ----- ----- ----- ----- -----					
Discordo () plenamente	()	()	()	()	() Concordo plenamente

ANEXO II – Distribuição de frequência das variáveis do comprometimento

Distribuição de frequência (DF) COMPR96 (“valores similares ao da organização”)

		Frequência	%	% Válida
Válidos	1	1	1,4	1,4
	2	2	2,8	2,8
	3	4	5,6	5,6
	4	13	18,1	18,3
	5	37	51,4	52,1
	6	14	19,4	19,7
	Total	71	98,6	100,0
Não-Válidos		1	1,4	
Total		72	100,0	

DF COMPR97 (“orgulho de pertencer à organização”)

		Frequência	% Válida
Válidos	3	1	1,4
	4	7	9,7
	5	22	30,6
	6	42	58,3
	Total	72	100,0

DF COMPR98 (“políticas organizacionais”)

		Frequência	% Válida
Válidos	1	1	1,4
	2	2	2,8
	3	11	15,3
	4	24	33,3
	5	27	37,5
	6	7	9,7
	Total	72	100,0

DF COMPR99 (“fortes vínculos com o trabalho atual”)

		Frequência	% Válida
Válidos	1	2	2,8
	2	6	8,3
	3	10	13,9
	4	12	16,7
	5	27	37,5
	6	15	20,8
	Total	72	100,0

DF COMPR100 ("interesse pelo destino da organização")

		Frequência	% Válida
Válidos	4	2	2,8
	5	15	20,8
	6	55	76,4
	Total	72	100,0

DF COMPR101 ("trabalho atual como algo central")

		Frequência	% Válida
Válidos	2	4	5,6
	3	5	6,9
	4	13	18,1
	5	28	38,9
	6	22	30,6
	Total	72	100,0

DF COMPR102 ("lealdade com a organização")

		Frequência	% Válida
Válidos	4	1	1,4
	5	20	27,8
	6	51	70,8
	Total	72	100,0

ANEXO III – Distribuição de frequência das forças motivacionais

Distribuição do score da força motivacional (FM) Identidade (FM29)

	Frequência	% Válida	Tercis
Válidos -9	1	1,4	Baixo (N=26)
-4	3	4,2	
-3	5	6,9	
-2	10	13,9	
-1	2	2,8	
1	5	6,9	
2	19	26,4	Médio (N=19)
3	16	22,2	Alto (N=27)
4	4	5,6	
6	7	9,7	
Total	72	100,0	

Distribuição do score da FM Segurança 1 (FM30)

	Frequência	% Válida	Tercis
Válidos -15	1	1,4	Baixo (N=24)
-12	3	4,2	
-9	4	5,6	
-6	9	12,5	
-4	7	9,7	
-3	13	18,1	Médio (N=28)
-2	15	20,8	Alto (N=20)
-1	2	2,8	
2	9	12,5	
3	3	4,2	
4	4	5,6	
6	1	1,4	
15	1	1,4	
Total	72	100,0	

Distribuição do score da FM Segurança 2 (FM31.1)

		Frequência	%	% Válida	Tercis
Válidos	-15	2	2,8	2,8	Baixo (N=22)
	-12	2	2,8	2,8	
	-9	6	8,3	8,5	
	-6	10	13,9	14,1	
	-4	2	2,8	2,8	Médio (N=25)
	-3	17	23,6	23,9	
	-2	6	8,3	8,5	
	-1	2	2,8	2,8	
	1	2	2,8	2,8	
	2	4	5,6	5,6	Alto (N=24)
	3	14	19,4	19,7	
	4	2	2,8	2,8	
6	2	2,8	2,8		
Total		71	98,6	100,0	
Não-Válidos		1	1,4		
Total		72	100,0		

Distribuição do score da FM Conteúdo de Trabalho 1 (FM32.1)

		Frequência	% Válida	Tercis
Válidos	-10	1	1,4	Baixo (N=27)
	-9	4	5,6	
	-6	7	9,7	
	-4	5	6,9	
	-3	2	2,8	Médio (N=26)
	-2	8	11,1	
	1	5	6,9	
	1	7	9,7	
	2	14	19,4	
	3	7	9,7	Alto (N=19)
	4	6	8,3	
	6	5	6,9	
12	1	1,4		
Total		72	100,0	

Distribuição do score da FM Criatividade e Inovação (FM33.1)

		Freqüência	%	% Válida	Tercis
Válidos	-12	2	2,8	2,8	Baixo (N=20)
	-9	7	9,7	9,9	
	-8	2	2,8	2,8	
	-6	9	12,5	12,7	Médio (N=34)
	-4	9	12,5	12,7	
	-3	9	12,5	12,7	Alto (N=17)
	-2	16	22,2	22,5	
	-1	2	2,8	2,8	
	1	1	1,4	1,4	
	2	6	8,3	8,5	
	3	7	9,7	9,9	
4	1	1,4	1,4		
Total	71	98,6	100,0		
Não-Válidos		1	1,4		
Total		72	100,0		

Distribuição do score da FM Sobrecarga do Trabalho 1 (FM34)

		Freqüência	% Válida	Tercis
Válidos	-6	1	1,4	Baixo (N=21)
	-4	4	5,6	
	-3	4	5,6	
	-2	12	16,7	Médio (N=31)
	1	8	11,1	
	1	8	11,1	Alto (N=20)
	2	15	20,8	
	3	6	8,3	
	4	7	9,7	
	6	7	9,7	
Total	72	100,0		

Distribuição do score da FM Sobrecarga do Trabalho 2 (FM35)

	Frequência	% Válida	Tercis
Válidos -12	1	1,4	Baixo (N=21)
-9	1	1,4	
-8	1	1,4	
-6	6	8,3	
-4	1	1,4	
-3	3	4,2	
-2	4	5,6	
-1	4	5,6	Médio (N=24)
1	10	13,9	
2	14	19,4	
3	7	9,7	Alto (N=27)
4	11	15,3	
6	5	6,9	
9	4	5,6	
Total	72	100,0	

Distribuição do escore da FM Justiça 1 (FM36)

	Frequência	%	Tercis
Válidos -15	2	2,8	Baixo (N=21)
-12	4	5,6	
-9	6	8,3	
-8	1	1,4	
-6	7	9,7	
-4	1	1,4	
-3	18	25,0	Médio (N=26)
-2	4	5,6	
-1	1	1,4	
2	3	4,2	Alto (N=25)
3	22	30,6	
4	1	1,4	
6	2	2,8	
Total	72	100,0	

Distribuição do score da FM Segurança 3 (FM37)

	Frequência	% Válida	Tercis
Válidos -15	1	1,4	Baixo (N=27)
-12	1	1,4	
-10	1	1,4	
-8	1	1,4	
-6	7	9,7	
-4	5	6,9	
-3	11	15,3	
-2	7	9,7	Médio (N=24)
1	4	5,6	Alto (N=21)
2	13	18,1	
3	9	12,5	
4	3	4,2	
6	7	9,7	
9	1	1,4	
12	1	1,4	
Total	72	100,0	

Distribuição do score da FM Conteúdo do Trabalho 2 (FM38)

	Frequência	% Válida	Tercis
Válidos -15	1	1,4	Baixo (N=25)
-9	5	6,9	
-8	1	1,4	
-6	10	13,9	
-4	1	1,4	
-3	7	9,7	Médio (N=25)
-2	10	13,9	
-1	2	2,8	
1	4	5,6	Alto (N=22)
2	9	12,5	
3	13	18,1	
4	6	8,3	
6	3	4,2	
Total	72	100,0	

Distribuição do score da FM Autonomia (FM39)

	Frequência	% Válida	Tercis	
Válidos -12	1	1,4	Baixo (N=25)	
-9	1	1,4		
-8	1	1,4		
-6	7	9,7		
-4	4	5,6		
-3	4	5,6		
-2	4	5,6		
-1	3	4,2		
1	1	1,4		Médio (N=19)
2	18	25,0		
3	11	15,3	Alto (N=28)	
4	6	8,3		
6	9	12,5		
12	1	1,4		
15	1	1,4		
Total	72	100,0		

Distribuição do score da FM Participação (FM40)

	Frequência	% Válida	Tercis
Válidos -15	2	2,8	Baixo (N=19)
-12	3	4,2	
-10	2	2,8	
-9	1	1,4	
-6	8	11,1	
-4	3	4,2	
-3	16	22,2	Médio (N=32)
-2	5	6,9	
-1	1	1,4	Alto (N=21)
1	3	4,2	
2	7	9,7	
3	6	8,3	
4	5	6,9	
5	1	1,4	
6	7	9,7	
9	1	1,4	
12	1	1,4	
Total	72	100,0	

Distribuição do score da FM Realização (FM41)

		Frequência	%	% Válida	Tercis
Válidos	-12	3	4,2	4,3	Baixo (N=18)
	-9	5	6,9	7,1	
	-6	7	9,7	10,0	
	-4	3	4,2	4,3	Médio (N=29)
	-3	15	20,8	21,4	
	-2	6	8,3	8,6	
	-1	1	1,4	1,4	
	2	7	9,7	10,0	Alto (N=23)
	3	14	19,4	20,0	
	4	5	6,9	7,1	
		6	4	5,6	5,7
	Total	70	97,2	100,0	
Não-Válidos		2	2,8		
Total		72	100,0		

Distribuição do score da FM Crescimento Profissional e Pessoal 1 (FM42.2)

		Frequência	%	% Válida	Tercis
Válidos	-15	2	2,8	2,8	Baixo (N=24)
	-12	2	2,8	2,8	
	-9	7	9,7	9,9	
	-8	1	1,4	1,4	
	-6	10	13,9	14,1	Médio (N=19)
	-4	2	2,8	2,8	
	-3	11	15,3	15,5	
	-2	5	6,9	7,0	Alto (N=28)
	-1	2	2,8	2,8	
	1	1	1,4	1,4	
	2	9	12,5	12,7	
	3	13	18,1	18,3	
	4	2	2,8	2,8	
	6	4	5,6	5,6	
	Total	71	98,6	100,0	
Não-Válidos		1	1,4		
Total		72	100,0		

Distribuição do score da FM Comunicação (FM43.2)

	Frequência	% Válida	Tercis
Válidos -15	3	4,2	Baixo (N=27)
-12	4	5,6	
-10	1	1,4	
-9	4	5,6	
-8	2	2,8	
-6	13	18,1	Médio (N=21)
-4	5	6,9	
-3	14	19,4	
-2	2	2,8	Alto (N=24)
-1	1	1,4	
2	3	4,2	
3	16	22,2	
4	1	1,4	
6	3	4,2	
Total	72	100,0	

Distribuição do score da FM Crescimento Pessoal e Profissional 2 (FM44)

	Frequência	% Válida	Tercis
Válidos -15	2	2,8	Baixo (N=25)
-12	2	2,8	
-9	3	4,2	
-8	1	1,4	
-6	17	23,6	
-4	3	4,2	Médio (N=22)
-3	12	16,7	
-2	7	9,7	
2	4	5,6	Alto (N=25)
3	14	19,4	
4	2	2,8	
6	5	6,9	
Total	72	100,0	

Distribuição do score da FM Justiça 2 (FM45)

	Frequência	% Válida	Tercis
Válidos -15	7	9,7	Baixo (N=20)
-12	6	8,3	
-9	6	8,3	
-8	1	1,4	
-6	17	23,6	
-4	2	2,8	Médio (N=19)
-3	21	29,2	
-2	7	9,7	
2	2	2,8	Alto (N=33)
3	3	4,2	
Total	72	100,0	

Distribuição do score da FM Clima Organizacional (FM46)

	Frequência	% Válida	Tercis
Válidos -15	1	1,4	Baixo (N=22)
-12	6	8,3	
-9	2	2,8	
-6	9	12,5	
-4	4	5,6	
-3	11	15,3	Médio (N=23)
-2	12	16,7	Alto (N=27)
-1	7	9,7	
1	3	4,2	
2	5	6,9	
3	10	13,9	
4	2	2,8	
Total	72	100,0	

Distribuição do score da FM Reconhecimento (FM47)

	Frequência	% Válida	Tercis
Válidos -15	3	4,2	Baixo (N=26)
-12	5	6,9	
-9	3	4,2	
-6	10	13,9	
-4	5	6,9	
-3	11	15,3	Médio (N=23)
-2	7	9,7	Alto (N=23)
-1	3	4,2	
1	2	2,8	
2	9	12,5	
3	13	18,1	
6	1	1,4	
Total	72	100,0	

Distribuição do score da FM Supervisão (FM48)

	Frequência	% Válida	Tercis
Válidos -15	1	1,4	Baixo (N=31)
-12	2	2,8	
-6	6	8,3	
-4	3	4,2	
-3	19	26,4	
-2	4	5,6	Médio (N=12)
-1	1	1,4	Alto (N=29)
2	7	9,7	
3	25	34,7	
4	1	1,4	
6	2	2,8	
12	1	1,4	
Total	72	100,0	

ANEXO IV - Roteiro de Entrevista:

1. Histórico, Valores e Princípios da Organização

- Como o Sr. define a missão da empresa?
- Quais os principais valores e princípios da empresa?
- Quais os acontecimentos críticos que marcaram a história da empresa?
- Qual a visão de longo prazo da organização?
- Como a função Recursos Humanos é vista na organização?

2. Processo de Socialização de Novos Membros

- Quando da entrada de um novo funcionário, existe um programa de integração formal?
- Como é a apresentação do novo membro ao seus colegas de trabalho?
- Como se dá o processo de aprendizado à função do novo membro?

3. Política de Recursos Humanos

- Como é processo de recrutamento e seleção?
- Como é processo de recrutamento interno?
- Como é política de remuneração e benefícios da organização?
- Como é o processo sucessório na empresa?
- Como é processo de avaliação de desempenho?
- Como é o processo de demissão?

4. Comunicação Interna

- Que assuntos o processo de comunicação interna privilegia?
- Quais os canais de comunicação vigentes na organização?
- Que sistemas de comunicação a organização utiliza para informar seus funcionários de seus objetivos e metas?

5. Processo de Trabalho

- Quais áreas da organização têm maior poder de decisão?
- Como é o processo decisório das questões estratégicas da empresa?

ANEXO V - Roteiro de Observação (extraído de Chang, 2001)

1. Para o exterior

- atendimento telefônico;
- acolhimento das visitas;
- comunicação externa;
- estilo das pessoas em contato com o ambiente externo.

2. Comportamentos

- linguagem;
- vestuário;
- tipo de relacionamento (portas abertas, formal x informal);
- restaurante

3. Espaço

- circulações nos locais;
- arquitetura;
- arranjo de locais/ áreas: disposição, material e mobiliário;
- cores;

4. Ritos

- festas, confraternizações;
- atividades de comitê de área;
- promoção.

5. Histórias

- a respeito dos dirigentes;
- a respeito de acontecimentos importantes da empresa.

ANEXO VI - Análise Documental (extraído de Chang, 2001)

1. Sobre o passado

- histórico da empresa;
- histórico dos produtos;
- diferentes estatutos.

2. Relativos às normas elaboradas pela empresa

- manuais de procedimentos;
- acordos internos;
- gestão de recursos humanos;
- regulamento interno.

3. De informação

- jornal da empresa;
- filmes de apresentação da empresa;
- folhetos e fichas de apresentação da empresa e de propagandas.

