

## **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO E SUAS RELAÇÕES NO TRABALHO**

Jailma Gomes Fernandes<sup>1</sup>

Ana Rosa Gouveia S. da Câmara<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Este estudo tem por objetivo, identificar os fatores que influenciam o comprometimento das pessoas no trabalho. A partir disso, é possível buscar um esclarecimento dos valores e do que motiva as pessoas a se comprometerem, assim como também, dos valores da organização. Sabendo que é de suma importância o comprometimento do colaborador para o alcance dos objetivos organizacionais. A pesquisa realizada assumiu um caráter exploratório e qualitativo. Como suportes teóricos foi feita uma pesquisa bibliográfica, e consultas em sites como a Biblioteca da USP, já que, o comprometimento organizacional é um assunto pouco explorado bibliograficamente no Brasil. Levando-se em conta o que foi pesquisado, o trabalhador se vincula a organização, movido pelos sentimentos e afetos (comprometimento afetivo), pelo dever social (comprometimento normativo) e pelas trocas econômicas (comprometimento calculativo). As variáveis antecedentes que geram o comprometimento e consequentes que resultam desse constructo, explicam o comprometimento no ambiente de trabalho. Portanto, colaborador comprometido afetivamente tem melhor desempenho, maior esforço, menor rotatividade, menos faltas e menos atrasos. O compromisso do indivíduo que visa à troca financeira, tem baixa motivação e desempenho, menor rotatividade, moderada satisfação e envolvimento com as atividades e moderado compromisso afetivo e normativo. Entretanto, não impede que, sinta certo, prazer na realização de seu trabalho. O trabalhador que se sente em dívida com a empresa, tem maior satisfação, maior comprometimento afetivo, mais comportamentos de cidadania organizacional, e

---

<sup>1</sup>Jailma Gomes Fernandes do Curso de MBA em Gestão estratégica de Pessoas do Centro Universitário do RN  
Email: jailma.go.fe@gmail.com

<sup>2</sup> MSc. Ana Rosa G. Sobral de Câmara do Curso de MBA em Gestão estratégica de Pessoas do Centro Universitário do RN Email: anarosagsc@gmail.com

menor intenção de sair da empresa. Diante da importância desse constructo no âmbito das organizações é interessante que, se compreenda essas relações e se criem estratégias, afim de que, contribuam para os negócios da empresa.

**Palavras-chave:** Variável antecedente. Comprometimento organizacional. Variável consequente.

## **ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A STUDY AND THEIR RELATIONSHIPS AT WORK.**

### **ABSTRACT**

This study aims at identify the factors that influence the commitment of people at work. From this, it is possible to seek clarification of values and what motivates people to commit themselves, as well as the values of the organization. We know that it is of The utmost importance the employee's commitment to the to reach of the organizational objectives. The research realized assumed an exploratory and qualitative character. As theoretical supports a bibliographical research was done, and inquiry in sites such as the Library of the USP, since, the organizational commitment is a subject little explored bibliographically in Brazil. Taking into account what was researched, the worker is linked to the organization, moved by feelings and affections (affective commitment), by social duty (normative commitment) and by economic exchanges (calculative commitment). The antecedent variables that generate the commitment and consequent ones that result from this process in construction, explain the commitment in the work environment. Therefore, affectively committed collaborator has better performance, greater effort, lower turnover, fewer absences and fewer delays. The commitment of the individual that aims at financial exchange, has low motivation and performance, lower turnover, moderate satisfaction and involvement with activities and moderate affective and normative commitment. However, it does not prevent me to feel a certain pleasure in the realization of your work. The worker who feels in debt to the company, has greater satisfaction, greater affective commitment, more behaviors of organizational citizenship, and less intention to leave the company. Given the importance of this

construct in organizations, it is interesting that if you understand these relationships and create strategies, so that they contribute to the company's business.

**Keywords:** Antecedent variable. Organizational commitment. Consequential variable.

## 1 INTRODUÇÃO

No mundo globalizado, no qual se apresenta as mais diversas e aceleradas mudanças na economia, na política e no âmbito social, torna-se imprescindível que as organizações se adaptem a este cenário tão inconstante. Haja vista que, em face dessas mudanças a competição se tornou acirrada, constringendo as empresas a criarem novas estratégias nos seus processos decisórios.

De modo que, influenciem na sua relação com os indivíduos, no ambiente laboral, tendo em vista que, diante desse contexto, possa contar com o comprometimento dos colaboradores. Pois, são eles que fazem as coisas acontecerem. As pessoas se tornaram o diferencial competitivo neste cenário.

A ação humana é resultado de várias causas e do contexto que a envolve. Constantemente se busca explicação para os motivos que levam alguém a agir de determinada forma. O que realmente motiva um indivíduo a se comprometer com seu trabalho, a ser produtivo, assíduo, e a continuar na empresa? Esses são apenas, alguns dos questionamentos que rondam o mundo das corporações.

A partir, da compreensão do que motiva as pessoas, dos valores individuais que permeiam o seu comportamento, os gestores terão um norte que possibilitará criar estratégias eficazes na administração de pessoal.

Por isso, existem várias pesquisas, justamente para tentar compreender o que desperta o comprometimento do colaborador. E é, por intermédio, do constructo comprometimento organizacional que se entende o tipo de vínculo que existe entre o indivíduo e a organização. De acordo com, as várias pesquisas, estudiosos entendem que o comprometimento influencia o absenteísmo, a rotatividade, a produtividade, o comportamento de cidadania, a satisfação e o desempenho das pessoas.

A justificativa para se pesquisar o comprometimento organizacional e suas relações no trabalho, se dá pela relevância do assunto para as empresas. Contar

com um quadro de funcionários comprometidos com os objetivos organizacionais, pode trazer bons resultados e sucesso competitivo. Pesquisadores do assunto acreditam que será difícil encontrar na literatura que trata das organizações um assunto que tenha atraído tanto interesse, inclusive, no meio científico, acadêmico, organizacional, e empresarial.

Por conseguinte, objetiva-se, no decorrer deste estudo, identificar os fatores que influenciam o comprometimento das pessoas no trabalho. Diante disso, é possível buscar um esclarecimento para a seguinte questão: *Qual a importância do comprometimento do colaborador no âmbito das organizações?*

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 ORGANIZAÇÕES E AS PESSOAS**

As organizações são extremamente relevantes. Elas existem para que as coisas sejam feitas (HALL, 2004). Seria difícil se cada pessoa tivesse que produzir seu próprio alimento, roupa, calçado, enfim, produzir os seus bens.

Conforme sustentam Perrow (1991), as empresas se tornaram um fenômeno dominante na sociedade contemporânea. De fato, nos tornamos uma 'sociedade de organizações' (PERROW, 1991 *apud* HALL, 2004).

Percebe-se então que, cada vez mais aumenta a quantidade de empresas desde as grandes corporações a micro e pequenas empresas que visam atender as necessidades da sociedade.

Em comentário a esta questão Lacombe (2005, p. 8) aponta que “quase tudo, portanto, é realizado pelas organizações. A sociedade atual é formada por elas e tudo indica que assim continuará sendo”. Afinal, são elas que fornecem produtos e serviços para uma sociedade, cada vez mais exigente e consumista.

Dessa maneira, Hall, assegura que são agentes modificadores, pois elas são participantes ativas do cotidiano de uma sociedade (HALL, 2004). Sejam as escolas, hospitais, lojas de vestuário, shoppings, supermercados, fábricas, enfim todas essas empresas fazem parte do dia a dia de cada indivíduo desde muito cedo e ao longo de sua vida.

Vê-se então, a importância das organizações em todos os âmbitos da vida humana. Elas tanto influenciam quanto são influenciadas pela sociedade. É,

sobretudo, importante assinalar que segundo Hall (2004, p.10):

Se as organizações acarretam impactos importantes para indivíduos e comunidades, é óbvio que também geram impactos importantes para a sociedade, em sentido amplo, ou o ambiente do qual fazem parte.

Quando a atuação é benéfica acaba promovendo o desenvolvimento social, o crescimento da economia, a geração de empregos, fornecimento de serviços e de produtos de qualidade.

Hall (2004) atesta que, o impacto mais relevante de uma corporação para os indivíduos é a colocação dessas pessoas no sistema de estratificação social. E isso ocorre quando eles direcionam os trabalhadores nas funções de acordo com seus critérios de preenchimento (HALL, 2004).

Inclusive, segundo Hall (2004, p. 12), “as organizações podem acarretar danos reais e diretos, de natureza física, social, e mental, à sociedade”. Como por exemplo, podem causar danos do tipo o descarte de produtos químicos prejudiciais ao meio ambiente, podem causar acidentes, causar o assédio moral aos trabalhadores, causar desemprego com negócios mal sucedidos, e tudo isso afeta a sociedade.

Para Falar de organização é relevante que se defina o seu conceito. Como leciona Lacombe (2005, p.8), “organização é um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns”. Quando se fala em um grupo de pessoas que juntas se organizam para atingir determinados objetivos, logo vem à mente uma parceria que buscam atender interesses mútuos de forma justa, entretanto, nem sempre isso ocorre.

A verdade é que as empresas não funcionam sozinhas, precisam das pessoas. Pois, são elas que, com suas habilidades e envolvimento com os processos organizacionais, fazem as coisas acontecerem.

Sobre esse assunto Chiavenato (2010) ressalta que com o crescimento das organizações e também com o aumento das complexidades organizacionais as pessoas tornaram-se um diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso da empresa (CHIAVENATO, 2010). Por mais que se tenha uma tecnologia avançada e recursos os mais diversos, nada disso funcionaria de forma plena, sem a contribuição dos indivíduos.

É, sobretudo, importante assinalar que, é necessário que as pessoas

estejam envolvidas com os objetivos organizacionais, entendendo a missão da empresa, compreendendo o seu papel, e que estejam inseridas na função certa para seu perfil, e ainda desfrutem de um clima organizacional que lhe forneça bem estar.

Inclusive, estudos revelam que é prazeroso e enriquecedor para as pessoas um trabalho desafiador, que permite o avanço no potencial e no uso da criatividade (HALL, 2004). Ele ainda enfatiza que um trabalho altamente rotinizado, repetitivo pode ser alienante e também desestimulante (HALL, 2004).

Na visão de Lorsch e Morse (1974 *apud* HALL, 2004, p.5) “as reações das pessoas a seu trabalho resultam das suas próprias expectativas e das características da organização empregadora”. Ainda comentam que, nem as organizações nem as pessoas podem ser facilmente mudadas para darem respostas ou reações positivas (LORSCH; MORSE, 1974 *apud* HALL, 2004). Se essas expectativas não forem atendidas se o individuo não se identificar com a organização, dificilmente ele se comprometerá e permanecerá na empresa.

É preciso insistir no fato de que, segundo Zanelli *et al* (2004, p. 307):

Nesse processo de permuta, as organizações planejam, atrair, manter e incentivar seus membros trabalhadores através de políticas de gestão de pessoas, oferecendo um complexo sistema de incentivo na forma de retribuições econômicas, financeiras, sociais ou materiais.

Existe, portanto, uma relação de interesse que, por vezes, atendem suas expectativas, entretanto, pode vir a se divergirem também.

Minicucci (1995), em meados dos anos 90 abordava esse pensamento quando fazia menção do “Modelo Marxista de Conflito no trabalho”. Ele comenta que Max via a sociedade como um campo de luta econômica e dava a isso o nome de Dialética significando um choque de forças contrárias (MINICUCCI, 1995).

Convém ponderar que, Minicucci (1995, p. 126), ainda, faz menção dos questionamentos marxista: “como é possível falar de união social, paz social e valores comuns, quando aqueles que estão no topo não tem nada em comum, nada de pacífico com os que estão embaixo?” Percebe-se então que há divergências nessa relação.

Hall (2004) sugere que há um conflito de interesses no ponto de vista entre empregados e empregadores. Se por um lado o funcionário deseja ter um padrão de vida melhor e um trabalho estimulante, por outro, o patrão quer reduzir seus custos com políticas de salários mais baixos (HALL, 2004).

Diante desse quadro, é relevante salientar que segundo Lacombe (2005, p. 14):

é preciso considerar que, embora as pessoas precisem ser administradas pelas organizações como seus recursos humanos, não se pode perder de vista que elas são seres humanos, que querem ser felizes e ter qualidade de vida, que têm outros vínculos além daqueles que mantêm com suas organizações e que seus objetivos nunca coincidem integralmente com os da organização, ainda que possam ter muitos pontos coincidentes.

Logo, é necessário dispensar o tratamento adequado a esses colaboradores dando-lhe o devido valor.

É fato que, o trabalhador tem assumido um novo perfil, o de trabalhador do conhecimento, com esse porte não é mais considerado um subordinado, mas um associado (DRUCKER, 2002). Esse autor (2002, p.105) vai além quando diz: “Mas os trabalhadores de conhecimento têm mobilidade. Podem ir embora. São donos de seus próprios “meios de produção” que são os seus conhecimentos”. Quer dizer, ele sabe mais sobre seu trabalho do que qualquer um dentro da organização.

Convém notar que, existem também relações de reciprocidade entre empresa e empregado. Algumas empresas, por exemplo, adotam políticas mais amigáveis no qual incluem divisão de tarefas, tempo flexível, trabalho a distancia semanas de trabalho mais curtas e cuidados orientados a crianças e idosos (GLASS, 2000 *apud* HALL, 2004). Essa realidade tem crescido nos últimos tempos, há diversas empresas que adotam essas políticas mais amigáveis.

Dado o exposto, vê-se que não é tão fácil para empresa e empregado entrarem num consenso. Devido a interesses, por vezes, antagônicos. Cabe aos gestores enxergarem as reais necessidades dos colaboradores, para então, aderirem a políticas de gestão de pessoas que visem envolverem seus cooperadores. Num contexto no qual o profissional do século XXI detém o conhecimento, surge, portanto, um desafio para as empresas de conquistar a lealdade desses colaboradores assegurando também a sua manutenção.

## 2.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação do ser humano no seu ambiente de trabalho é um tema relevante e vem sendo investigado no sentido de explicar a sua influencia no comprometimento das pessoas. Mas especificamente nos níveis de produtividade e de desempenho, bem como, nas taxas de absenteísmo, e de rotatividade no

contexto laboral.

Para um melhor entendimento do que vem a ser satisfação, Wagner & Hollenbeck (2012, p.163) afirmam que “é um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”.

Ainda conceituando a satisfação, Zanelli *et al* (2004, p.146) aponta para uma visão multidimensional, [...] “a satisfação no trabalho se refere ao nível de contentamento com as relações de chefes e colegas, com o sistema de recompensas e remuneração e com trabalho realizado”. É relevante enfatizar que a satisfação tem uma conotação subjetiva. Uma pessoa pode se satisfazer com boas recompensas, ao passo que outra com as relações interpessoais, ou com sua realização profissional.

Como se nota, a percepção de cada indivíduo sobre o seu trabalho e o ambiente muda conforme, valores e costumes, inclusive, nas experiências de vida adquiridas ao longo do tempo.

Por conseguinte, Zanelli *et al* (2004, p. 302) explana um ponto de vista humanista e social sobre a satisfação e afirma ser:

[...] um resultado ou uma consequência (*output*) de experiências pessoais no meio organizacional que se irradiam para vida social do indivíduo, podendo representar um forte indicador de influências do trabalho sobre saúde mental, de relação entre trabalho e vida familiar ou até de interação entre trabalho e vínculos afetivos pessoais.

Esse ponto de vista mostra que quando o trabalhador possui satisfação com o seu trabalho tem maiores chances de relacionar-se bem com as pessoas de seu convívio, inclusive com a sua família.

Zanelli *et al* (2004) entende a importância de se dar valor à concepção social segundo o qual o trabalhador quando satisfeito com o seu trabalho tem mais probabilidade de se integrar a sociedade, a sua família e mostrar maior bem estar físico e mental (ZANELLI , 2004).

O que se pode perceber a partir desses comentários, é que independente da linha de raciocínio quanto à dimensão da satisfação, o ambiente organizacional, as relações interpessoais com chefia e colegas de trabalho, às características do trabalho, salário e oportunidades de promoção, influencia na satisfação do empregado.

Inclusive, uma boa liderança que promova o bem estar no ambiente de

trabalho valorizando o desempenho do empregado, criando uma relação de confiança na qual eles entendam que podem errar, e que podem aprender com os seus erros e que esses erros fazem parte do caminho para a vitória, pode vir a gerar a tão almejada satisfação do funcionário (BERGAMINI, 2015).

Complementando o tema em questão, Bergamini ainda (2015) sinaliza que, quando a administração da empresa proporciona aos seus colaboradores a realização profissional, o reconhecimento pelo seu valor enquanto profissional, oferecendo oportunidades de promoção de acordo com a competência, dando responsabilidade num trabalho desafiador e significativo possibilitando o crescimento desse indivíduo. Ela está oferecendo, na verdade, fator de motivação que podem vir a produzir maiores níveis de satisfação, ligados ao próprio indivíduo e ao trabalho que ele desempenha (BERGAMINI, 2015).

A partir disto, se pode verificar que a motivação e a satisfação estão bem ligadas, quando o indivíduo é instigado a se motivar a produzir algo e isso lhe é significativo e lhe dá prazer ele então pode desfrutar a satisfação.

Assinala ainda, Zanelli *et al* (2004, p. 304) que existem evidências que pessoas com níveis altos de contentamento com o trabalho são também as que menos planejam sair das empresas onde trabalham, que têm menos faltas, melhor desempenho e maior produtividade.

Portanto, para manter um quadro funcional mais produtivo, com maior desempenho, com baixos níveis de absenteísmo, as empresas precisam motivá-los com um trabalho desafiador e significativo, reconhecendo o valor do profissional, proporcionando oportunidade de promoção, visando o crescimento profissional. A partir do momento que o profissional perceber que sua necessidade intrínseca está sendo atendida, e perceber que é valorizado e sentir prazer naquilo que faz se sentirá satisfeito.

### 2.3 DESEMPENHO NO TRABALHO

É sabido que, as organizações têm diversos objetivos, dentre eles, está o sucesso competitivo e ser líder no negócio, já que, existe uma grande concorrência no mercado. Em vista disso, as empresas esperam e contam com o eficiente desempenho dos seus colaboradores.

Sobre o Desempenho Humano, Marras (2009, p. 173) enfatiza que,

[...] é o ato de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. É diretamente proporcional a duas condições do ser humano: 'querer fazer', que explicita o desejo endógeno de realizar (a motivação), e o 'saber fazer', isto é, a condição cognitiva e experimental que possibilita o indivíduo realizar com eficiência e eficácia alguma coisa.

Com isso, tem-se o entendimento de que para realizar o trabalho é necessário ter a motivação e a habilidade para desempenhar com eficiência e eficácia as atividades.

Sobre isto, Spector (2002, p. 254) leciona que: “as pessoas podem desempenhar bem o seu trabalho apenas se tiverem a motivação e as habilidades necessárias para tal”. Esse estudioso entende que é importante analisar bem os CHAOs (conhecimento, habilidades, aptidões e outras características pessoais) necessários a determinado cargo, para então, inserir a pessoa com as habilidades compatíveis com a descrição do trabalho. A empresa também deve promover o treinamento adequado, a fim de que, o colaborador tenha um bom desempenho nas suas atividades (SPECTOR, 2002).

Assevera, ainda, com base na teoria das características de Hackman e Oldham (1976/1980 *apud* SPECTOR, 2002, p. 258) que, “as características do trabalho induzem a estados psicológicos que levam a satisfação, motivação e desempenho”.

Assim sendo, a variedade de habilidades, a identidade da tarefa, e a importância dessa tarefa, trazem significado e a autonomia promove o sentimento de responsabilidade e o *feedback* leva ao conhecimento dos resultados (SPECTOR, 2002). Ou seja, um trabalho desafiador que traz significado desperta a motivação, e o leva a desempenhar as atividades pelo prazer de desenvolver um trabalho importante.

Corroborando o assunto, Pflalging (*apud* BERGAMINI, 2015, p.189) é bem enfático [...] para ele “fica claro que, para o desempenho de uma organização o desafio é bem mais importante do que o comando e o controle hierárquico”. O autor tem o entendimento de que para chegar a esse nível torna-se necessário moldar a organização de acordo com os talentos de cada indivíduo (BERGAMINI, 2015).

Segundo Pflalging (*apud* BERGAMINI, 2015, p. 189) “As pessoas que estão acima da rotina repetitiva é que alimentam a perenidade organizacional”. Pessoas com esta característica são inovadoras, apresentam soluções para melhorar o trabalho, fazem além do esperado.

Em outras palavras, Chiavenato (1994, p. 210) afirma que “pessoas livres produzem melhor do que quando estreitamente supervisionadas e controladas”. O mesmo, ainda ressalta que é papel do gerente estabelecer metas, desenhar, e se for preciso redesenhar as tarefas de acordo com desenvolvimento do indivíduo (CHIAVENATO, 1994).

No que concerne aos sistemas de incentivo Spector (2002, p.261) entende que: “Os incentivos podem resultar em um desempenho melhor se os funcionários forem capazes de melhorar seu desempenho, se quiserem os incentivos e se houver poucas limitações”. Se por acaso já tiverem no limite de sua capacidade isso não melhorará o desempenho. É preciso levar em conta que nem todos desejam trabalhar mais em troca dinheiro. E se houver limitações físicas ou psicológicas o incentivo não dará certo, é o caso, por exemplo, de um vendedor de loja que não poderá efetuar suas vendas se não houver consumidores (SPECTOR, 2002).

Convém evidenciar também que segundo, Spector (2002, p.261) “as características físicas do trabalho podem afetar o desempenho”. Embora os estudos de Hawthorne tenha mostrado que os fatores sociais possuem maior importância no desempenho do trabalho do que o ambiente físico (SPECTOR, 2002).

Porém, o campo da ergonomia e da psicologia da engenharia demonstra preocupação com o ambiente físico, e tem dado enfoque a interação entre pessoas e ferramentas apresentando informações necessárias para a manipulação de ferramentas ou máquinas (SPECTOR, 2002). Os psicólogos tem estudado também a interação entre as pessoas com computadores e a tecnologia associada que tem provocado grande transformação no trabalho (SPECTOR, 2002).

Nesse sentido, percebe-se que, o ambiente físico pode afetar na motivação e desempenho do trabalhador, e também pode causar limitação. A falta de preparo com a tecnologia, por exemplo, pode causar limitação no desempenho em determinadas organizações.

Por tais razões, faz-se necessário que as empresas saibam administrar, seu pessoal, mantendo um ponto de equilíbrio entre a motivação intrínseca que é inerente a pessoa manipulando o ambiente quando necessário, dando liberdade, desenhando as tarefas de acordo com o desenvolvimento do empregado. Sem deixar de lado a motivação extrínseca (recompensas), e o ambiente físico em prol da satisfação. E isso, a fim de que, consigam motivá-los a desempenharem seu trabalho com eficiência e eficácia.

## 2.4 MOTIVAÇÃO

O sucesso competitivo de uma organização depende muito, além de outras coisas, da motivação de seus colaboradores. Contar com uma equipe de trabalho motivada é um desafio que muitas empresas enfrentam.

É preciso insistir no fato de que, o empregado ao ser selecionado, tendo passado pelo treinamento, já dotado de todas as qualidades concernentes ao cargo e possuir todas as ferramentas necessárias para o trabalho e ainda ter um ambiente de trabalho agradável, mesmo assim, isto não dará garantia de antemão, de que ele executará satisfatoriamente seu trabalho (MINICUCCI, 1995).

Por isso, cada vez mais, se busca estudar a problemática da motivação humana no ambiente laboral para implantar estratégias que mantenham as pessoas motivadas para exercerem seu trabalho.

Para falar de motivação é interessante conceituarmos, conforme explicita Wagner & Hollenbeck (2012, p.123): “refere-se à energia que uma pessoa está disposta a dedicar a uma tarefa”. Em razão disso, pode-se dizer que uma pessoa motivada tem gás para realizar seu trabalho com disposição.

Registre-se ainda que, Bowdith & Buono(1992) abordam a motivação sobre duas perspectivas: a motivação extrínseca – refere-se a relação entre o trabalho realizado e a recompensa ou incentivo externos daquilo que foi realizado. Já a motivação intrínseca – é a motivação pelo próprio trabalho, é um desejo de trabalhar por prazer para cumprir uma missão (BOWDITH; BUONO, 1992).

É relevante mencionar algumas considerações feitas por Bowditch e Buono (1992) no qual afirmam que, muitas suposições foram feitas sobre o comportamento humano no trabalho, e em diversos casos os gerentes levaram em consideração suas próprias teorias sobre a motivação dos empregados. Há casos em que os gerentes agiam de forma coercitiva, partindo do princípio de que motivar é controlar, por meio, de punições e ameaças o comportamento das pessoas. Outros tinham em mente que o dinheiro é o que realmente motiva os indivíduos, por isso, desenvolveram incentivos econômicos (BOWDITCH; BUONO, 1992). Nesse caso, o dinheiro pode ser considerado um fator extrínseco.

Além disso, McGregor (1973 *apud* BERGAMINI, 2015) salienta que, os fatores extrínsecos só podem controlar determinada pessoa enquanto estiver lutando pela sua subsistência. A partir do momento em que já alcançou certo nível

de segurança das suas necessidades básicas, então, passa a galgar a satisfação das necessidades mais elevadas (MCGREGOR (1973) *apud* BERGAMINI, 2015).

De modo que, a motivação será direcionada a um nível diferente na hierarquia das necessidades. Se por acaso, o emprego só puder oferecer recompensas extrínsecas, poderá gerar insatisfação num colaborador com valores intrínsecos.

É de ser revelado que, dentre as suposições sobre o comportamento humano no ambiente de trabalho, os administradores entendiam que, tentar assegurar aos trabalhadores a felicidade promovendo apoio mutuo entre os grupos de trabalho, no intuito de, fornecer ambiente agradável, partindo da ideia de que as considerações sociais motivam o trabalhador (BOWDITCH; BUONO, 1992).

Também há os que achavam que os funcionários procuravam trabalhos desafiantes e oportunidades de se qualificarem e se tornarem mais competentes no seu trabalho, por isso, desenvolveram maneiras de manter o cargo mais complexo e desafiante. Essas suposições influenciaram o pensamento administrativo e os diferentes tipos de teorias que foram usadas para construir o conceito do processo de administração (BOWDITCH; BUONO, 1992).

É relevante mencionar que essas orientações com suas crenças sobre o comportamento humano trouxeram contribuições importantes e válidas para o desenvolvimento da administração, mas, especificamente a compreensão básica sobre o que dá energia (motiva) ao colaborador. Entretanto, elas devem estar alinhadas com as necessidades das pessoas.

Interessante se faz dizer que, as empresas diante das suas expectativas com relação aos colaboradores, por vezes, deixam de analisar o entorno, o contexto de vida, as perspectivas desses indivíduos. Porém é importante ressaltar que, ao entrar na organização o individuo traz consigo suas diversas necessidades, sonhos, objetivos, valores e cultura.

A esse respeito, Bergamini (2015, p. 170) observa que “a motivação, portanto, nasce somente das necessidades humanas, e não daquelas coisas que satisfazem essas necessidades”. Esse entendimento demonstra que não são as coisas, as recompensas que motivam, e sim as necessidades humanas. O alimento, o reconhecimento, a auto-realização é que são fatores que satisfazem essas necessidades.

Minicucci (1995) entende que quando o individuo tem uma necessidade o

seu pensamento (cognição), também os seus sentimentos (emoção) e as suas atitudes (comportamento) são voltados exclusivamente para a busca daquilo que necessita (MINICUCCI, 1995).

Diante dessa constatação, a direção da empresa deve investir na motivação do seu pessoal, analisando suas necessidades. Objetivando proporcionar condições favoráveis de trabalho, criando oportunidades para o crescimento profissional e pessoal, promovendo ambiente agradável, dando incentivo financeiro, enfim, colaborando para satisfação de suas necessidades. Um ponto que merece ser mencionado ainda é a importância da abertura de espaço para uma gestão participativa no processo decisório.

#### 2.4.1 TEORIAS MOTIVACIONAIS

A pesquisa sobre motivação se apresenta cada vez mais como um auxílio na compreensão da conduta humana.

Na década de 1940 Abraham Maslow desenvolveu sua teoria de que o ser humano possui uma hierarquia de necessidades. E, entende que, quando uma necessidade é satisfeita, outras emergem e ocupam o lugar de prioridade (LACOMBE, 2005). Nesse passo, as pessoas vão se esforçando para alcançar a satisfação de suas necessidades de forma progressiva.

Na concepção de Maslow, as necessidades humanas dispõem-se numa hierarquia, são elas:

1. **Fisiológica** – de alimento, abrigo, repouso, exercício e necessidades orgânicas;
2. **Segurança** – necessidade de proteção contra ameaças, como a perda de emprego e riscos à sobrevivência;
3. **Social** – necessidade de amizade, afeto e aceitação dentro do grupo e da sociedade;
4. **De estima** – auto-estima, e estima por parte de outros
5. **De auto – realização** – necessidade de utilizar o potencial de aptidões e habilidades, e realização pessoal. (MASLOW (*apud* MAXIMIANO, 2006, p.262)).

Sendo assim, diante dessa compreensão, todo ser humano independente de sua cultura, preferências, religião, tem necessidade de alimento, de abrigo, de proteção, de ter amigos, de ser aceito no grupo social, de auto-estima, de realização pessoal e profissional.

Nesse norte, Aldefer (1960 *apud* ZANELLI *et. al*, 2004) redefiniu as cinco necessidades resumindo-as em três (ERC): a) Existência – que equivale as

necessidades fisiológicas e de segurança, b) Relacionamento – reúne as necessidades sociais e de estima, c) Crescimento – inclui a necessidade auto-realização (ALDEFER (1960 *apud* ZANELLI *et al*, 2004).

Contudo, este autor ao contrário de Maslow, afirmou que a motivação humana não obedeceria somente a uma ordem progressiva, mas também regressiva. Quando, por exemplo, não tendo atingido uma necessidade superior, teria como consequência o retorno ao nível anterior no qual tenha conseguido bons resultados (ZANELLI, 2004). De resto, destaca que duas necessidades poderiam atuar em conjunto influenciando a ação de uma pessoa, enfraquecendo, portanto, a teoria de que poderia haver uma hierarquia de necessidades (ZANELLI *et. al*, 2004).

Corroborando o assunto das teorias motivacionais Frederick Hersberg estudou os fatores que motivam os empregados:

- 1- fatores intrínsecos ou inerentes à pessoa – os fatores relacionados aos aspectos pessoais de realização profissional e ao conteúdo do trabalho [...]
- 2- os fatores externos que dizem respeito ao ambiente de trabalho, como tipo de supervisão, conforto, salário, benefícios, status e segurança que ele chamou de fatores higiênicos. Hersberg (1968 *apud* LACOMBE, 2005, p.136-137).

Hersberg entende que os fatores motivacionais intrínsecos tem a tendência de positivamente aumentar a produtividade e os resultados, porém os fatores externos atuam para impedir situações negativas, no caso de não ser, portanto, bem administrados tendem a cair a sua produtividade (LACOMBE, 2005). De modo que, se a administração da empresa na gestão de pessoas não oferecer uma política de remuneração e de recompensa justas, e não proporcionar um ambiente de trabalho agradável pode afetar negativamente a produtividade. Até porque os fatores extrínsecos não promovem a satisfação.

Dando prosseguimento, ao assunto em questão McClelland *apud* Zanelli (2004), vem trazendo sua contribuição, a sua teoria motivacional é de origem biológica, porém, ele não as define hierarquicamente como a teoria supracitada. O mesmo autor afirma que há três tipos de necessidades: de poder (quando a pessoa tem necessidade de influenciar e mudar condutas), de afiliação (atenção centralizada nas relações interpessoais), e de realização (alta motivação para auto-realização e busca de autonomia).

Essas necessidades se relacionam entre si e se apresentam em níveis variados de intensidade nas pessoas, conforme seus aspectos psicológicos e seus

processos de socialização (MCCLELLAND *apud* ZANELLI *et al.*, 2004). Por tudo isso, pode-se inferir que, a orientação a ser seguida vai depender dos valores e necessidades de cada pessoa.

Nesse contexto, tratando das teorias motivacionais temos a contribuição de McGregor, no qual ele identificou dois estilos de gestão apresentando as formas mais adequadas de administrar os subordinados para alcançar melhores resultados, (LACOMBE, 2005, p. 172):

A teoria X –segundo McGregor, é praticada pelos administradores que não acreditam nas pessoas e impõem forte dependência dos subordinados em relação às chefias.

Nesse caso os administradores acreditam que essa forma de controle é adequada para tratar as pessoas nas quais são imaturas e irresponsáveis.

De acordo com McGregor (*apud* ZANELLI, 2004, p. 151) essa teoria:

[...] apoiava-se em três princípios básicos: o homem tem aversão ao trabalho; precisa ser controlado e punido para que se esforce e cumpra os objetivos organizacionais, assim como evita a responsabilidade, pois está interessado apenas na sua segurança pessoal e financeira.

Essa visão mostra o perfil da empresa tradicional, centralizada, com hierarquia e com controle externo do trabalho. Também expõe a maneira como enxerga o indivíduo com relação a sua natureza e suas motivações.

Consoante à lição de Bowditch e Buono (1992, p.40),

em contrapartida a essa visão um tanto negativa da natureza humana, a teoria Y supõe que as pessoas são mais orientadas para o crescimento e desenvolvimento, e não necessariamente irresponsáveis nem naturalmente resistentes as mudanças organizacionais.

Segundo esse preceito, as pessoas são vistas de forma mais positiva. Essa abordagem mostra que as pessoas são capazes de desenvolverem-se de serem criativas.

Por conseguinte, Lacombe (2005) assevera que a teoria Y, parte do princípio de que o ser humano para produzir de forma eficiente e eficaz deve ser motivado conforme suas necessidades. E isso inclui relacionamentos no trabalho, o desafio de um projeto interessante, e a valorização profissional e pessoal (LACOMBE, 2005).

Outrossim, Hersey/Blanchard adverte contra um tipo de interpretação equivocada de pensar que a teoria X é “má” e a teoria Y é “boa”, e dão destaque ao pensamento de McGregor de que a maioria das pessoas têm o potencial de ser maduras e automotivadas (HERSEY; BLANCHARD, 1986). É preciso ainda, atentar

para o fato de que será necessário, por vezes, adotar um comportamento diretivo e controlador com algumas pessoas a fim de ajudá-las a “crescer” no seu desenvolvimento (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Entretanto, com base em tudo o que já foi explanado, ficou claro que a administração alicerçada na teoria Y é melhor para o empregado e para a corporação.

Bergamini (2015, p.168), constata que o “exame de todas essas teorias mostra que a motivação humana é um processo intrínseco”. Essa verdade põe em dúvida a afirmação de que o indivíduo é motivado pelo dinheiro.

Em verdade, Gellerman (1976 *apud* BERGAMINI, 2015, p.165), propõe que o “dinheiro é um símbolo, destituído do valor intrínseco”. Ou seja, ele não traz a satisfação, não atende as necessidades intrínsecas que é o bem estar o prazer de realizar um trabalho desafiador.

Sobre isto, Deci (1990 *apud* BERGAMINI, 2015, p.165) enfatiza que: “no momento em que as pessoas afirmam “que o dinheiro motiva, o que querem realmente dizer é que o dinheiro controla”. Dessa forma, as pessoas se alienam, perdendo sua vitalidade e entusiasmo”.

Posta assim a questão, torna-se notório que, apesar do dinheiro fornecer tudo que necessitamos materialmente, é fato, que ele não pode proporcionar o prazer que há na realização de um trabalho significativo.

Cumprindo ainda elucidar, o que Maximiano (2006, p 252) comenta sobre a Teoria da Expectativa (*expectancy theory*;) um modelo comportamental desenvolvido por Victor H. Vroom psicólogo americano

A teoria da expectativa retrata a ideia intuitiva de que o esforço depende do resultado que se deseja alcançar. [...] Essa teoria propõe que as pessoas se esforçam para alcançar resultados ou recompensas, que para elas são importantes, ao mesmo tempo que evitam os resultados indesejáveis.

Com isto, pode-se compreender que, a recompensa condiciona o comportamento. Cabe por oportuno mencionar que, o princípio básico dessa teoria é que o indivíduo se motiva quando acredita que haverá um resultado uma recompensa (SPECTOR, 2002).

Zanelli *et. al* (2004, p.148), “entende a motivação como um processo de tomada de decisão [...]”. Para este autor *et al* (2004, p. 153) “a escolha, então seria o resultado da múltipla função de três conceitos cognitivos: valência, instrumentalidade, e expectância”. No caso da valência seria uma atribuição de qualidade que faz com

que o indivíduo se sinta atraído ou não por um aumento salarial, por exemplo. Já a instrumentalidade – é a relação entre a ação a ser empreendida e a obtenção dos resultados. Por último, a expectativa – é a intensidade com que o indivíduo tem de antecipar resultados almejados (BORGES; ALVES FILHO (2001 *apud* ZANELLI *et al*, 2004).

Quer dizer, uma pessoa só se sentirá atraída (Valência) para agir se de fato a promoção ofertada for muito importante e se tiver probabilidade de conseguir (instrumentalidade) por meio de seu esforço em estender seu horário de trabalho para obter essa promoção. E intensificará seu esforço, para antecipar os resultados (expectância) mostrando-se disponível para atingir seu objetivo.

Maximiano compreende que segundo essa teoria o esforço vai depender do valor que a pessoa dá a determinada recompensa. E esse valor é relativo, vai depender de cada pessoa (MAXIMIANO, 2006). Alguns querem uma promoção, outros querem boas relações no ambiente laboral.

Pelo exposto vê-se que, essa teoria mostra que o ser humano possui expectativas com relação ao seu desempenho. E administrar a motivação das pessoas nesse sentido, é gerenciar a recompensa é criar programas de incentivo.

Essas teorias motivacionais têm contribuído bastante para o entendimento do que motiva as pessoas no ambiente de trabalho. A partir dessa análise, percebeu-se que, o que realmente motiva as pessoas são suas diversas necessidades. Por tais razões, faz-se necessário que as empresas saibam administrar, seu pessoal, por meio de estratégias que contemplem essas necessidades, tanto intrínsecas, quanto extrínsecas. Afinal, contar com uma equipe motivada tornou-se um diferencial competitivo no mundo das organizações.

## 2.5 PRODUTIVIDADE

Cada vez mais as empresas buscam melhorar os resultados de seus negócios. De modo que, a produtividade pode ser considerada uma estratégia eficaz para o alcance desses resultados, e até mesmo para a sobrevivência da organização em tempos difíceis.

Nesse passo, Chiavenato (1994, p.213), vem explicando que a produtividade é [...] “fazer mais e melhor com cada vez menos”. Essa é uma estratégia eficaz para obter sucesso.

Convém ponderar que para o desenvolvimento de um programa de produtividade é necessário envolver todos da organização e cada pessoa em particular, criar um ambiente participativo, com as pessoas participando ativamente do programa que é imprescindível para a busca de novos métodos e novos processos. É necessário também, cultivar um clima de confiança e reciprocidade, não devendo trazer vantagens somente para a empresa (CHIAVENATO, 1994).

Essa estratégia vem da influencia do Modelo Japonês de Administração que segundo Maximiano (2006) enfatiza o trabalho em grupo, a economia de recursos, a qualidade e a participação dos funcionários no processo decisório (MAXIMIANO, 2006).

Nesse norte, é imperioso, mencionar a pesquisa de Elton Mayo em Hawthorne a partir do experimento com mulheres que montavam relés telefônicos. Durante mais de ano e meio os pesquisadores melhoraram as condições de trabalho, inovando , concedendo período de descanso, lanches e semanas de trabalho mais curtas e ficaram impressionados com os resultados. Decidiram então, retirar todas as vantagens que tinham dado anteriormente. Eles se surpreenderam ainda mais, a produtividade atingiu um nível nunca alcançado. Então, perceberam que, o aspecto humano seria o responsável por essa façanha por causa da atenção dada a elas, que se sentiram importantes, como membros de um grupo coeso, parte integrante da companhia (MAYO *apud* HERSY; BLANCHARD, 1986).

Sobre coesão do grupo Spector (2002, p. 313) explica que “é a soma de forças que atrai os membros do grupo e o mantém unido; [...]. De fato, ser aceito e integrado no grupo como membro, deve trazer satisfação.

Com esses experimentos constatou-se que os fatores que mais influenciaram a produtividade eram as relações interpessoais desenvolvidas no trabalho. Mayo observou que, quando os grupos informais se identificavam com a administração naquele experimento, por intermédio do programa de entrevistas, a produtividade aumentava (MAYO *apud* HERSY; BLANCHARD, 1986).

Com o intuito de complementar este assunto, Maruska e Perry (2015 *apud* BERGAMINI, 2015, p.194) sinalizam sobre a importância do individuo ter a oportunidade de desenvolver bem o seu talento entendendo que isso o tornará mais feliz e mais engajado;

[...] quando seu talento permanece dormente, cria-se um “vazio em seu cotidiano”. Como resultado, a “produtividade cai, sua criatividade desaparece e seu amor pela vida pode evaporar”. Você pode não ver novas

oportunidades. “Quando você expressa seu talento o mundo vibra com a possibilidade”.

Como se nota, a relevância em abrir espaço para a criatividade, para um ambiente participativo é de suma importância. A valorização de seus talentos pode gerar no colaborador um envolvimento maior com o trabalho tornando-o cada vez mais produtivo e comprometido com os objetivos da empresa.

Nesse contexto, Levinson(2005), em seu artigo “Administração pelos objetivos de quem?” comenta sobre dois objetivos que são inseparáveis: a tarefa da organização a priori deve ser entender as necessidades do funcionário, para então, compreender até que ponto pode vir a atender essas necessidades dentro da organização (LEVINSON, 2005 *apud* BERGAMINI, 2015).

É sabido que, nesse processo de melhorar a produtividade para galgar os objetivos organizacionais, se faz necessário que a empresa possua uma liderança eficaz. Nesse sentido, Bergamini (2015, p.209) sinaliza que “saber conduzir as pessoas até os objetivos a que se pretende produz um dos aspectos mais significativos da almejada vantagem competitiva”.

Ademais, como assinala Drucker (2002, p. 106), “Não se “administram” pessoas. A tarefa é liderar pessoas. E o objetivo é transformar as energias e conhecimento individuais de cada indivíduo em produtividade” (Drucker, 2002, p. 106).

Pelo exposto, percebe-se que, toda e qualquer organização que quiser permanecer competitiva precisa utilizar as estratégias corretas na sua produtividade. Levando sempre em consideração o seu capital humano envolvendo a todos, criando um ambiente participativo e cultivando um clima de confiança para que se sintam parte da organização.

### **2.1.1 Comprometimento Organizacional**

No mundo dos negócios, existem muitas incertezas, um cenário de constantes mudanças, acarretando com isso o aumento da competitividade. Em consequência, cada vez mais se busca o comprometimento dos funcionários para o alcance dos objetivos organizacionais.

Convém evidenciar que, esse fenômeno segundo Zanelli *et al* (2004, p. 313) “se refere ao [...] vínculo que se estabelece entre um empregado e a organização

onde ele trabalha”. Sendo assim, pode-se inferir que, nessa relação existe um compromisso, na qual, ambas as partes tem direitos e deveres a cumprir.

É importante ressaltar que, a partir dos estudos realizados por Tamayo e Paschoal (2003) verificou-se que existe uma forte relação entre os valores da pessoa e o comprometimento. Sendo assim, o conhecimento dessa relação poderá contribuir para desvendar qual a natureza deste comportamento (TAMAYO, 2005). Além do mais, esse conhecimento é uma ferramenta importante para auxiliar no gerenciamento do comprometimento do empregado.

Roborando, Minicucci (1995, p. 228), enfatiza que: o conhecimento dos sistemas de valor dos empregados é de grande utilidade à administração no tocante à elaboração de programas de pessoal.

Além disso, Tamayo e Porto (2005, p. 173) vêm esclarecendo que “subjacentes aos valores individuais estão motivações da pessoa”. Inclusive esses valores e motivações formam o perfil motivacional que é definido pela importância que a pessoa dispensa a cada um dos conjuntos motivacionais que as orientam (TAMAYO; PORTO, 2005).

Dando prosseguimento, esses mesmos autores, destacam quatro de dez tipos motivacionais de valores que contribuem para explicar o comprometimento (TAMAYO; PORTO, 2005).

Conforme sustenta Tamayo; Porto (2005, p. 174) “a Tradição – persegue a aceitação dos costumes, das normas tradicional da sociedade e da empresa”. Essa motivação leva a pessoa buscar a conservação do *status quo*. E resulta na confirmação das características do comprometimento afetivo (TAMAYO; PORTO, 2005). Já que, uma das características desse comprometimento é a aceitação dos valores, normas e tradições da empresa.

O Tipo Motivacional Poder possui metas e interesses pessoais acima dos interesses coletivos. Esse tipo de motivação orienta o individuo a buscar prestígio, sucesso, domínio sobre as pessoas e também recursos (TAMAYO; PORTO, 2005). Dado o exposto, compreende-se que a prioridade é a busca pelos resultados pessoais. Com relação ao Tipo Motivacional Estimulação vê-se que tem como valores e metas a procura de novidades, a busca por desafios tanto na vida quanto no trabalho (TAMAYO; PORTO, 2005).

Em comentário a essa questão Tamayo; Porto (2005, p. 175) aponta que [...] “quanto mais o empregado enfatiza os valores de estimulação menor será o seu

escore em comprometimento organizacional”. Neste caso, ele parte do princípio de que funcionários que valorizam desafios profissionais, não se prendem a empresa ele quer na verdade, atingir suas metas.

E por fim, Tamayo e Porto, (2005, p.174) apresentam o Tipo Motivacional Universalismo que tem como meta “a busca da compreensão, da tolerância, do bem-estar de todos”. Para eles essa motivação orienta o indivíduo a renunciar seus próprios interesses em prol do bem-estar de todos (TAMAYO E PORTO, 2005). É interessante dizer que, a relação entre o universalismo e o comprometimento é compatível, já que, o comprometimento organizacional se preocupa com a imagem e o bem estar da organização (TAMAYO E PORTO, 2005).

O teor desses tipos motivacionais enfatiza a aceitação da tradição das normas, visa o bem estar de todos, destaca a busca por prestígio e o domínio sobre pessoas e recursos esse último tipo acaba sendo convergente com o comprometimento, haja vista, que este é usado como estratégia de controle pelos gestores. Entretanto, o tipo motivacional estimulação se mostrou incompatível com o comprometimento organizacional, já que, quanto mais se busca desafios e mudanças menos se pretende manter-se fiel a organização.

No que diz respeito aos valores organizacionais é importante mencionar que eles também exercem influência sobre o comprometimento organizacional. Esses valores se compõem de culturas que são aceitas para respaldar as necessidades e interesses da empresa (TAMAYO; PORTO, 2005).

De acordo com Tamayo (2005) existem cinco fatores. O primeiro fator é o Prestígio que a empresa busca com intuito de ser conhecida e admirada por todos do mercado. Com isso a empresa busca construir uma imagem social positiva no qual pode desenvolver o comprometimento afetivo de seus colaboradores (TAMAYO; PORTO, 2005).

O Bem-estar é um valor que a empresa deve ter como meta visando promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no ambiente laboral. É conveniente dizer que, esse fator foi inspirado e construído sobre as bases da motivação hedonista das pessoas que visa atender as necessidades orgânicas e o prazer associado a sua satisfação (TAMAYO; PORTO, 2005). Esse valor, portanto, destaca o prazer no trabalho evitando somente o lado racional, pois, o que muito se pregou durante décadas foi que o emocional atrapalha o bom andamento do trabalho.

Quanto a Autonomia, segundo Tamayo (2005, p. 178) ela “responde a necessidades, motivações e aspirações profundas do trabalhador e de qualquer ser humano”. Esse autor considera a autonomia um preditor do comprometimento. Porém, aponta para o fato de que frequentemente se discute esse assunto nas organizações como uma meta difícil de ser seguida por ser considerada contraditória: contar com trabalhadores que sejam ao mesmo tempo criativos e tradicionalistas, autônomos e obedientes, inovadores e conformistas (TAMAYO; PORTO, 2005).

Consoante à lição de Tamayo; Porto (2005, p. 179) “A Tradição é um dos elementos fundamentais da estabilidade organizacional”. Tamayo; Porto (2005) ressalta que as normas, rituais e costumes reduzem as incertezas interna provocada pela falta de controle. Entretanto, ele chama atenção para o fato de que o muito controle limita a ação e capacidade de inovação. Até porque as soluções do passado podem não atenderas complexidades presentes hoje nas empresas (TAMAYO; PORTO, 2005).

Sobre o ultimo dos fatores, o Domínio Tamayo; Porto (2005) atesta que se traduz na busca por lucros, em ser competitiva e dominar o mercado. Esse fator junto com o prestígio expressa metas de poder organizacional, só que o prestígio possui relação positiva com o comprometimento porque leva o trabalhador a se sentir participante do sucesso da empresa, tornando-o comprometido afetivamente (TAMAYO; PORTO, 2005). Em contrapartida, Tamayo; Porto (2005, p. 180) preleciona que:

O domínio inibe o comprometimento afetivo e a identificação com a organização, talvez porque neste caso o trabalhador não se percebe como participante dos resultados obtidos pela organização (lucros, conquista de novos mercados, eliminação de concorrentes menos poderosos).

Em síntese, Tamayo; Porto (2005, p.184), atesta que “o comprometimento, portanto, parece ser afetado por interesses antagonistas do trabalhador e da organização”.

Em suma, pode-se compreender que alguns dos fatores culturais da organização ajudam a desenvolver o comprometimento organizacional afetivo, como prestígio da organização, o bem-estar do trabalhador e a relevância dada à autonomia desses colaboradores. Contudo, a tradição e o domínio podem vir a dificultar o desenvolvimento do comprometimento, haja vista que, o colaborador pode não se identificar com os resultados advindos desses dois fatores e que são almeçados pelas instituições.

Como se nota, o comprometimento é influenciado tanto por valores e motivações pessoais, como por valores organizacionais. O estudo dessa relação ajuda a compreender melhor a natureza do comprometimento, sobretudo, no campo das motivações. Verificou-se com base no que foi mencionado que o comprometimento no campo individual e no coletivo nem sempre são convergentes, como, por exemplo, os objetivos de tradição são positivos do ponto de vista do trabalhador e negativos quando tratados a nível global, pois, pode gerar controle exagerado. O fator estimulação no aspecto individual tem consequência negativa, já que, esse indivíduo busca atender seus objetivos pessoais. E positiva quando a organização busca a autonomia dos trabalhadores.

### **2.1.2 As Bases do Comprometimento Organizacional**

Ao longo dos anos o comprometimento vem sendo pesquisado. E isso em decorrência da sua importância e interesse em desvendar as bases de um modelo comportamental tão almejado pelas organizações, como, por exemplo, a lealdade.

Assim sendo, cumpre observar que segundo Zanelli *et. al* (2004) é aceitável destacar duas bases psicológicas do comprometimento organizacional: uma de natureza afetiva que tem como base as teorias psicológicas relacionadas às ligações afetivas e as atitudes. E outra de natureza cognitiva no qual se baseia em concepções sociológicas sobre crenças desenvolvidas por pessoas a respeito de sua relação com a empresa (ZANELLI, 2004).

São essas bases psicológicas (afetiva e cognitiva) que sustentam os três estilos de comprometimento mais aceitos e investigados na literatura. O estilo de comprometimento afetivo tem como base (afetiva), (ZANELLI, 2004). Essa concepção esta ligada a afeição, apego, identificação, reconhecimento, dentre outros com a empresa (PINTO, 2011).

Na dimensão atitudinal e afetiva Mowday *et. al* (1979 *apud* COSTA, 2010, p. 22) compreendem que o comprometimento organizacional é a relação de identificação de um indivíduo com uma organização, e pode ser caracterizada por pelo menos três fatores: “(1) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (2) estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização; e (3) um forte desejo de se manter membro da organização”. Este vínculo emocional com a organização leva o individuo a ser leal a se doar em prol do

bem-estar geral e do desempenho organizacional.

Já os demais estilos (calculativo e normativo) têm seu respaldo nas bases cognitivas que consiste na crença desenvolvida pelos trabalhadores acerca de suas relações com a empresa e raízes fortes em postulados sociológicos.

Sendo que o compromisso calculativo segue a concepção sociológica de troca econômica (ZANELLI, 2004). Ao compromisso calculativo, Pinto (2011) chama de instrumental e esta relacionada aos custos e ou benefícios relacionados a permanecer ou não na organização (PINTO, 2011). Para Becker (1960) *apud* Medeiros, (2003, p.37), “o indivíduo permanece na empresa devido aos custos e benefícios associados a sua saída, por isso se engajam em linhas consistentes de atividades para se manter no emprego”.

Por seu turno, o comprometimento normativo abrange uma dimensão de troca social entre funcionário e empresa (ZANELLI, 2004). Essa concepção possui vínculo com as normas, valores e padrões estabelecidos, criando uma concordância moral com as crenças, objetivos e missão da organização (PINTO, 2011).

O comprometimento normativo surgiu a partir dos estudos de Wiener (1982 *apud* MEDEIROS, 2003, p.38) ele entende o comprometimento como: “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”. O autor entende que as pessoas comprometidas agem conforme os interesses da empresa porque acham que é certo.

Vale lembrar que, os estudos de Wiener derivam do Modelo de Intenções Comportamentais de Fishbein em 1967. Esse modelo, objetiva compreender as intenções comportamentais dos indivíduos (MEDEIROS, 2003).

Como se depreende, no decorrer deste estudo, são duas bases psicológicas que dão respaldo para esclarecer o vínculo entre o indivíduo com a organização na qual trabalha. A base afetiva norteadas por sentimentos e afetos e a base cognitiva que consiste na crença sobre o dever social dos trabalhadores, bem como, nas relações de troca econômica.

### **2.1.3 O Modelo de Comprometimento Organizacional de Allen E Meyer**

Esse tópico tem o objetivo de abordar o comprometimento tridimensional adotado por Allen e Meyer.

Conforme assevera Costa (2010, p. 103), “a partir da década de 90, o

modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) passou a receber maior atenção que o modelo unidimensional de Mowday *et al* (1979)". O mesmo autor ainda enfatiza que, nesse modelo o comprometimento possui três componentes:

**(1) componente afetivo**- envolvimento e identificação com a organização, onde a pessoa permanece porque quer; **(2) componente decontinuação** (continuance commitment), também chamado de instrumental ou calculativo – a pessoa tem ciência dos custos envolvidos se sair da organização, e neste caso ela permanece porque precisa; **(3) componente normativo**- um sentimento de obrigação para com a organização, ou seja, a pessoa sente que deve permanecer.

Na verdade, o que se pode perceber é que esses autores fizeram uma integração dos modelos já existentes como o modelo afetivo de Mowday, Steers e Porter (1979), o modelo instrumental de Becker (1960) e o modelo normativo de Wiener (1982).

Sobre o assunto Zanelli *et al* (2004, p. 315) afirmam que Allen e Meyer (1990) propuseram um modelo de comprometimento organizacional configurado em três componentes distintos – afetivo, instrumental (calculativo) e normativo. Nessa abordagem eles reconhecem que esses três estilos de ligação do indivíduo com a organização são distintos entre si e independentes e que esses estilos possivelmente reduzam a rotatividade no trabalho (ZANELLI, 2004).

Partindo deste pressuposto, um indivíduo envolvido afetivamente quer ficar, o que é movido pelo comprometimento calculativo permanece porque precisa, e os que se sentem em dívida, como retribuição resolvem ficar reduzindo, portanto, a rotatividade na organização. Percebeu-se, ainda que, os estudiosos Allen e Meyer adotam e consideram um modelo, porém, com múltiplo enfoque existente na literatura.

Na intenção de reafirmar a distinção dos três componentes os autores Allen e Meyer (1990) impetraram a existência de fatores antecedentes para cada um dos desses componentes, para eles o comprometimento afetivo – seria estimulado por experiências anteriores de trabalho que satisfizeram suas necessidades psicológicas, fazendo-o sentir confortável na organização.

Já o comprometimento calculativo – desenvolveria a partir de dois fatores antecedentes; a) o número de investimentos (*side-bets*) feitos pelo empregado na empresa, b) e a falta de oportunidade de emprego no mercado. Finalizando, o comprometimento normativo – seria um estado psicológico influenciado por experiências anteriores de socialização familiar, social e no processo de integração

ocorrida na entrada do empregado dentro da organização (ZANELLI, 2004).

Sendo assim, o que se pode apreender dessa posição é que esses componentes são distintos e mostram que a ligação ou comprometimento do indivíduo com a organização se distingue conforme o seu estado psicológico.

A este respeito supõem os autores Allen e Meyer (1990 *apud* ZANELLI, 2004) que,

[...] os empregados poderiam apresentar estados psicológicos de comprometimento organizacional diversificados, compostos pela combinação de diferentes níveis dos três componentes, como por exemplo, uma forte necessidade e uma forte obrigação, mas um baixo desejo de permanecer na organização.

De igual forma, um estado psicológico seria, neste caso, a combinação de diferentes níveis dos componentes do comprometimento presentes em determinado trabalhador. Isso quer dizer que, o trabalhador pode se vincular ao emprego pela questão financeira e se sentir obrigado por uma questão de gratidão, porém, não se identificar com as normas da empresa e sentir desejo de sair.

Dos ensinamentos de Meyer e Allen (1990) extraiu-se a salutar explicação de que existe uma necessidade de se examinar os impactos das ações dos recursos humanos no comprometimento dos empregados. Para eles é fundamental que haja a compreensão do processo do comprometimento para que o RH das organizações possa ser desenhado de modo adequado a ponto de vir a ser eficiente e eficaz (MEYER E ALLEN 1990, *apud* PINTO, 2011).

Neste sentido, para que haja de fato o comprometimento com na organização os sistemas de RH devem estar conscientes e preparados no processo de desenvolvimento desse constructo.

### **2.1.5 Relações do Comprometimento Organizacional**

Para falar das relações que permeiam o comprometimento é importante mencionar as variáveis que podem alterar a relação empresa x empregado.

A esse respeito, Pinto (2011) vem falar da existência de variáveis que são fundamentais para a compreensão do construto comprometimento organizacional, são elas: As variáveis antecedentes, consequentes e correlatas de modo respectivo são variáveis com potencial de gerar o comprometimento, variáveis resultantes do comprometimento, e variáveis normalmente associadas ao comprometimento

(PINTO, 2011).

Falando sobre variáveis antecedentes, é possível afirmar que as variáveis pessoais e organizacionais influenciam o comprometimento por meio do impacto sobre a satisfação no trabalho (ZANELLI, 2004). No mesmo sentido, alguns valores organizacionais como normas, a valorização do bem estar do grupo, podem desencadear satisfação no trabalhador.

Ainda, sobre os antecedentes do comprometimento afetivo, Borges-Andrade (1994) em seus estudos concluiu que, a predominância nos estudos internacionais são micro fatores do tipo: percepção de competência, escopo do trabalho, e comunicação do líder. Em contrapartida, no Brasil predominam os macro fatores: oportunidades de crescimento na carreira, e de progresso profissional, sistema justo de promoções e influencia da organização empregadora no Brasil (ZANELLI, 2004).

Acrescente-se também, o antecedente percepção de suporte organizacional que segundo Siqueira (2003) *apud* Zanelli (2004) é um conceito cognitivo que foi impresso por Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa(1986) que se constitui de crenças dos trabalhadores com relação ao nível de preocupação que a empresa tem com o bem-estar de seus colaboradores (ZANELLI, 2004).

Em decorrência desses resultados, Zanelli *et al* (2004) afirma que o comprometimento afetivo tem tendência de ser mais forte à medida que os empregados percebem a empresa comprometida com eles (ZANELLI, 2004).

Agora, convém destacar as consequências positivas do vínculo afetivo com a empresa e são elas: menores taxas de rotatividade, absenteísmo, e intenção de sair da empresa, assim como também, melhores indicadores de desempenho no trabalho com produtividade elevada (ZANELLI, 2004).

De outra face, um baixo comprometimento afetivo traz consequências negativas para a organização, do tipo: atrasos, fraco desempenho, e esforço reduzido no trabalho (ZANELLI, 2004).

Robbins (2005) por sua vez, chama esses comportamentos ou consequências de variáveis dependentes e ainda inclui a produtividade, a cidadania organizacional e a satisfação no trabalho (ROBBINS, 2005). As variáveis dependentes segundo este mesmo autor (ROBBINS, 2005, p. 21) “são fatores-chave que você pretende explicar ou prever e que são afetados por algum outro fator”.

Então, cumpre verificar os esclarecimentos de Robbins (2005, p. 21) sobre cada uma dessas variáveis; “o Absenteísmo é definido como o não-comparecimento

do funcionário ao trabalho”. Esse é considerado um problema para as empresas, pois, pode afetar a eficiência e eficácia organizacional. Como coloca Robbins (2005) A rotatividade se constitui na entrada e saída de pessoal da empresa voluntária ou involuntariamente (ROBBINS, 2005). O que também afeta a empresa, pois se tiver um alto nível de rotatividade, pode gerar altos custos com recrutamento, seleção e treinamento.

No entender de Robbins (2005, p.22) “a cidadania organizacional é um comportamento discricionário que não faz parte das exigências funcionais de um cargo, mas que ajuda a promover o funcionamento eficaz da organização”. Robbins (2005, p. 22) enfatiza ainda que, “as organizações precisam de funcionários que adotem um comportamento de “bom cidadão” – como fazer declarações positivas sobre o trabalho de seu grupo e da empresa, ajudar os colegas em suas equipes” [...]. Em outras palavras, esse comportamento de “bom cidadão” pode gerar um ambiente agradável com relações mais harmoniosas.

Estudos realizados na empresa americana Fel-Pro, fábrica de junta de motores, mostraram que o comportamento de cidadania organizacional eram elevados entre aqueles colaboradores que acreditavam nos programas de benefícios que ajudavam a eles e a familiares (WAGNER; HOLLENBECK, 2012).

Dando prosseguimento, a variável dependente satisfação no trabalho trata do conjunto de sentimentos de uma pessoa com relação ao seu trabalho. Essa variável tem uma relação clara com os fatores de desempenho (ROBBINS, 2005). Como afirmam Wagner & Hollenbeck (2012, p. 167) “O vínculo entre satisfação e desempenho é especialmente forte na indústria de serviços onde os colaboradores têm contato direto, face a face com os clientes”. O entendimento que se tem com essa afirmação é que colaborador satisfeito é mais disposto e mais bem humorado para atender os clientes.

Além disso, Dessler (1996 *apud* TAVARES, 2010, p.79) sinaliza que “empregados envolvidos e comprometidos podem levar as organizações a competirem com mais eficácia, a reagirem em condições adversas, assim como proporcionar maior qualidade nos serviços e altos níveis de produtividade”.

Os antecedentes do comprometimento calculativo são apontados por Zanelli *et al*(2004) como sendo: ofertas de emprego pouco atrativas existentes no mercado de trabalho, o tempo de trabalho na organização e os esforços investidos pelo individuo para realizar o trabalho e, especificamente, as vantagens econômicas

percebidas no atual emprego (ZANELLI, 2004).

A partir de vários estudos realizados percebeu-se que a relação de compromisso calculativo com a organização se dá de forma negativa com a motivação com o desempenho no trabalho e intenção de sair da empresa (ZANELLI, 2004). Com isso entende-se que, colaborador com forte comprometimento calculativo só permanece na empresa se perceber que sua saída implicará em perda do seu investimento em tempo, esforço e dinheiro.

Uma das consequências de um empregado com forte vínculo calculativo é que normalmente tendem a ser moderadamente satisfeitos, moderadamente envolvidos com trabalho, e moderadamente comprometidos com a empresa (ZANELLI, 2004). Este autor entende que o compromisso calculativo não anula o prazer que o trabalho proporciona muito menos a possibilidade do indivíduo se envolver com suas atividades e de manter com a empresa moderado compromisso afetivo e normativo (ZANELLI, 2004).

Vale ressaltar que Mathieu e Zajac (1990 *apud* TEJOS-SALDIVIA, 2006, p.14), sugeriram que “funcionários altamente qualificados são de grande valor para a organização, e sendo assim, é provável que recebam maiores recompensas, aumentando, por sua vez, seu comprometimento instrumental”. Tendo sua necessidade calculativa atendida provavelmente esse empregado continuará trabalhando na empresa.

Em se tratando dos antecedentes do compromisso normativo Zanelli *et al*(2004) destaca: experiências individuais de socialização cultural ocorridas no convívio familiar e social antes de entrar na empresa. Após entrar na empresa acontece o processo de socialização organizacional que pode fazer com que o empregado acredite que se espera dele um forte comprometimento normativo (ZANELLI, 2004).

De acordo com Zanelli *et al* (2004, p. 321) o compromisso normativo

é capaz de predizer, de forma direta, níveis de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo, e, de forma indireta, por seu impacto sobre vínculos afetivos, comportamentos de cidadania organizacional.

De fato, o indivíduo tem forte tendência de internalizar valores culturais. A sociologia esclarece que as normas exercem grande influência coercitiva por intermédio do sentimento de obrigatoriedade (ZANELLI, 2004). Sendo assim, o empregado com esse tipo de compromisso acredita que possui uma dívida social

para com a organização e se sente na obrigação de retribuir com favor, ele então passa a ter um vínculo moral com a empresa. Por isto, permanece trabalhando para a empresa.

Esse esquema mental de reciprocidade do empregado na troca social com a organização apresentou capacidade de impactar de forma positiva vínculos afetivos com o trabalho (satisfação no trabalho) e com a organização (comprometimento afetivo) (ZANELLI, 2004).

Em virtude do que foi mencionado, extrai-se o entendimento de que as relações do comprometimento acontecem a partir de variáveis antecedentes que são capazes de influenciar o comprometimento do indivíduo no seu ambiente de trabalho. Acarretando, portanto, consequências que poderão beneficiar as organizações ou prejudica-las. É importante ainda dizer que, são vários os fatores que influenciam o comprometimento das pessoas, e que nem sempre o fator que leva um indivíduo a se comprometer pode levar a outrem também.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tratar do assunto na atualidade é pertinente em função das mudanças que vem ocorrendo no mundo dos negócios. É um campo de pesquisa que, demanda ainda, bastante investigação, devido a sua complexidade. Porém, é de suma importância para as organizações, pois, pode ser utilizado como uma ferramenta estratégica para auxiliar as empresas a obterem êxito no mercado.

São vários os fatores que influenciam o comprometimento das pessoas no ambiente de trabalho. Em primeiro lugar é preciso dizer que, o indivíduo se vincula à empresa, movido por sentimentos e afetos, (comprometimento afetivo), movido pelo dever social (comprometimento normativo), ou pela relação de troca econômica (comprometimento calculativo), e tudo isso tem relação com as necessidades individuais.

É de ser revelado que, o comprometimento é influenciado tanto por valores e motivações pessoais, como por valores organizacionais. E nem sempre, o comprometimento no campo individual e no coletivo são convergentes, como, por exemplo, os objetivos de tradição são positivos do ponto de vista do trabalhador e negativos quando tratados a nível global, pois, pode gerar controle exagerado. O fator estimulação no aspecto individual tem consequência negativa, pois, o indivíduo

visa seus interesses. E positiva quando a organização busca a autonomia.

Percebeu-se também que, alguns fatores culturais da organização ajudam a desenvolver o comprometimento organizacional afetivo, como prestígio da organização, o bem-estar do trabalhador e a relevância dada à autonomia desses colaboradores. Entretanto, a tradição com seu controle e o domínio que visa o poder e lucro dificultam o comprometimento, pois seus resultados não agradam os trabalhadores.

Convém mencionar ainda, as variáveis antecedentes e consequentes que influenciam essas relações, gerando o comprometimento e trazendo resultados capazes de beneficiar as organizações ou prejudica-las.

Tratando dos antecedentes no âmbito nacional temos; as oportunidades de crescimento na carreira, o progresso profissional, sistema justo de promoções e influencia da organização empregadora. Também a percepção de suporte organizacional que explica a crença de que a empresa se preocupa com o bem-estar de seus colaboradores. Todos são fatores que geram o comprometimento afetivo.

Em vista disso, as pessoas comprometidas afetivamente tem melhor desempenho, maior esforço no trabalho, menor rotatividade, menos faltas e menos atrasos. Contribuindo para o alcance dos objetivos da empresa, e até mesmo tornando-a competitiva.

Colaborador com forte comprometimento calculativo analisa todo o contexto, as ofertas de emprego pouco atrativas, o tempo de trabalho na organização e os esforços investidos no trabalho e, especificamente, as vantagens econômicas percebidas no atual emprego. Se perceber que sua saída implicará em perda do seu investimento em tempo, esforço e dinheiro ele fica na empresa.

Em consequência desse compromisso o individuo tem baixa motivação, baixo desempenho, menor rotatividade, moderada satisfação, moderado envolvimento com as atividades e moderado compromisso afetivo e normativo. Apesar de dedicar-se de forma moderada, isso não impede que o colaborador sinta prazer em realizar seu trabalho.

É certo que, as experiências individuais de socialização cultural ocorridas no convívio familiar e social antes de entrar na empresa são fatores que exercem grande influencia sobre o comprometimento normativo do trabalhador. Porquanto, o colaborador tem maior satisfação no trabalho, maior comprometimento afetivo, mais

comportamentos de cidadania organizacional, e menor intenção de sair da empresa. E isso é bom para o bom andamento dos negócios da empresa.

Cabe, portanto, a administração de pessoal da empresa entender o processo de desenvolvimento do constructo comprometimento e formular estratégias que atendam as necessidades dos funcionários para que eles venham se comprometer com a empresa, de modo que atinjam o sucesso competitivo.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada á administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. 'Tradução de' José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: O passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, Luciano Vanelli. **A relação entre a percepção de sucesso na carreira e o comprometimento organizacional: um estudo entre professores de universidades privadas selecionadas da grande São Paulo**. . 271 f. 2011. Tese (Doutorado em administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2011. Disponível em:<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24022011-202406/5>>. Acesso em:11 agost. 2015.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. 'Tradução de' Arlete Simille Marques. São Paulo: Nobel, 2002.

HALL, Richard H. **Organizações: Estruturas, processos e resultados**. 'Tradução de' Roberto Goleman. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HARSEY, Paul; BLACHARD, Keneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. 'Tradução de' Edwino A. Royer. São Paulo: EPU, 1986.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências** – São Paulo: Saraiva, 2005.

WAGNER III, John A. ; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 'Tradução de' Silvio Floreal Antunha. São Paulo: Saraiva, 2012.

MAXIMIANO, Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARRAS Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. **Comprometimento Organizacional: Um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. 166 f. 2003. Tese (Doutorado em administração de empresas) – Programa de pós-graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.xa.yimg.com/kq/groups/24076981/661650442/name/comprometimento.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PINTO, Marcelo Pádua Carvalho. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com o desempenho na carreira**. 144 f. 2011. Dissertação (Mestrado em administração) – Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <[http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/marcelo\\_padua\\_carvalho.pdf](http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/marcelo_padua_carvalho.pdf)>. Acesso em: 20 fev. 2016.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 'Tradução de' Solange Aparecida Visconde. São Paulo: Saraiva, 2002.

TAVARES, Semedo de Andrade. **Fatores associados ao comprometimento de funcionários de empresas de telecomunicações**. 215 f. 2010. Dissertação (Mestrado em administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível

em:<[www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04112010-195023/](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04112010-195023/)>. Acesso em:11 mar. 2016.

TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana Barreiros (Org.). **Valores e Comportamento nas organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

TEJOS-SALDIVIA, Miguel Henrique. **A relação causal entre comprometimento e desempenho**: Um estudo em centros de pesquisa. 212 f. 2006. Tese (Doutorado em ciências na área de tecnologia nuclear) – Instituto de Pesquisa Energéticas e Nucleares – Autarquia associada a Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/85/85134/tde-18052012-085904/>> Acesso em: 30 abril. 2016.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.