



**Universidade Federal do Piauí
Campus Ministro Reis Velloso
Programa de Pós-Graduação em Psicologia - PPGPsi**

Ludmara Moura Miranda

**Cultura Organizacional e o Comprometimento dos Trabalhadores em uma Empresa
Pública**

**Parnaíba
2019**

Ludmara Moura Miranda

**Cultura Organizacional e o Comprometimento dos Trabalhadores em uma Empresa
Pública**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Piauí, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia.

Orientadora:
Prof^a. Dr^a. Raquel Pereira Belo

**Parnaíba
2019**

FICHA CATALOGRÁFICA
Universidade Federal do Piauí
Biblioteca Setorial Prof. Cândido Athayde – Campus Parnaíba
Serviço de Processamento Técnico

M672c Miranda, Ludmara Moura
Cultura organizacional e o comprometimento dos trabalhadores em uma
empresa pública [recurso eletrônico] / Ludmara Moura Miranda. – 2019.
1 Arquivo em PDF

Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal do Piauí,
2019.

Orientação: Professora Dra. Raquel Pereira Belo.

1. Cultura Organizacional. 2. Comprometimento Organizacional. 3.
Empresa Pública I. Título.

CDD: 658.31

**Cultura Organizacional e o Comprometimento dos Trabalhadores em uma
Empresa Pública**

Dissertação apresentada, ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Piauí, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia.

Aprovada em: 25/11/2019

Banca Examinadora:

Raquel P. Belo

Prof^ª. Dr^ª. Raquel Pereira Belo
UFPI (Orientadora)

Sandra Elisa de Assis Freire

Prof^ª. Dr^ª. Sandra Elisa de Assis Freire
UFPI (Avaliadora Interna)

Samuel Pires Melo

Prof. Dr. Samuel Pires Melo
UFPI - Programa de Pós-Graduação em Sociologia (Avaliador Externo)

Agradecimento

Agradeço à **Deus** por permitir que o sonho de tantos anos esteja se concretizando.

À minha **mãe**, por me olhar com orgulho que estimula, por todas as mudanças que ela fez na vida para tornar a minha mais fácil, por suas orações e seu exemplo de força e resiliência.

À **Tia Patrícia**, por encher meu coração de amor.

À Prof^a **Raquel Belo** que com firmeza e ternura me conduziu nesse processo de descobrir o outro lado do portal, por acreditar em mim e por ser humana inclusive com os bichos.

Às amigas forasteiras - **Carol Cabral, Carol Martins, Gisly Sousa, Lana Carine e Marinalva Lustosa** - que se uniram e tornaram a distância de casa, dos objetivos e da família mais leve e divertida, por me ensinarem sobre pesquisa e sobre a vida.

À todos os **colegas da turma** pelas emoções compartilhadas, por me ensinarem sobre EndNote, Iramuteq, Periódico CAPES e tanto de um universo que me era tão pouco familiar. Ao meu namorado **Eduardo Rabêlo** por compreender minhas ausências, apoiar minhas decisões e me incentivar a ir atrás dos meus objetivos.

À prima **Cíntia Craveiro** e às amigas **Maria Clara e Marissol Soares** por terem me ajudado ainda na seleção do mestrado com considerações sobre o projeto de pesquisa.

Aos demais **amigos e familiares** pela torcida, incluindo meu afilhado que me perguntou se eu agora era cientista. Talvez **Bruno**, talvez.

Aos professores **Sandra Freire e Samuel Melo** por aceitarem participar da minha banca e por suas valorosas contribuições.

Ao pessoal do Núcleo de Pesquisa em Análise Psicossocial do Trabalho e das Organizações – **NAPsiTO** pelas trocas e aprendizado.

Aos professores **Fauston Negreiros, Ludgleydson Araújo, Sandra Freire e Raquel Belo** pelos ensinamentos em sala de aula.

Ao **SEBRAE PI** por me liberar quando necessário para aulas, congresso e orientações. À minha Gerente **Valéria Moraes** e colegas de trabalho **Patrícia Lemos, Carol Chaves e Eva Moura** por terem segurado todas as pontas e permitido que eu conciliasse o trabalho e o Mestrado.

À **empresa** que abriu as portas para a pesquisa e **aos participantes** sem os quais não seria possível realizar este trabalho.

Lista de Siglas e Abreviações

ADI – Avaliação de Desempenho Individual
ANPEPP – Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia
CAAE – Certificado de apresentação para Apreciação Ética
CBPOT – Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do trabalho
CEP – Comitê de Ética e Pesquisa
CHD – Classificação Hierárquica Descendentes
CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
CNS – Conselho Nacional de Saúde
EBACO – Escala de Bases do Comprometimento Organizacional
ECT/MG – Empresa de Correios e Telégrafos de Minas Gerais
EICCO – Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional
IBM – International Business Machines
IDORT – Instituto de Organização Racional do Trabalho
MOW – Meaning of Work
OCQ – Organizational Commitment Questionare
ONG – Organização Não Governamental
POT – Psicologia Organizacional e do Trabalho
QVT – Qualidade de Vida no Trabalho
rPOT – Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho
SBPOT – Sociedade Brasileira de Psicologia do Trabalho e das Organizações
SPSS – Statistical Package for the Social Sciences
ST – Segmento de Texto
TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação

Lista de Tabelas

Tabela 1: Constituição histórica da POT em quatro períodos	38
Tabela 2: Caracterização dos participantes - estudo 1	96
Tabela 3: Itens correspondentes à cada critério pesquisado	98
Tabela 4: Resultados referentes à dimensão <i>cultura organizacional – Artefatos</i>	100
Tabela 5: Resultados referentes à dimensão <i>cultura organizacional – Crenças e Valores</i>	101
Tabela 6: Resultados referentes à dimensão <i>cultura organizacional – Pressupostos Básicos</i>	102
Tabela 7: Resultados referentes à dimensão <i>comprometimento organizacional – Afetivo</i>	104
Tabela 8: Resultados referentes à dimensão <i>comprometimento organizacional – Instrumental</i>	106
Tabela 9: Resultados referentes à dimensão <i>comprometimento organizacional – Normativo</i>	107
Tabela 10: Caracterização dos participantes - estudo 2	120
Tabela 11: Segmentos de texto mais representativos da Classe 5	126
Tabela 12: Segmentos de texto mais representativos da Classe 1	127
Tabela 13: Segmentos de texto mais representativos da Classe 2	127
Tabela 14: Segmentos de texto mais representativos da Classe 3	128
Tabela 15: Segmentos de texto mais representativos da Classe 4	129

Lista de Figuras

Figura 1: Cultura organizacional da empresa pesquisada baseada no modelo de Schein (2009)	113
Figura 2: Dendograma da CHD no corpus Cultura e Comprometimento Organizacional	124
Figura 3: Classes com verbetes mais significativos para o corpus Cultura e Comprometimento Organizacional	125

Resumo

Miranda, L.M. (2018). Cultura Organizacional e o Comprometimento dos Trabalhadores em uma Empresa Pública. Pesquisa apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Piauí - UFPI, Parnaíba, Piauí, Brasil.

Na Psicologia a cultura organizacional pode ser considerada como uma variável - algo que a organização tem ou uma metáfora - algo que a organização é. No presente estudo foi considerado a cultura como uma variável utilizando o modelo de Schein, que propõe analisar o funcionamento da dinâmica de forças culturais em nível mais profundo do que a realidade manifesta. Também foi estudado o comprometimento, sendo este um vínculo existente entre empregados e empresa influenciando no desempenho, produtividade e qualidade de vida dos trabalhadores. Adotou-se nessa pesquisa o modelo de comprometimento organizacional desenvolvido por Meyer e Allen que propõe uma distinção entre comprometimento afetivo, normativo e instrumental. Com o objetivo de conhecer a possível influência da cultura organizacional no comprometimento no trabalho em uma organização pública situada no estado do Piauí, buscou-se identificar os elementos desta cultura e compreender seus desdobramentos nos componentes do comprometimento dos funcionários considerando seu modelo de gestão com o intuito de responder ao questionamento: Quais os elementos da cultura organizacional existentes na presente instituição e como estes interferem na estruturação do comprometimento dos funcionários? Trata-se de uma pesquisa social exploratória-descritiva, que utilizou abordagens quantitativa e qualitativa implicando triangulação metodológica. Os critérios de inclusão para participar da pesquisa foram: residir em Teresina ou Parnaíba, trabalhar na empresa há pelo menos seis meses, estar ativo na filial. Dos 271 empregados, 95 responderam ao questionário e 15 responderam à entrevista semiestruturada. Ambos os instrumentos foram elaborados pelas autoras de acordo com a teoria que embasa a presente pesquisa. O questionário foi analisado por meio do *software* SPSS. E a entrevista foi analisada por meio do *software* IRAMUTEQ. Os resultados obtidos apontam para a existência de um modelo de gestão burocrático e também gerencial que influencia na organização da empresa e das relações apresentando característica de uma cultura marcada pelo apego à normas e regras, hierarquia, relações competitivas e com valorização do trabalho realizado como importante para a sociedade, o que traz como consequências um vínculo marcado pelo comprometimento normativo e afetivo, com características também instrumental. Foi possível concluir que a *cultura* e o *comprometimento organizacional* encontram-se relacionados de forma que um interfere na construção e manutenção do outro.

Palavras-chave: cultura organizacional, comprometimento organizacional, empresa pública.

Abstract

In Psychology, organizational culture can be considered as a variable - something the organization has or a metaphor - something the organization is. In the present study, culture was considered as a variable using Schein's model, which proposes to analyze the functioning of the dynamics of cultural forces at a deeper level than manifest reality. Commitment was also studied, which is an existing link between employees and the company influencing the performance, productivity and quality of life of workers. This research adopted the organizational commitment model developed by Meyer and Allen that proposes a distinction between affective, normative and instrumental commitment. In order to know the possible influence of organizational culture on work commitment in a public organization located in the state of Piauí, we sought to identify the elements of this culture and to understand its consequences in the components of employee commitment considering its management model with In order to answer the question: What are the elements of the organizational culture that exist in the present institution and how do they interfere in the structuring of employee commitment? This is an exploratory-descriptive social research that used quantitative and qualitative approaches implying methodological triangulation. Inclusion criteria to participate in the research were: living in Teresina or Parnaíba, working in the company for at least six months, being active in the branch. Of the 271 employees, 95 answered the questionnaire and 15 answered the semi-structured interview. Both instruments were elaborated by the authors according to the theory that underlies the present research. The questionnaire was analyzed using the SPSS software. And the interview was analyzed using the IRAMUTEQ software. The obtained results point to the existence of a bureaucratic and also managerial management model that influences the organization of the company and the relations presenting characteristic of a culture marked by the attachment to norms and rules, hierarchy, competitive relations, and with appreciation of the work performed as important for society, which results in a bond marked by normative and affective commitment, with characteristics also instrumental. It was concluded, therefore, that culture and organizational commitment are related.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Commitment, Public Enterprise.

SUMÁRIO

1	Introdução	10
2	Histórico do Trabalho	21
2.1	<i>A Psicologia no campo do Trabalho</i>	34
3	Cultura Organizacional	46
4	Comprometimento Organizacional – Um vínculo com a Organização	65
5	Instituições Públicas no Brasil	81
6	Objetivo Geral	94
6.1	Objetivos Específicos	94
7	Estudos Empíricos	95
7.1	Primeiro estudo	95
7.1.1	Método	95
7.1.1.1	<i>Tipo de Estudo</i>	95
7.1.1.2	<i>Participantes</i>	96
7.1.1.3	<i>Instrumentos</i>	97
7.1.1.4	<i>Procedimentos</i>	98
7.1.2	Análise dos dados	98
7.1.3	Resultados	99
7.1.4	Discussão	107
7.2	Segundo estudo	119
7.2.1	Método	119
7.2.1.1	<i>Tipo de Estudo</i>	119
7.2.1.2	<i>Participantes</i>	120
7.2.1.3	<i>Instrumentos</i>	121
7.2.1.4	<i>Procedimentos</i>	121
7.2.2	Análise dos dados	122
7.2.3	Resultados	123
7.2.3.1	<i>Corpus</i>	123
7.2.4	Discussão	129
8	Considerações finais	138
9	Referências	138
10	Apêndices	160
	Apêndice A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	
	Apêndice B - Questionário	
	Apêndice C – Roteiro de Entrevista	
11	Anexos	168
	Anexo 1 – Parecer consubstanciado de Aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa	

1 Introdução

O campo do trabalho é dinâmico e flexível e trata de todas as atividades humanas, seja remunerada ou não remunerada, formal ou informal, da esfera pública e privada. Devido às mudanças que ocorreram no cenário mundial nas últimas décadas, a exemplo da globalização, do incremento de inovações tecnológicas, da presença do desemprego estrutural, das transformações sociais e econômicas, dentre outras modificações, este campo sofreu alterações que impactaram na sua conceituação. Somado a isso, o trabalho tem uma relevância para a sociedade, uma vez que se faz presente em todas as culturas. Sendo assim, alguns campos de saber científico como a Sociologia, as Ciências Sociais, a Filosofia, a Antropologia propõem-se a investigar as questões relacionadas ao contexto organizacional, assim como a Psicologia, que é também um destes campos interessados em estudar os processos de trabalho e seus impactos.

O trabalho exerce papel central na sociedade, visto que é por meio deste que muitas relações se constroem, ainda assim, o seu conceito não é definido de uma única forma, seu caráter polissêmico está relacionado tanto ao contexto histórico a que pertence como à tradição que se utiliza para estudar a temática. Na Antiguidade o trabalho era visto como penoso, estando ligado à indignidade social, sua etimologia associada à palavra latina *tripalium*, um instrumento de tortura no qual eram castigados os escravos deixa clara essa visão (Albornoz, 2008). Já durante a Idade Média, à época do feudalismo, o trabalho assume novo caráter, não mais sendo visto como uma ocupação degradante, considerado um castigo do qual os nobres estavam livres. Na Idade Moderna, o trabalho tornou-se uma atividade compulsiva e incessante e a

percepção do tempo também sofreu alteração: o tempo livre é inexistente ou escasso, influenciado por máximas do tipo “tempo é dinheiro” (Bendassoli, 2009).

Na tradição greco-romana, uma vertente apontava o trabalho como nobre e desempenhado pela elite, que se ocupava exclusivamente do trabalho intelectual, artístico, especulativo ou político; do outro lado, o trabalho realizado pela mão de obra escrava era visto como degradante, inferior, desgastante e que caberia apenas aos escravos (Ornellas & Monteiro, 2006; Bendassoli, 2009). Considerando a tradição judaico-cristã o trabalho aparecia ora como uma expressão feliz da vontade do homem, ora associada ao pecado, à uma fonte de sofrimento, visto que, ao ser expulso do paraíso, Adão seria obrigado a trabalhar. Posteriormente os filósofos do Renascimento elaboraram uma ideologia enobrecedora do enriquecimento e o trabalho, concebido como meio para obter a riqueza, passa a ser reconhecido como digno e valoroso (Maya, 2008, Bendassoli, 2009).

Uma grande transformação no mundo do trabalho advém da Revolução Industrial, na segunda metade do século XIX, quando surgiram as primeiras teorias da administração criadas nas grandes corporações. O modelo da Administração científica, desenvolvido por Frederick W. Taylor propôs princípios administrativos baseados da ideia de “vadiagem” no trabalho, e com suas propostas radicalizou a divisão entre quem pensa e quem executa o trabalho, na qual o trabalhador não deveria pensar sobre como fazer a atividade, mas simplesmente repetir os movimentos ininterruptamente, ganhando em rapidez e exatidão, ocorrendo, desta forma, a especialização do trabalhador na tarefa (Borges & Yamamoto, 2014). A Teoria Clássica de Fayol complementou o trabalho de Taylor, substituindo a abordagem analítica e concreta por uma abordagem sintética, global e universal, e estabeleceu os princípios da boa administração (Matos & Pires,

2006). Na mesma perspectiva integrativa surge o movimento que ficou conhecido por fordismo, desenvolvido e liderado por Henry Ford, em 1914, dentro deste sistema de produção cada funcionário executava uma pequena etapa, não sendo necessária utilização de mão-de-obra capacitada, nesse modelo, o trabalho também era esvaziado de conteúdo, intensificando características do trabalho como a divisão das atividades, exigência de eficiência, monotonia, pobreza de conteúdo do trabalho, levando a ser tratado como complementar ao modelo taylorista, por isso tratado como modelo taylorista–fordista (Borges & Yamamoto, 2014).

Na década de 1980, o fordismo entrou em declínio com o surgimento do Toyotismo, como uma nova forma de pensar o processo produtivo, destacando a Produção *just in time* e a autoativação da produção, entretanto, houve uma ampliação da exploração em decorrência das expectativas das organizações pelo aumento da produtividade, o trabalhador passou a sofrer mais pressão para obter mais resultados (Borges & Yamamoto, 2014). O Movimento das Relações Humanas surgiu a partir do trabalho desenvolvido por Elton Mayo, sua experiência revelou a dinâmica dos grupos, apontando a importância da compreensão das relações humanas, das normas sociais e expectativas grupais, apontou para a ideia de que os trabalhadores não agem ou reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros de grupos. Os autores desse movimento se concentravam nos aspectos informais da organização como grupos informais, comportamento social dos empregados, crenças, atitude e expectativa, motivação, dentre outros (Pires, 2006; Bastos, Loiola, Queiroz, & Silva, 2014). Na sequência, a Teoria Burocrática sistematizada por Max Weber identificou um tipo particular de estrutura administrativa desenvolvida em associação com um modo de autoridade racional e se sustentava sobre o conhecimento técnico, que além de lhe

conferir caráter racional a transformá-la em instrumento capaz de assegurar alta eficiência administrativa (Pires, 2006; Bastos et al., 2014b).

O trabalho ocupou significados diferentes ao longo da história. Na contemporaneidade, Bendassoli e Guedes (2014) afirma que o trabalho é o que permite a integração entre significados e sentidos construídos na relação do sujeito com o mundo e é nesse contexto que a Psicologia, enquanto ciência que estuda o comportamento humano, se destina a compreender também os fenômenos oriundos do mundo organizacional e do trabalho, desenvolvendo o campo de pesquisa e atuação da Psicologia Organizacional e do Trabalho – POT. Nascida no mesmo período da administração científica, a Psicologia dentro das organizações – denominada de *Psicologia Industrial* naquele momento, surgiu em busca de atender as demandas sociais da época, portanto, têm em seu cerne um conhecimento aplicado e assim como a teoria da Administração Científica estava engajada no desenvolvimento de contextos de trabalhos e de modelos de gestão mais efetivos, geradores de maior produtividade (Zanelli, Bastos, & Rodrigues, 2014).

Dentro desse contexto, há uma forma de organização específica, influenciada por diversas concepções de trabalho, em especial do modelo burocrático, que são as organizações públicas. De acordo com Pires e Macêdo (2006), as organizações públicas no Brasil surgiram na década de 1930, tendo uma decaída no fim do governo Getúlio Vargas e retomando em 1980, o que indica uma história bastante recente. Esta estrutura organizacional é influenciada pelo poder governamental, influenciada pelos mandatos governamentais e tem seu trabalho impactado pela situação política do país, como demonstra o estudo dos referidos autores. Carbone (2000) afirma que apesar de recente, as empresas públicas já existem a tempo suficiente para constituírem uma forma própria

de se organizar e realizarem suas atividades, constituindo uma cultura organizacional passível de ser estudada, com características e normas próprias de funcionamento.

Para compreender a cultura organizacional é importante salientar que o estudo à seu respeito não se mostrou homogêneo ao longo do tempo, em um contínuo que classifica esta, ora como algo palpável e mensurável, ora como algo abstrato e de difícil classificação, ela assumiu conceitos diversos (Morgan, 2002; Silva, Zanelli, & Tolfo, 2014). Em 1871 Tylor sistematizou a cultura como sendo todo o comportamento aprendido, demonstrando que a mesma pode ser objeto de um estudo sistemático, indicando uma perspectiva evolucionista e linear para a esta, perspectiva criticada devido à ideia de uma linha de evolução única para as sociedades humanas ligada ao preconceito e discriminação raciais (Stocking 1968; Laraia, 2002; Santos, 2009; Silva et al., 2014). A principal reação ao evolucionismo inicia-se com Franz Boas (1883-1911), para quem a cultura tem particularidades de acordo com o contexto histórico em que está inserida, e a partir dessa perspectiva a explicação evolucionista para esse construto passou a ter sentido apenas quando ocorre em termos de uma abordagem multilinear.

No decorrer dos séculos, esse construto foi aprofundado em diferentes perspectivas científicas, como na Antropologia, Sociologia e Psicologia. Diante disto, existe um vasto referencial sobre cultura, que leva os autores à diferentes posicionamentos epistemológicos, teóricos e metodológicos (Arruda, 2006; Cavedon, 2003; Bastos, Loiola, Queiroz, & Silva, 2014). Na Psicologia, a cultura pode ser concebida como fonte de expressão do inconsciente humano, formas de cognição que caracterizam diferentes comunidades, símbolos compartilhados e também com como valores básicos profundamente arraigados como influência e explicação para os

comportamentos e as formas de agir dos seres humanos e dos grupos (Silva, et al., 2014).

O conceito de cultura foi transposto para as organizações em meados da década de 1930, com o estudo de Trice e Beyer e Elton Mayo, embora passasse a ser estudada a partir da década de 1970 pelas disciplinas organizacionais, com a denominação de cultura organizacional ou cultura corporativa (Barreto, Kishore, Reis, Baptista, & Medeiros, 2013). Com base em pressupostos interacionistas simbólicos e cognitivos, Schein (1985) afirma que a cultura se origina a partir da visão de mundo dos fundadores da organização e dos seus principais colaboradores e à medida que as decisões e ações acarretam em resultados positivos, elas passam a influenciar a forma considerada aceitável de pensar, sentir e agir de todos os atores envolvidos na instituição (Schein, 1985, 2009).

Atualmente a *cultura organizacional* pode ser considerada como uma variável – presente nas organizações a fim de direcionar o rumo das empresas com mais efetividade, pois nesta perspectiva o desempenho da organização é resultado dos valores e crenças compartilhados por seus membros e pelo compromisso por eles assumido, ou como uma metáfora – o sentido dos eventos organizacionais são fenômenos coletivos fundamentados na construção da realidade, em que as percepções, conhecimentos e os juízos sobre os eventos interagem para conferir significado às manifestações de cultura. Schein (2009) construiu um método de pesquisa denominado *modelo de pesquisa clínica* utilizado para diagnóstico e intervenção na cultura dentro das organizações, neste âmbito a cultura caracterizada como sendo composta por *artefatos*, *valores* e os *pressupostos básicos*, este último utilizado para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna (Schein, 2004).

Diante do exposto considerou-se pertinente utilizar o modelo de Schein para realizar o presente estudo por ser um modelo que propõe analisar o funcionamento da dinâmica de forças culturais em nível mais profundo do que a realidade manifesta. Tendo em vista que a *cultura organizacional* está presente em todas as instituições, posto que as empresas sejam também caracterizadas como um grupo de pessoas que compartilham valores e pressupostos básicos e que esse construto forma um importante fenômeno no mundo do trabalho, e que, além disto, conforme aponta Robbins (1999), a cultura deve exercer um papel de fronteira, distinguindo uma organização de outra, assim como facilitar a geração de comprometimento com algo maior, ou seja, impactando inclusive no comprometimento organizacional, justifica-se a realização da presente pesquisa, pois, ao compreender os componentes da cultura encontrada na instituição estima-se alcançar uma maior compreensão deste fenômeno e seus impactos na organização.

O comprometimento, por sua vez, sendo um vínculo existente entre empregados e empresa exerce um importante papel no desempenho, produtividade e qualidade de vida dos trabalhadores, sendo este um fenômeno relevante a ser estudado. Definir o construto *comprometimento organizacional* não é tão simples, devido à redundância conceitual na pesquisa organizacional, como aponta os estudos de Morrow (1983) ao revelar que os conceitos utilizados são parcialmente redundantes e insuficientemente distintos para caracterizar o comprometimento no trabalho.

Bastos, Brandão e Pinho (1997) apontam três usos frequentes do conceito de comprometimento, o primeiro relacionado à compromisso; o segundo com comprometimento e o terceiro uso aponta comprometer como prejudicar, impedir. Outra divergência na conceituação diz respeito à distinção entre a abordagem atitudinal e a

comportamental: para Gremler e Brown (1996), na abordagem atitudinal, o comprometimento está relacionado ao resultado de experiências no trabalho, percepções da organização e características pessoais desenvolvendo sentimentos favoráveis em relação à organização, gerando o comprometimento, nesta abordagem O'Reilly e Chatman (1986) destacam ser o apego psicológico o núcleo central do comprometimento, no qual o indivíduo interioriza ou adota características ou perspectivas da organização. Na abordagem comportamental, os indicadores de comprometimento é que são passíveis de observação (Bastos, 1994). Nessa abordagem, para que se possa obter uma visão clara do comprometimento é mais útil considerar o que os trabalhadores fazem do que saber aquilo que relatam sobre suas opiniões e sentimentos (Benkhoff, 1997).

Sobre a falta de consenso nas pesquisas que tratam da temática *comprometimento organizacional*, observou-se a revisão de literatura realizada por Mowday, Porter e Steers (1982) assim como o mapeamento da diversidade de conceitos utilizados para definir o *comprometimento*, realizado por Klein, Molloy e Cooper (2009) em que encontraram conjuntos de definições sobrepostas com os antecedentes ou com os consequentes de comprometimento e conjuntos não sobrepostos. Apesar de variadas, em geral as definições têm em comum o fato de relacionarem o comprometimento à um vínculo, uma ligação do indivíduo que ata, une, amarra, por outro lado, a principal diferença diz respeito a como se considera que este vínculo foi desenvolvido (Bastos, 1994).

Na presente pesquisa optou-se por adotar o modelo de *comprometimento organizacional* desenvolvido por Meyer e Allen no qual é proposta uma distinção entre os comprometimentos *afetivo, normativo e calculativo* ou *instrumental* (Gremler &

Brown, 1996; Bastos et al., 2014a). Nesta perspectiva Meyer e Allen (1991) afirmam que é possível considerar essa classificação como componentes do comprometimento e não como tipos de comprometimento, que traria subjacente a ideia de que são mutuamente excludentes, o que não condiz com o modelo por eles construído. Vale ressaltar que o comprometimento em geral é estudado em função dos alvos e das naturezas do vínculo, podendo ter como alvo a organização, o grupo, a carreira, os valores, a profissão, o trabalho, o sindicato, o cliente, o líder; como também às naturezas destes vínculos: *afetiva, instrumental e normativa* (Müller, Rauski, Eyng, & Moreira, 2005; Bastos et al., 2014a; Siqueira & Gomide, 2004): a combinação dessas três bases de comprometimento – *afetiva, instrumental e normativa*, representa, de acordo com Bastos et al. (2014a) o perfil de comprometimento de cada indivíduo em relação à empresa, que reflete o seu desejo (*afetivo*), necessidade (*instrumental*) ou obrigação (*normativo*) de permanecer.

Diante desta dinâmica, a presente pesquisa busca conhecer a possível influência da *cultura organizacional no comprometimento no trabalho* em uma organização pública situada no estado do Piauí, identificando os elementos da *cultura organizacional* e compreendendo seus desdobramentos nos componentes do comprometimento dos funcionários desta instituição, considerando seu modelo de gestão. A partir desta reflexão espera-se ampliar a compreensão sobre gestão do comprometimento que tem como ponto de partida responder ao seguinte questionamento: Quais os elementos da cultura organizacional existentes na presente instituição e como estes interferem na estruturação do comprometimento dos funcionários?

O interesse da pesquisa partiu da experiência da pesquisadora que é Psicóloga e atua no contexto organizacional há dez anos. Durante o percurso profissional da pesquisadora, que atuou e atua em empresas de caráter privado e público foi possível desenvolver uma percepção de vinculação dos indivíduos com a empresa de forma diferente nesses dois contextos: tal vivência, portanto, impulsionou o estudo sobre cultura e comprometimento organizacional em empresas públicas.

Trata-se de uma pesquisa social exploratória-descritiva, na qual se buscará proporcionar uma visão geral a respeito do tema ao mesmo tempo que se espera investigar o fenômeno social focado (Gil, 2008). Será realizada uma pesquisa utilizando abordagens quantitativa e qualitativa implicando triangulação metodológica, utilizando questionários com os funcionários da instituição para levantar os aspectos pertinentes à *cultura organizacional – artefatos, valores e pressupostos básicos* (Schein, 2009), assim como características que indicam os componentes do comprometimento adotado na instituição - *afetivo, instrumental e normativo* (Meyer & Allen, 1991) ou se é percebido características de entrincheiramento (Rodrigues, 2009) ou de consentimento organizacional (Silva, 2009).

Sendo assim, a articulação entre *cultura organizacional, comprometimento organizacional* em uma empresa pública se mostra à medida que esse tipo de organização possui uma cultura própria que começou a ser estabelecida no Brasil ainda na década de 1930, apresentando características particulares e por atender às demandas da sociedade de forma geral são alvo de avaliações sobre a qualidade da prestação do serviço ligado algumas vezes ao comprometimento dos seus empregados, surgindo questionamentos sobre a eficácia, presteza e os motivos pelos quais as pessoas estão

trabalhando, se por identificação com a atividade ou outras questões tais como salários atrativos e a estabilidade.

Esse trabalho será composto por quatro capítulos. No primeiro capítulo, *Histórico do Trabalho*, será abordado o surgimento do conceito de trabalho e como ele evoluiu ao longo de cada período histórico até o presente momento, passando por sua definição e características em instituições públicas, assim como a presença da Psicologia Organizacional nesse cenário. O segundo capítulo irá abordar a temática *cultura organizacional*, em que será apresentado o percurso histórico deste construto, desde a antiguidade até a transposição do seu conceito para as organizações. Já o *comprometimento organizacional* será abordada no terceiro capítulo, em que serão expostos os vínculos existentes entre indivíduo e organização, indicando que o comprometimento é uma dessas formas de vinculação. Será apresentado também as diversas tentativas de conceituar esse construto e como se estrutura a proposta utilizada como referência para o presente estudo. O último capítulo, denominado *Instituições públicas no Brasil* pretende apresentar um panorama estrutural bem como estudos da *cultura organizacional* e comprometimento voltados para esse campo de pesquisa.

Espera-se que os resultados obtidos na pesquisa ampliem a compreensão dos fatores relacionados à *cultura organizacional* e *comprometimento no trabalho* em empresas públicas.

2 Histórico do Trabalho

“Toda a chamada história universal não é outra coisa senão a produção do homem pelo trabalho humano.” Marx (1988)

O trabalho exerce centralidade na vida humana, visto que é por meio deste que muitas relações se constroem na sociedade, ainda assim o seu significado não pode ser considerado único, na realidade ele mudou ao longo da história, adquirindo em alguns momentos o status de uma atividade degradante, indigna, fonte de sofrimento e tortura, enquanto outras vezes seu conceito foi atribuído à realização pessoal, construção de identidade e de um legado.

Albornoz (2008) constata que é possível achar na mesma palavra – trabalho – significações ambíguas: a realização de uma obra que expresse o indivíduo, que dê reconhecimento social e que seja capaz de proporcionar transcendência; e a de um esforço rotineiro e repetitivo, sem liberdade, de resultado consumível, visto como um incômodo inevitável. Tendo em vista esses diferentes cenários, o presente capítulo irá abordar o percurso dessa temática em diversas sociedades e tempos históricos, identificando seu contexto histórico e cultural, apresentando os diversos conceitos existentes.

Pode-se falar de trabalho desde os primórdios da humanidade, a partir das comunidades de caçadores em 8.000 anos a.C, da agricultura no Oriente Médio, do trabalho escravo nas antigas civilizações, dentre outras formas de trabalho, visto que uma condição que dá origem a este são as necessidades fisiológicas, como a fome e a sede, pois para saciá-las o homem precisou trabalhar (seja na caça, pesca, colheita, dentre outras atividades), o que indica que o labor acontecia mesmo antes de ter uma nomenclatura e definição. Esta é, portanto, uma condição básica e fundamental da

existência humana e pode-se afirmar também que o trabalho criou o homem tal qual ele é hoje, pois a humanidade tem no trabalho parte fundamental de sua existência e de sua razão de viver (Engels, 1876; Borges e Yamamoto, 2014; Araújo & Sachuk, 2007).

Marx (2008) afirma que o trabalho parece ser uma categoria simples e que a ideia relacionada a ele é muito antiga, mas considerado do ponto de vista econômico, o trabalho passa a ser uma categoria moderna assim como as relações que originam esta abstração, pois de acordo com o referido autor o homem é um animal político, um animal social que somente na sociedade se pode individualizar.

Apesar da relevância do tema e do fato de ser uma prática tão antiga quanto a sociedade, o trabalho como foi dito não tem uma definição única, na verdade o caráter polissêmico da palavra está relacionado tanto ao contexto histórico a que pertence, como por exemplo a Antiguidade, Idade Média, Modernidade assim como à tradição que se utiliza para estudar a temática – Greco-romana, Judaico-Cristã ou Renascentista.

Na Antiguidade, o trabalho caracterizava-se como condição natural da humanidade considerada como atividade pertencente aos que haviam perdido a liberdade, portanto o labor era visto como penoso, estando ligado à indignidade social. Sua etimologia está associada à palavra latina *tripalium*, um instrumento romano de tortura, no qual eram castigados os escravos (Albornoz, 2008; Vieira, 2010). Na mesma perspectiva das duas autoras citadas, considerando a Antiguidade, Bendassolli (2009) afirma que o trabalho era considerado algo imposto ao homem, do qual não tinha como fugir, havendo imposição de disciplina e a necessidade de se organizar no tempo de forma que atendesse ao trabalho e à sua sobrevivência, ao comentar que:

Hesíodo, em *O trabalho e os dias*, escrito por volta de 700 a.C., descreve a luta laboral diária do agricultor contra as forças caóticas da natureza. Para o poeta grego, o trabalho era uma atividade da qual o homem não poderia escapar, já que os deuses o haviam punido, privando-o de seus favores (Bendassoli, 2009, p. 1).

Já durante a Idade Média, o trabalho assume novo caráter, não mais sendo visto como uma ocupação degradante, adquirindo uma nova dimensão. Era a época do feudalismo, em que os senhores feudais ofereciam proteção militar e política aos servos, que não eram livres porque tinham de prestar serviço na terra do senhor feudal. Deveria os servos entregar parte da produção rural aos senhores feudais em troca da proteção que recebiam e do uso da terra. Nessa época, o trabalho era considerado um castigo e os nobres não trabalhavam.

Albornoz (2008) afirma que a partir do ofício na terra, o indivíduo começou a exercer habilidades novas e mais aperfeiçoadas, e que o fortalecimento do comércio, do artesanato e da pecuária gerou novas demandas de trabalho e formação de riquezas, em um cenário que iria gerar um espaço de relações de trabalho diferente do que se tinha até então.

Na Idade Moderna, passou-se a diferenciar o trabalho qualificado e o não qualificado, o produtivo e o não produtivo, aprofundando-se a distinção entre trabalho manual e intelectual. Nessa era, o trabalho tornou-se uma atividade compulsiva e incessante; a servidão tornou-se liberdade, e a liberdade, servidão (Kurz, 1992). Nesse período, a percepção do tempo também sofre alteração, o tempo livre é inexistente ou escasso, influenciado por máximas do tipo “*tempo é dinheiro*”. A lógica do trabalho, em que a sociedade é centrada no mercado, perpassa todas as atividades humanas que agora passaram a ser foco de negócios ou tornam-se oportunidades para ganhar dinheiro. Para grande maioria das pessoas, o trabalho transformou-se em emprego na sociedade moderna (Woleck, 2002). O emprego é, portanto, um fenômeno da Modernidade, visto que anteriormente, no contexto pré-industrial as pessoas produziam e tinham ocupações sem serem, necessariamente, detentoras de empregos (Ramos, 1989).

Vale ressaltar que nesta contextualização não pretende-se trabalhar com uma perspectiva histórico-linear do trabalho, pois considera-se o que Marx (2008) aponta sobre o percurso das categorias econômicas, afirmando ser impraticável apresentá-las pela ordem que foram historicamente determinadas, que ao contrário, sua determinação é pelas relações que mantêm entre si na moderna sociedade burguesa.

Na tradição greco-romana, duas vertentes deram base ao significado do trabalho, uma vertente apontava este como nobre e desempenhado pela elite, que se ocupava exclusivamente do trabalho intelectual, artístico, especulativo ou político. Do outro lado, o trabalho realizado pela mão de obra escrava, visto como degradante, inferior, desgastante e que caberia apenas aos escravos que cumpriam as funções consideradas subalternas, rústicas, penosas e sem nenhum significado de realização pessoal (Ornellas & Monteiro, 2006; Bendassoli, 2009). Os gregos utilizavam, assim, duas palavras para designar o trabalho, a palavra *ponos*, que faz referência a esforço e penalidade e a palavra *ergon*, que significa criação, obra de arte, estabelecendo uma oposição entre trabalhar no sentido de esforço e no sentido de criar. Atualmente permanece a contradição do trabalho ora visto como penoso, ora como uma obra, causando implicações no significado atribuído e na relação com este (Woleck, 2002).

Considerando a tradição judaico-cristã para compreensão do significado do trabalho, observa-se que em alguns momentos este aparece como uma expressão feliz da vontade do homem, devido à Reforma Protestante que fez com que o trabalho passasse a ser visto como instrumento de salvação e como forma de realizar a vontade divina. Em outro momento é associado ao pecado, a uma fonte de sofrimento, visto que, ao ser expulso do paraíso, Adão seria obrigado a trabalhar. Assim, a Igreja enquanto instituição influenciou também como o trabalho era compreendido, o que é possível

perceber em leituras bíblicas, nas quais o trabalho é apresentado como uma necessidade resultante de uma maldição, pois Adão desobedeceu as regras: “Comerás o pão com o suor de teu rosto”. “O trabalho se tornará uma tarefa suada e cansativa. Simplesmente trabalhar para poder sobreviver, exigirá da maioria das pessoas, labutar duramente e em meio a muitas dificuldades” (Gn. 3,17-19), criando o sentido de obrigação, dever e responsabilidade (Woleck, 2002; Bendassoli, 2009).

Os filósofos do Renascimento propõem uma nova perspectiva para a compreensão do homem, este passa a ser visto como um sujeito ativo, transformador e criador de seu mundo. Ocorre uma exaltação do que é humano em contraposição à exaltação do divino e, segundo essa tradição, elabora-se uma ideologia enobrecedora do enriquecimento, que passa a ser concebido como benefício divino, sendo assim, o trabalho passa a ser visto como meio para enriquecimento e é reconhecido como digno, uma atividade com valor em si mesmo (Maya, 2008, Bendassoli, 2009).

Borges e Yamamoto (2014) fazem uma síntese de três concepções do trabalho compostas por um contexto socioeconômico específico: a concepção clássica, a do capitalismo tradicional e a concepção marxista. Oriunda do pensamento greco-romano, influenciada pela Filosofia clássica, no contexto da Antiguidade Clássica, sob o regime de trabalho escravo, nessa primeira concepção o conceito de trabalho era restrito ao trabalho braçal e havia a exaltação do ócio. O trabalho era descrito como degradante, inferior, desgastante, duro e acontecia sob a base de poder da força e coerção e os valores atribuídos eram o ócio e a meditação.

A concepção que emergiu junto com o capitalismo liberal sob influência da Economia clássica e do Protestantismo surgiu em um contexto de mercado concorrencial, confronto com o mercantilismo e com o absolutismo, foi o período do surgimento

do contrato de trabalho – emprego. O trabalho passou a assumir um papel glorificado como o único meio digno de ganhar a vida e combater o ócio, houve uma exaltação do sucesso econômico-financeiro e o trabalho duro era visto como gerador da abundância geral. Descrito como planejado, disciplinado, simplificado e parcelado, duro, estritamente supervisionado, a base de poder utilizada era as recompensas e coerção, saber e propriedade e os valores apregoados nessa forma de perceber o trabalho eram sucesso financeiro por capacidades dos indivíduos e dedicação; produtividade; esforço amenizado pela máquina e por ferramentas; obediência e subordinação; produção em larga escala; e trabalho duro em oposição ao ócio.

Na concepção marxista, instalada no berço do capitalismo, com o surgimento das classes burguesa e proletárias, em que há uma oposição entre interesses do capital e dos trabalhadores, o trabalho adquire um papel estruturante da vida das pessoas e das sociedades, vinculado à produção da condição humana. Descrito como alienante, exploratório, humilhante, monótono e repetitivo, discriminante, embrutecedor e submisso, tinha como valores a ideia de trabalho expressivo e produtor de identidades, dignificante, de controle coletivo e protegido pelo Estado.

Uma grande transformação no mundo do trabalho advém da Revolução Industrial, na segunda metade do século XIX, quando surgiram as primeiras teorias da administração criadas nas grandes corporações. A motivação para o desenvolvimento dessas teorias era a necessidade das empresas produzirem mais, aumentar o lucro e utilizar os recursos que dispunham. Nesse período surgem então os Modelos de Gestão – Taylorista, Fordista, Burocrático, bem como o modelo do Toyotismo e o Movimento das Relações Humanas. Para Pereira e Santos (2001, p.47), o modelo de gestão “é compreendido como o conjunto de princípios, técnicas e explicações que orientam a

concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização”.

O modelo da Administração científica, também chamado de modelo taylorista, foi desenvolvido pelo engenheiro americano Frederick W. Taylor e tinha como objetivo assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e ao empregado. Taylor, ao publicar em 1911 o livro “Princípios de Administração Científica” propôs princípios administrativos baseados da ideia de vadiagem no trabalho, que é a ideia de que o trabalhador faz sempre menos do que pode e que é perseguido pelos colegas quando demonstra interesse em produzir, portanto, ele considerou que a eliminação dessa vadiagem e das causas que retardam o trabalho seriam as estratégias para reduzir o custo da produção.

Taylor propôs, assim, a substituição dos métodos tradicionais pelos científicos com a organização dos trabalhadores de forma hierarquizada e sistematizada com a adoção do método dos tempos e movimentos para eliminar movimentos desnecessários e substituir os lentos e ineficientes por rápidos. Esse método propõe a decomposição das tarefas em suas operações mínimas e a cronometragem dos movimentos do trabalhador na execução das operações, com isso, Taylor radicalizou a divisão entre quem pensa e quem executa o trabalho, na qual o trabalhador, a exemplo do célebre filme Tempos Modernos, de Charles Chaplin (1936), não deveria pensar sobre como fazer a atividade, mas simplesmente repetir os movimentos ininterruptamente, ganhando em rapidez e exatidão. Cada trabalhador desenvolveria uma atividade específica no sistema produtivo da indústria, ocorrendo, desta forma, a especialização do trabalhador naquela determinada tarefa (Borges e Yamamoto, 2014).

A administração científica, apesar da pretensão de adotar uma visão integrativa, ao atribuir valor ao trabalho árduo como símbolo de prosperidade, acabou

intensificando o processo de exploração e alienação, pois radicalizou a monotonia e a divisão entre o pensamento e a execução do trabalho, ampliando a mais-valia relativa (Borges e Yamamoto, 2014). A Teoria Clássica de Fayol complementou o trabalho de Taylor, substituindo a abordagem analítica e concreta por uma abordagem sintética, global e universal. Enquanto Taylor se ocupou em estudar o planejamento da execução das tarefas, Fayol partiu de uma visão geral da organização, preocupando-se com as funções de gerenciamento propondo a racionalização da estrutura administrativa, estabeleceu os princípios da boa administração, sendo dele a clássica visão das funções do administrador de organizar, planejar, coordenar, comandar e controlar (Pires & Matos, 2006).

Na mesma perspectiva integrativa surge o movimento que ficou conhecido por fordismo, desenvolvido e liderado por Henry Ford, em 1914. Esse modelo aplicou a tecnologia da linha de montagem na fabricação de automóveis e instaurou uma nova norma de consumo, isto é, reduzir ao máximo os custos de produção para tornar o produto mais barato, aumentando a comercialização. Dentro deste sistema de produção cada funcionário executava uma pequena etapa, não sendo necessária utilização de mão-de-obra muito capacitada. Semelhante ao modelo taylorista, o trabalho era esvaziado de significado, implicando em taxas altíssimas de *turnover* chegando a ser detectada rotatividade de 370% ao ano; a adoção da política *five dollar day* e a criação do departamento social – em que uma equipe de investigadores fazia um levantamento de hábitos do empregado – rebaixaram o índice para 16% em três anos. Neste sistema, os empregados eram atraídos pelos salários e pelos benefícios adicionais pagos pela empresa, mas a jornada era tida como extenuante ocasionando doenças no trabalhador, conhecidas como *fordites*.

O sucesso do modelo fordista se deu devido a sua aplicabilidade em um contexto socioeconômico específico, caracterizado pela estabilidade e previsibilidade do ambiente, expansão do mercado e abundância de mão-de-obra não qualificada (Antunes, 2009). As inovações introduzidas pela equipe de Ford tiveram forte impacto na organização e gestão do trabalho, no entanto, deram continuidade às ideias de Taylor e Fayol quanto à concepção do trabalho, intensificando características como a divisão das atividades, exigência de eficiência, monotonia, pobreza de conteúdo do trabalho, levando a serem tratados como fenômenos que se complementam, por isso tratado como modelo taylorista –fordista (Borges & Yamamoto, 2014).

Na década de 1980, o fordismo entrou em declínio com o surgimento de um novo sistema de produção mais eficiente, o Toyotismo, surgido no Japão, Coriat (1993) aponta o Toyotismo como a forma de gestão de maior impacto devido a introdução de vários conceitos e formas de pensar sobre o processo produtivo, destacando a produção *just in time* relativa à noção de estoque mínimo; e a autoativação da produção, relativa à autonomia da máquina para interromper os processos, quando com defeito e ao conceito de automação. Esse modelo segue um sistema enxuto de produção, aumentando a produtividade e reduzindo custos, garantindo melhor qualidade e eficiência no sistema produtivo, surgindo os conceitos de desespecialização e polivalência do trabalhador. No Toyotismo há uma tendência à horizontalização com intensificação da exploração do trabalho. Valores como criatividade, autonomia, independência, iniciativa, reconhecimento, saúde, desafio, entre outros, passam a serem requisitos importantes do trabalho. Entretanto, há uma ampliação da exploração em decorrência das expectativas das organizações pelo aumento da produtividade e o trabalhador passa a sofrer mais pressão pela produtividade (Borges & Yamamoto, 2014).

O Movimento das Relações Humanas surge a partir do trabalho de Elton Mayo, realizado em 1927 em uma fábrica da *Western Electric Company*, situada em Chicago, no bairro de Hawthorne com a finalidade de determinar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários medida através da produção. A experiência revelou a dinâmica dos grupos, apontando a importância da compreensão das relações humanas, das normas sociais e expectativas grupais; a ideia de que os trabalhadores não agem ou reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros de grupos; e o estudo das necessidades que motivam os indivíduos, tais como as de reconhecimento, de aprovação social e participação nas atividades dos grupos sociais nos quais convivem. Os autores desse movimento se concentravam nos aspectos informais da organização como grupos informais, comportamento social dos empregados, crenças, atitude e expectativa, motivação, dentre outros (Pires, 2006, Bastos et al., 2014b).

A Teoria Burocrática sistematizada por Max Weber identifica certas características da organização formal, vista pelo teórico como um tipo particular de estrutura administrativa desenvolvida em associação com um modo de autoridade racional a burocracia se sustenta sobre o conhecimento técnico, que além de lhe conferir caráter racional a transforma em instrumento capaz de assegurar alta eficiência administrativa. Em suas dimensões essenciais muitos dos aspectos do modelo burocrático podem ser encontrados em Taylor e Fayol, como a divisão do trabalho baseada na especialização funcional; a hierarquia entre setores; o sistema de regras e regulamentos que descrevem direitos e deveres dos ocupantes dos cargos; os procedimentos e rotinas; a impessoalidade nas relações interpessoais, assim como seleção de pessoal com base em qualificações técnicas; e o emprego visto como uma carreira pelos participantes. Todos esses elementos operam em conjunto para gerar uma

administração mais eficiente e efetiva, guiado por regras formais que padronizam e conferem igualdade no tratamento dos casos (Pires, 2006; Bastos et al. 2014b).

Sato e Oliveira (2008) afirma que mesmo com a existência de modelos atuais de gestão do trabalho influenciando a gestão de recursos humanos, os modelos de gestão antigos e criticados continuam a ser utilizados, como exemplo cita o ramo de teleatendimento (telemarketing ou *call center*), que segue os preceitos do taylorismo-fordismo. No entanto, a contradição se dá ao passo que Antunes (2009) afirma que o mundo do trabalho recusa o trabalhador herdeiro da “cultura fordista”, fortemente especializado, o trabalhador que as empresas valorizam atualmente é o trabalhador “polivalente e multifuncional” da era toyotista.

Como visto até o momento, o trabalho ocupou significados diferentes ao longo da história, portanto, vale ressaltar os significados e sentidos que o trabalho assume na história contemporânea. De acordo com Bendassoli e Guedes (2014) o trabalho permite a integração entre significados e sentidos construídos na relação do sujeito com o mundo. Dito de outra forma é por meio do trabalho que ocorre uma integração entre o que o sujeito aprende através dos órgãos do sentido e o que ele absorve das interpretações socialmente compartilhadas. Para Bendassoli e Andrade (2011) o significado do trabalho é visto como uma cognição subjetiva e social. Esse constructo varia no nível individual, pois é consequente de um processo de atribuir significado, ao mesmo tempo em que apresenta aspectos socialmente compartilhados, derivados das condições históricas da sociedade.

O trabalho pode ser definido de diversas maneiras e para conhecer as múltiplas definições de trabalho, os pesquisadores do grupo Meaning of Work – MOW investigaram mais de 14.700 indivíduos em oito países: Bélgica, Inglaterra, Alemanha,

Israel, Japão, Holanda, Estados Unidos e ex-Iugoslávia. O resultado dessa pesquisa identificou seis padrões de definição do trabalho. Os padrões A, B e C correspondem a concepções positivas do trabalho, os padrões D e E correspondem a uma concepção negativa do trabalho, e o padrão F apresenta uma concepção neutra (Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010).

Morin (2001) inspirada nos trabalhos do grupo MOW, pesquisou o sentido do trabalho entre Administradores do Quebec e na França, o que mostrou resultados semelhantes aos obtidos pelo grupo do Meaning of Work. Esses resultados mostraram que a atividade de trabalho pode assumir desde uma condição de neutralidade até a de centralidade na identidade pessoal e social. Enquanto abordagem teórica metodológica, esta forma de análise é uma vertente possível para explorar a questão dos sentidos. Morin foi influenciada tanto pelas pesquisas desenvolvidas pelo grupo MOW, como por Viktor Frankl, psiquiatra da linha existencialista. Frankl (2006) idealizou o método psicanalítico denominado de Logoterapia, também chamado de terapia do sentido, durante o período em que foi prisioneiro em campos de concentração durante o holocausto nazista e sua teoria afirma que a busca do indivíduo por um sentido é a motivação primária em sua vida. Por isso tantos autores se ocupam em estudar o que faz o trabalho ter sentido para o indivíduo.

Borges e Tamayo (2001) propõem um modelo em que o significado do trabalho é percebido por meio da centralidade (relacionada ao grau de importância que o indivíduo atribui ao trabalho em relação a outros aspectos da sua vida, como religião, família, comunidade e lazer), aos atributos valorativos (diz respeito à percepção do indivíduo sobre como o trabalho deveria ser), os atributos descritivos (identifica a percepção do indivíduo sobre como o trabalho é), e à hierarquia de atributos (que é a

organização dos atributos valorativos e descritivos de acordo com a ordem de importância percebida pelo indivíduo).

Brief e Nord (1990) apontam como único elemento que reúne os múltiplos significados de trabalho é ser uma atividade que tem um objetivo. De acordo com Neiva (2016) os conceitos de trabalho são diversos e estão relacionados ao meio cultural a que pertencem, visto que no início da sociedade capitalista, emprego era sinônimo de trabalho, sendo o emprego um fenômeno da Modernidade; Morin (2001, p.12) define emprego como a “ocupação de uma pessoa, correspondendo ao conjunto de atividades remuneradas em um sistema organizado economicamente”; para Barbosa (1999) profissão está relacionada a uma atividade especializada que depende de uma formação específica. Tendo em vista a diversidade de conceitos, que muitas vezes são utilizados como sinônimo faz-se necessário delimitar que na presente pesquisa será adotado o termo *emprego*, por considerar este o termo mais pertinente ao estudo em questão que irá trabalhar com funcionários e empregados que recebem um salário pela prestação dos seus serviços para a empresa e que não necessariamente estarão ocupando um cargo relacionado à sua formação.

O termo empregado é o nome que a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) dá a quem presta um serviço mediante salário, como mencionado em seu artigo 3: Art. 3º – considera-se empregado toda pessoa física que presta serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário. Já o termo Servidor ou Funcionário é utilizado para quem trabalha para órgãos públicos, desde que legalmente investido no cargo, de acordo com a Lei. 8.112, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da união, das autarquias e das fundações públicas federais.

De toda forma o trabalho, seja ele em ambiente público ou privado, só existe com a participação de pessoas e é nesse espaço que a Psicologia Organizacional encontra seu lugar proporcionando um avanço do conhecimento sobre o comportamento humano em geral e em contextos específicos de trabalho, considerando diferentes âmbitos de análise. Tendo como pano de fundo esse cenário, é importante entender o percurso da Psicologia na área organizacional, visto que o construto trabalho existe bem antes dessa ciência nascer, o próximo tópico irá apresentar o percurso da Psicologia dentro das organizações até ela se firmar como uma disciplina científica.

1.1 A Psicologia no campo do Trabalho

A Psicologia Organizacional e do Trabalho – POT constitui atualmente um campo de aplicação dos conhecimentos da Psicologia a questões relacionadas ao trabalho humano, foi construído historicamente a partir de três componentes: das demandas sociais que exigiam do psicólogo uma atuação prática para sanar questões surgidas no mundo do trabalho; do avanço do conhecimento científico, da psicologia e da própria psicologia organizacional e do trabalho; e da interação com outros campos de conhecimento gerando tensões e discussões que ajudaram a delimitar uma identidade para os profissionais da área que se dedicam a entender como indivíduos, grupos e organizações se estruturam e atuam (Athayde, 1999; Borges-Andrade & Zanelli, 2014).

Spector (2005) subdivide a psicologia em algumas especialidades, algumas preocupadas com o conhecimento da Psicologia enquanto ciência e outras concentradas tanto no âmbito da ciência psicológica quanto da aplicação destes conhecimentos. O autor aponta que a POT se enquadra neste segundo grupo, ao afirmar que ela se refere ao desenvolvimento e aplicação de princípios científicos no ambiente de trabalho.

O termo Psicologia Organizacional e do Trabalho é utilizado desde a década de 1990, e, de acordo com Bastos (2003), essa nomenclatura tem por objetivo contemplar a diversidade da área, ao propor a existência de dois grandes eixos que norteiam esse campo do conhecimento: as organizações, enquanto ferramenta social que cria diversos coletivos humanos e o trabalho, visto como atividade básica do ser humano reprodutora de sua existência e da sociedade.

É difícil definir um marco específico e único do surgimento da Psicologia Organizacional e do Trabalho, mas Zanelli et al. (2014) aponta que as origens deste campo remontam à criação do laboratório para o estudo da fadiga, em Modena, 1899, por Luigi Patrizi, assim como os estudos desenvolvidos por Kraepelin, na Alemanha, e Mosso, na Itália, na década de 1900, que realizaram estudos sobre os aspectos psicofisiológicos associados à fadiga e à cargas de trabalho. Nomes como os de Lahy, na França, Mõede e Piorowski na Alemanha, Gemelli na Itália, e muitos outros são hoje considerados pioneiros na introdução de métodos científicos na seleção de pessoal. Em 1917 os trabalhos se estenderam com a aplicação de testes em 1.700.000 recrutas do exército americano e no mesmo período surgiram as primeiras instituições destinadas à orientação e à seleção profissional.

No entanto, o marco mais reconhecido que institui a POT está no trabalho publicado em 1913 por Münsterberg, intitulado *Psychology and Industrial Efficiency*. O livro dividido em três partes trata de diversas questões da área organizacional, com maior ênfase na seleção de pessoal, atividade desempenhada pelo psicólogo organizacional até os tempos atuais. Na primeira parte, denominada de “O Melhor Homem Possível”, o autor fala sobre vocação, orientação vocacional e as experiências no serviço ferroviário, telefônico e naval. A segunda parte nomeada “O Melhor

Trabalho Possível” trata da aprendizagem e treinamento, o ajuste técnico para desenvolvimento do trabalho, assim como sobre a economia do movimento, as experiências sobre o problema de monotonia, o cuidado com a atenção e fadiga e as influências físicas e sociais no poder de trabalho. A terceira parte, classificada como “O Melhor Efeito Possível”, trata de questões como as experiências sobre os efeitos dos anúncios e analisa as técnicas de venda, publicidade e marketing (Münsterberg, 1913).

Esse período inicial de estruturação do campo coincidiu com o surgimento do modelo de gestão desenvolvido por Taylor – a administração científica, que tinha como objetivo estabelecer princípios para orientar as práticas organizacionais e aumentar a produtividade, diminuindo o que ele chamou de vadiagem. A partir de ideias de Taylor, o casal de engenheiros Frank Gilbreth e Lillian Gilbreth (ela formada também em psicologia e considerada a primeira psicóloga industrial/organizacional) investigou a forma como as tarefas eram desempenhadas, desenvolvendo o “estudo de tempos e movimentos”, que até hoje é utilizado com o objetivo de projetar o melhor método de trabalho, influenciando na distribuição de tarefas e metas, adequando a quantidade de trabalho que um funcionário pode produzir de acordo com o tempo disponível, ao adotar os procedimentos corretos (Motta & Vasconcelos, 2006; Zanelli et al., 2014).

Nascida no mesmo período da administração científica, a Psicologia dentro das organizações era denominada na época de Psicologia Industrial. Esses dois campos de saberes – Teorias da Administração Científica e Psicologia Industrial surgiram em busca de atender as demandas sociais da época, portanto têm em seu cerne um conhecimento acima de tudo aplicado e estavam também engajados no desenvolvimento de contextos de trabalhos e de modelos de gestão mais efetivos, geradores de maior produtividade (Zanelli et al., 2014).

Ainda nesse período inicial de constituição do campo, as investigações de Elton Mayo na empresa de equipamentos e componentes telefônicos, Western Electric Company, iniciadas em 1927, também chamado de os estudos de Hawthorne, por ser o bairro em que o estudo aconteceu, revelaram a importância de considerar os fatores sociais implicados em uma situação de trabalho. Ao divulgar seu trabalho no livro *The Human Problems of Industrial Civilization*, Elton Mayo apontou as descobertas dos estudos indicando a necessidade de tornar a administração mais humana e democrática, se opondo às ideias de Taylor e contribuindo com o desenvolvimento da era das relações humanas.

Uma tentativa de periodização referente à POT é oferecida por Shimmin e Strien (1998), que categorizam o desenvolvimento da área em três etapas. O primeiro período de constituição histórica da POT vai até o ano de 1945, corresponde ao período de estabelecimento da profissão e é o período da Psicologia Industrial. O segundo período de constituição histórica da POT, que vai de 1945 até a década de 1960, e é chamado pelos autores de período de expansão e consolidação pós-guerra, é o período da Psicologia Organizacional. O terceiro período acontece no fim da década de 1960 até a década de 1970, e é definido como o período de novas direções e reorientação, o período da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Zanelli et al. (2014) apontam um quarto período de constituição histórica da POT, esse novo período que vai da década de 1990 até a década de 2010, dá um significado qualitativamente diferente para o profissional da psicotécnica de outro tempo, com a ampliação do campo da POT: cresce o apelo por um balanço equilibrado entre vida profissional e familiar, estruturado sob ética, transparência e busca de justiça, de direito de expressão e de desenvolvimento para todos os participantes da comunidade

organizacional, ampliando o interesse de pesquisadores e profissionais pelas questões de saúde no trabalho.

A expansão da área se deu também devido à atenção aos diversos níveis da organização aumentando a atenção a tópicos como estresse, conflito trabalho-família e aposentadoria. Concepções administrativas tradicionais foram substituídas por novos conceitos, como capital intelectual, gestão do conhecimento, alianças estratégicas, ética empresarial, organizações virtuais, entre outros – as atividades clássicas são mantidas e a atuação se amplia com o incremento de novas que passam a coexistir.

Zanelli et al. (2014) aponta o contexto histórico, as ações e produtos que responderam aos desafios do período, assim como as abordagens teóricas, os procedimentos e métodos que caracterizam o trabalho do psicólogo desenvolvido no período, conforme mostra Tabela 1.

Tabela 1

Constituição histórica da POT em quatro períodos

Período	Contexto histórico	Ações e produtos	Procedimentos e Métodos
1º período - até 1945	Segunda Revolução Industrial; Pressão por reformas sociais e a luta contra a exploração do trabalho (teoria marxista); Primeira Guerra, gerando sobrecarga de trabalho na indústria bélica; Grande depressão de 1930; Eclusão da Segunda Grande Guerra.	<ul style="list-style-type: none"> • Psicotécnica • Testes psicológicos na seleção de pessoas • Human engineering (desenho de equipamentos para uso humano) 	<ul style="list-style-type: none"> • Psicologia industrial • Desenvolvimento da psicometria • Processos seletivos • Foco nos pequenos grupos • Métodos de treinamento

2º período - até 1960	<p>Reconstrução da economia, das cidades, da vida social em todas as suas dimensões, incluindo a reintegração dos veteranos de guerra à vida civil; Oposição entre comunismo e capitalismo; Guerra fria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Consolidação da psicologia organizacional e do trabalho •Legitimada a atuação dos psicólogos no contexto organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo seletivo permanece como atividade central • Desenvolvimentos teóricos sobre: aprendizagem, aquisição de habilidades, métodos de ensino, treinamento gerencial (Teoria X e Y de McGregor, 1960), motivação (Pirâmide de Maslow, 1954)
3º período - 1960 até 1970	<p>Transição para uma sociedade pós-industrial e tensões no mundo do trabalho; Crítica aos Testes psicológicos; Desafio de ir além do âmbito individual de análise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Trabalhos que lidam com desenvolvimento, resolução de conflitos e desenho de trabalho •Cresce o debate sobre questões éticas 	<ul style="list-style-type: none"> •Interface com outros domínios revela a falta de integração teórica •Programas de qualidade de vida no trabalho •Modelos de gestão de controle começam a ser substituídos por modelos de compromisso e envolvimento
4º período - 1990 até a década de 2010	<p>Aprofundamento do processo de globalização; Crescimento da dependência de empregos temporários e de tempo parcial; Domínio do neoliberalismo; Crise nos países capitalistas centrais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Maior atenção às questões de saúde no trabalho •Consolidação de outros temas de estudo: estresse, conflito trabalho-família e aposentadoria 	<ul style="list-style-type: none"> •Concepções tradicionais (estilos de liderança, racionalização e hierarquização) deram lugar a novos conceitos (gestão do conhecimento, ética empresarial, organizações virtuais, tempo ocioso, etc.)

Fonte: Elaborada pela autora baseado em “Campo Profissional do Psicólogo em Organizações e no Trabalho” de Zanelli et al. (2014).

No entanto, vale ressaltar que os próprios autores advertem que as classificações e cronologias têm uma função didática e a análise das atividades desenvolvidas e da própria produção científica do campo aponta que é impossível

encontrar uma linearidade na história da Psicologia do Trabalho e das Organizações (Gondim, Bastos, & Peixoto, 2010).

Antunes (2014) indica importantes eventos que contribuíram com o desenvolvimento da POT no Brasil, como o “movimento dos testes”, iniciado na década de 1920 que tem como importante marco o curso de psicotécnica ministrado na Escola Normal de São Paulo por Henri Piéron. A experiência pioneira com a utilização dos testes ocorreu em 1924, no Liceu de Artes e Ofícios de São Paulo, sob a direção do engenheiro suíço Roberto Mange em que os testes foram utilizados pela primeira vez com fins de seleção. Léon Walther teve importante contribuição ao realizar pesquisas no Laboratório de Psicologia da Colônia de Psicopatas do Engenho de Dentro para auxiliar a seleção de aviadores por meio do uso da psicotécnica. O autor também aponta o que pode ser considerado o primeiro livro sobre testes no Brasil em 1924: *Tests – Introdução aos Estudos dos Meios Científicos de Julgar a Inteligência e Aplicação dos Alunos*, de Medeiros e Albuquerque.

Ampliou-se rapidamente a utilização do exame psicotécnico com a finalidade de selecionar empregados, em especial nas empresas ferroviárias e o surgimento de alguns institutos contribuíram com a realização de pesquisas aplicadas, a exemplo do Instituto de Psicologia de Pernambuco, criado em 1925, no Recife, por Ulysses Pernambuco, que depois passou a ser chamado de Instituto de Seleção e Orientação Profissional de Pernambuco e o Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT), criado em 1930, que surgiu com o propósito de treinar profissionais psicotécnicos (Antunes, 2014). Sendo assim, quando a profissão da Psicologia foi reconhecida legalmente, na década de 1960, o campo da psicologia aplicada ao trabalho já estava consolidado, visto que esta atuava de forma a apoiar os métodos

administrativos já há bastante tempo e era considerada relevante nessas questões (Zanelli et al., 2014).

Com a intensificação do processo de industrialização no País, iniciado a partir da Era Vargas, entre 1930 e 1945, começa o segundo período do nascimento da Psicologia Organizacional – POT, em um período marcado pela regulamentação de direitos e benefícios dos trabalhadores com a aprovação da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Nesse período, após a Segunda Grande Guerra ocorreu uma expansão das organizações brasileiras, com a instalação de multinacionais e as preocupações com a formação profissional começam a ganhar relevância para proporcionar qualificação da mão de obra existente e necessária (Antunes, 2014).

Com o intuito de proporcionar o crescimento econômico capitalista ao Brasil, Juscelino Kubitschek (1956-1961) promoveu uma gestão desenvolvimentista, e este foi um período de grandes investimentos em transporte, produção de energia e indústrias de base, e com isso cresceram os investimentos na qualificação dos trabalhadores adequando os métodos existentes a uma realidade brasileira, demandando outras atividades da área da POT, que passou a desempenhar de forma mais contundente atividades não somente de recrutamento e seleção, mas também de treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho.

Outro importante marco no desenvolvimento da POT se deu em um período de intensas críticas ao trabalho do psicólogo organizacional, nos anos de 1970 e 1980, que ainda atuava nos moldes do psicólogo industrial. A crítica se baseava na consideração de que o profissional da Psicologia no âmbito do trabalho era descomprometido com as demandas sociais. Desse movimento crítico emergiu um terceiro estágio de desenvolvimento do campo, em que o trabalho, em especial sua forma de organização e

gestão assume um importante papel na compreensão do desempenho individual, assim como das equipes e da organização, e em especial os problemas de saúde do trabalhador (Zanelli et al., 2014).

Nesse contexto, Borges (2010) assegura que é a partir do final da década de 1980 até os dias atuais o período de maior florescimento deste campo, visualizado a partir de vários marcos históricos, dentre os quais a autora destaca a multiplicação das linhas de pesquisa na pós-graduação stricto sensu no país; a fundação em 2001 da SBPOT - Sociedade Brasileira de Psicologia do Trabalho e das Organizações e, a partir de 2004, do Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do trabalho - CBPOT realizado bi anualmente; o surgimento de três revistas científicas especializadas no campo – a Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho (rPOT), a Revista Psicologia Social do Trabalho e a Revista Brasileira de Orientação Profissional; o aumento do número de grupos de trabalho focalizando o campo da POT no evento organizado pela ANPEPP - Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia; a convivência de várias abordagens teórico-metodológicas; e o aumento da qualificação dos profissionais que atuam neste campo do conhecimento.

Nos dias de hoje, Zanelli et al. (2014) afirma que o campo pode ser definido como uma área que se preocupa com as organizações, com a gestão e com os trabalhadores de uma forma integrada, como fenômenos que se articulam, influenciam e são influenciados mutuamente. Mansano (2017) problematiza o papel do profissional da Psicologia dentro das organizações ao propor que este consiga ir além das atividades meramente técnicas e instrumentais, buscando uma atuação comprometida com o diagnóstico da realidade social e política em que está inserido, considera que no contexto organizacional atribuir um valor à vida de forma mais ampla para além do

lucro é uma tarefa desafiadora. No entanto, afirma que cabe a este profissional a tarefa de encontrar espaços nas organizações para o desenvolvimento de cada indivíduo, abrindo espaços de negociação por meio dos quais os trabalhadores possam sair da conformação, se organizar e construir cotidianamente uma prática emancipada de debates, enfrentamentos e tomadas de decisão.

Zanelli et al. (2014) sintetizaram o conjunto de atividades profissionais que definem a psicologia organizacional e do trabalho e que costumam ser esperadas do psicólogo que trabalha neste campo, considerando três campos intradisciplinares que estruturam a área, a saber: Psicologia Organizacional, Psicologia do Trabalho e Gestão de Pessoas.

A Psicologia Organizacional se ocupa das disciplinas de Comportamento Organizacional (diagnósticos de cultura e clima organizacional; pesquisas de satisfação, comprometimento, envolvimento no trabalho; dinâmica de interação nas equipes de trabalho; cuidado com as relações líder/gestor e trabalhadores; produtividade, desempenho individual, grupos e organização; rotatividade, absenteísmo; diagnóstico e manejo da diversidade da força de trabalho); Desenho Organizacional (realizando planejamento estratégico; análise dos ambientes organizacionais; diagnósticos organizacionais) e Consultoria Organizacional (ao executar assessoria e consultoria para organizações de diferentes tipos para diagnóstico, intervenção e mudanças organizacionais).

Já a Psicologia do Trabalho estuda e realiza atividades voltadas para as condições e higiene do trabalho (segurança e prevenção de acidentes; programas de ajustamento e bem-estar; programas de qualidade de vida no trabalho – QVT e assistência psicossocial); Ergonomia (análise do trabalho, bem como avaliação

ergonômica do contexto de trabalho e planejamento, implementação e avaliação de intervenções ergonômicas); saúde no trabalho (realização de diagnósticos de saúde e adoecimento no trabalho identificando fatores propiciadores de adoecimento; trabalho com distúrbios musculoesqueléticos; diagnóstico e manejo de estresse no trabalho e síndrome de burnout); Orientação Profissional e de carreira (análise de interesses e aspirações vocacionais; orientação e aconselhamento nas escolhas profissionais; coaching e preparação para aposentadoria) e a disciplina relacionada a emprego, desemprego e empregabilidade.

O campo Gestão de Pessoas tem como disciplina e atividades que o definem a administração de pessoal (movimentação e desligamento; remuneração e benefícios; planejamento de recursos humanos); análise do trabalho (análise de postos de trabalho; descrição de rotinas e fluxos de trabalho; definição de competências exigidas para os cargos; alocação e desenho de tarefas; *layout* de postos de trabalho); recrutamento e seleção (diagnóstico de necessidades de pessoal; pesquisa salarial; planejamento do processo seletivo; avaliação psicológica; atuação nos processos de admissão); treinamento, desenvolvimento e educação (avaliação de necessidades de TD&E; acompanhamento e avaliação das ações; política de estágios; carreiras e planos de sucessão; desenvolvimento gerencial e de equipes; programas de qualidade); avaliação de desempenho (definição de modelo de avaliação de desempenho; preparo de equipe para implantar ações de avaliação; suporte para decisões do processo de avaliação; avaliação de potencial dos trabalhadores); relações de trabalho (programas de integração e socialização; regulação de conflitos; negociação trabalhista; programas de relacionamento família-trabalho).

Dito isto, percebe-se que no âmbito organizacional o psicólogo tem uma vasta possibilidade de atuação e neste âmbito uma das temáticas que podem ser exploradas é a *cultura organizacional*, com a possibilidade de análise e intervenção que proporcionem esta prática de emancipação e construção de um ambiente mais favorável para todos os atores envolvidos no processo do trabalho. Sendo assim, No próximo capítulo será abordado o tema *cultura organizacional*, a fim de conhecer os seus múltiplos significados e sua aplicação no contexto das organizações.

3 Cultura Organizacional

O estudo da cultura não se mostrou homogêneo ao longo do tempo, diversas formas de conceituar e estudar esse termo foram utilizados ao longo dos anos, em um espectro que classifica a cultura ora como algo palpável e mensurável, ora como algo abstrato e de difícil classificação. Essa associação do termo cultura a diversos significados se deu desde a origem da palavra que vem do latim *colere* e pode ser traduzido como “para cultivar”, indicando seu uso relacionado ao cultivo da terra. O termo é também usado para se referir ao grau de refinamento de um ou mais indivíduos, como na noção de “ter cultura”, assim como à área da saúde que se dedica ao estudo dos cuidados com o ser humano em desenvolvimento, mais especificamente aos cuidados com crianças, a puericultura (Morgan, 2002; Silva et al., 2014).

Foi a partir do interesse de se compreender as diferenças de comportamentos entre grupos e nações que surgiu uma nova forma de caracterizar a palavra cultura, que passou a referir-se ao padrão de desenvolvimento refletido no sistema de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais diários de uma sociedade, definido em 1871 por Tylor que apontou a cultura como sendo todo o comportamento aprendido, tudo aquilo que independe unicamente da transmissão genética, demonstrando que a cultura pode ser objeto de um estudo sistemático, pois pode ser considerado um fenômeno natural com causas e regularidades, permitindo a formulação de leis sobre o processo cultural e a evolução.

Sua contribuição foi importante nessa sistematização, ao formalizar uma ideia que se discutia há décadas. No entanto, uma das maiores críticas ao seu estudo foi o fato de suas ideias terem sido influenciadas pela teoria evolucionista de Charles Darwin, indicando uma perspectiva evolucionista e linear para a cultura, sendo assim, a

diversidade de sociedades existentes representaria os diferentes estágios em que se encontravam: sociedades indígenas poderiam ser classificadas no estágio da selvageria; reinos africanos, no estágio da barbárie e a Europa classificada no estágio da civilização.

A ideia de uma linha de evolução única para as sociedades humanas, ao deixar de lado toda a questão do relativismo cultural torna impossível o moderno conceito da cultura, e é atualmente considerada ingênua, esteve ligada ao preconceito e discriminação raciais, visto que cada qual considera bárbaro o que não se pratica em sua terra e que são complexas as realidades dos agrupamentos humanos e as características que os unem e diferenciam expressas por meio da cultura de cada povo (Stocking 1968; Laraia, 2002; Santos, 2009; Silva et al., 2014).

Uma reação ao evolucionismo inicia-se com Franz Boas (1883-1911) visto como um “antievolucionista” na medida em que ele se afastou do “Darwinismo” social do seu tempo, ele desenvolveu o particularismo histórico ou a chamada Escola Cultural Americana, segundo a qual cada cultura segue os seus próprios caminhos em função dos diferentes eventos históricos que enfrentou. Boas apresentou o conceito de que cultura tem particularidades de acordo com o contexto histórico em que está inserida, e a partir dessa perspectiva a explicação evolucionista da cultura passou a ter sentido apenas quando ocorre em termos de uma abordagem multilinear. Em 1917, Kroeber no artigo “O Superorgânico” aponta a diferença entre o que é considerado orgânico – que diz respeito à hereditariedade, isto é, não sofre influência do homem; e o que é cultural – trata-se da ação do homem sobre a natureza e é resultante da experiência histórica das gerações anteriores, diferenciando-o dos animais. O termo “superorgânico” foi utilizado

para indicar que o homem por ser o único ser possuidor de cultura está acima das suas limitações orgânicas, adaptando o ambiente em que está inserido (Laraia, 2002).

Kroeber (1917) aponta alguns aspectos que ampliaram a compreensão do conceito de cultura, ao afirmar que a cultura mais do que a herança genética, determina o comportamento do homem e justifica as suas realizações; que o homem age de acordo com os seus padrões culturais e seus instintos foram parcialmente anulados ao longo processo evolutivo; a cultura é o meio de adaptação aos diferentes ambientes ecológicos, o homem modifica o seu equipamento para se adaptar ao meio; o homem foi capaz de romper as barreiras das diferenças ambientais e transformar toda a terra em seu hábitat; adquirindo cultura, o homem passou a depender muito mais do aprendizado do que a agir através de atitudes geneticamente determinadas; a cultura é um processo acumulativo, resultante de toda a experiência histórica das gerações anteriores.

As várias definições formuladas sobre cultura não serviram para gerar um consenso sobre o seu conceito, uma variedade de formas de defini-la permanece. Kroeber e Kluckhohn (1952) relacionaram 164 definições desse construto, sintetizando-as em seis categorias: (1) enumeração de conteúdo; (2) herança social ou tradição; (3) normas ao comportamento humano; (4) aprendizagem, hábito ou outros aspectos psicológicos; (5) definições estruturais, com ênfase na padronização ou organização da cultura, e (6) cultura vista como produto, artefato, ideia ou símbolo. Para esses autores, cultura é referida como “uma abstração do comportamento concreto, mas não é em si próprio comportamento”.

O Antropólogo Roger Keesing (1974) em seu artigo “Theories of Culture” classifica as tentativas modernas de obter um conceito de cultura em duas categorias (1) teorias que consideram a cultura como um sistema adaptativo (2) teorias idealistas de

cultura. As teorias que consideram a cultura como um sistema adaptativo tem em comum a ideia de que culturas são sistemas de padrões de comportamento socialmente transmitidos que servem para adaptar as comunidades humanas às suas características biológicas.

Já as teorias idealistas de cultura subdividem-se em três abordagens: (a) cultura como sistema cognitivo, em que ocorre a análise dos modelos construídos pelos membros da comunidade a respeito de seu próprio universo, sendo classificada como um evento observável; (b) cultura como sistemas estruturais, perspectiva desenvolvida por Lévi-Strauss que define cultura como um sistema simbólico que é uma criação acumulativa da mente humana; (c) cultura como sistemas simbólicos, posição desenvolvida por Clifford Geertz e David Schneider em que a cultura é considerada um conjunto de mecanismos de controle, planos, receitas, regras, instruções para governar o comportamento, de acordo com essa visão todos os homens são geneticamente aptos para receber um programa denominado cultura. Atualmente a cultura é compreendida como um termo útil para entender as diferenças entre grupos e nações, descrever o sistema social, descrever a natureza dos homens e os hábitos que os mantêm separados (Motta, 1997; Silva et al., 2014).

No decorrer dos séculos, esse construto foi aprofundado em diferentes perspectivas científicas. Santos e Rosso (2004) defendem que a pesquisa de *cultura organizacional* se apóia, pelo menos, em um tripé científico, isto é, baseia-se nas contribuições da Psicologia, Antropologia, Sociologia, sendo sua abordagem, portanto, multidisciplinar. Diante disto, existe um vasto referencial sobre cultura, que leva os autores a diferentes posicionamentos epistemológicos, teóricos e metodológicos (Arruda, 2006; Cavedon, 2003; Silva et al., 2014).

Na vertente da Antropologia, o conceito de cultura é estudado em diversas correntes teóricas, como, na antropologia cognitiva, simbólica e estrutural, que fundamentam parte dos conhecimentos relativos à cultura nas organizações (Freitas, 1991; Silva, et al., 2014). Na antropologia cognitiva, tem-se que a cultura é constituída e compartilhada pelos grupos sociais; já na antropologia simbólica, procura analisar os valores simbólicos que permeiam as interações humanas e os significados que fazem parte das interações e os significados que atribuem em suas relações com o mundo. Nesta perspectiva, o que orienta o comportamento das pessoas são o conjunto de mecanismos de controle, planos, receitas e instruções. Na perspectiva antropológica estrutural, a cultura é compreendida, como sendo construída a partir das manifestações e expressões de processos psicológicos inconscientes (Freitas, 1991; Silva et al., 2014; Antonsen, 2009).

Entre os sociólogos destaca-se a vertente do interacionismo simbólico, na qual buscam explorar o processo de elaboração do universo simbólico e consideram importante a recuperação de certos momentos de sua trajetória. Para eles, a realidade é constituída por uma série de acontecimentos, cuja interpretação conduz ao comportamento individual em situações específicas (Arruda, 2006; Freitas, 1997). Os sociólogos consideram as ideias sobre a construção do universo simbólico, seus processos de legitimação, de socialização primária e secundária como pontos fundamentais para o desenvolvimento do conceito de *cultura organizacional* (Arruda, 2006).

Na Psicologia a cultura pode ser concebida de duas formas, usando a perspectiva psicológica, em que é vista como fonte de expressão do inconsciente humano, formas de cognição que caracterizam diferentes comunidades, símbolos

compartilhados e tem como representante Andrew M. Pettigrew. Também com base em pressupostos interacionistas simbólicos e cognitivos, que apontam os valores básicos profundamente arraigados como influência e explicação para os comportamentos e as formas de agir dos seres humanos e dos grupos, que tem a figura de Edgar A. Schein como um dos principais representantes (Silva et., 2014).

Na perspectiva psicológica, Andrew M. Pettigrew, ao publicar *On Studying Organizational Cultures* na revista *Administrative Science Quarterly*, em 1979 apresentou o resultado de um estudo empírico realizado em um internato britânico privado. A análise do estudo baseia-se em entrevistas com antigos mestres, governadores e alunos que estavam na escola desde o 1930 até 1972. Estes dados da entrevista foram complementados com fontes documentais, incluindo documentos privados, discursos, documentos administrativos e outros materiais de arquivo. Apontou como resultado que o comprometimento e a ordem são gerados em uma organização tanto por meio dos sentimentos e ações do seu fundador como das crenças, ideologia, linguagem, ritual e mito formulando a *cultura organizacional*.

Usando conceitos desenvolvidos na Sociologia e Antropologia relevantes para o estudo do campo do comportamento organizacional – a cultura para auxiliar a compreensão de como o propósito, o compromisso e a ordem são criados no início da vida de uma organização, introduzindo assim o conceito de cultura no campo de conhecimento da psicologia organizacional e do trabalho. Para o autor, a cultura é o sistema de significados publicamente e coletivamente aceitos operando em um determinado grupo em um determinado momento.

O conceito de cultura se ramifica em símbolo, linguagem, ideologia, crença, ritual e mito, e destes aspectos os *símbolos* são consideradas por Pettigrew como a

categoria mais inclusiva, não só porque linguagem, ritual e mito são formas de simbolismo, mas porque a construção do símbolo serve como veículo para a concepção grupal e organizacional, auxiliando na construção de um senso de exclusividade e comprometimento (Pettigrew, 1979).

O conceito de Cultura foi transposto para as organizações em meados da década de 1930, com o estudo de Trice e Beyer e Elton Mayo, embora passasse a ser estudada a partir da década de 1970 pelas disciplinas organizacionais, com a denominação de *cultura organizacional* ou cultura corporativa (Barreto et al., 2013). Durante as décadas de 1980 e 1990, a cultura tornou-se um assunto amplamente discutido nas organizações devido a ampliação das multinacionais em todos os continentes e também porque os pesquisadores das teorias organizacionais passaram a se interessar pela cultura e formas organizacionais de vida para explicar a performance superior das empresas japonesas em comparação com o desempenho dos norte-americanos, assim como sua ascensão no pós-guerra, e os pesquisadores começaram a perceber a cultura como componente de gestão analisando que o envolvimento dos empregados seria o principal fator responsável pelo bom desempenho, uma vez que os valores e a filosofia da organização envolviam os trabalhadores de tal modo que as melhores práticas adotadas favoreceram os melhores resultados (Morgan, 2002; Ferreira & Assmar, 2008; Silva et al., 2014).

Com base em pressupostos interacionistas simbólicos e cognitivos, Schein (1985) estabeleceu relações entre os fenômenos cultura e liderança apontando que a cultura se origina a partir da visão de mundo dos fundadores da organização e dos seus principais colaboradores e à medida que as decisões e ações acarretam em resultados

positivos, elas passam a influenciar a forma considerada certa de pensar, sentir e agir de todos os atores envolvidos na instituição (Schein, 1985, 2009).

Smircich (1983) resumiu os enfoques da *cultura organizacional* em duas categorias: a *cultura organizacional* como uma variável, isto é, a cultura é algo que a organização tem; e a cultura como uma metáfora, ou seja, a cultura é algo que a organização é. A cultura é tratada como uma variável na perspectiva de autores como Peters e Waterman (1982, citado por Smircich, 1983), Deal e Kennedy (1982, citado por Smircich, 1983) e Schein (1985). Esta é uma abordagem dos objetivistas, é descritiva e pragmática e privilegia métodos quantitativos, remetendo à pesquisas nas áreas da administração comparativa e cultura corporativa (Motta, 1997; Arruda, 2006). Por outro lado, a cultura é tratada como uma metáfora na perspectiva simbólica expressa no trabalho de antropólogos como Geertz (1993, citado por Silva, 2014), cujo foco está no significado e é esta que dá base às pesquisas de cognição organizacional, simbolismo organizacional e processos inconscientes das organizações (Silva et al., 2014).

Na perspectiva de estudo cultural da organização que considera a *cultura organizacional* como uma variável, entende-se que esta pode ser utilizada para direcionar o rumo das empresas com mais efetividade. Acredita-se, portanto, que o desempenho da organização é resultado dos valores e crenças compartilhados por seus membros e pelo compromisso por eles assumido. Dentro desse olhar da cultura como uma variável, encontram-se duas áreas básicas de pesquisa: (1) Administração Comparativa ou Estudos Transculturais: o interesse está em conhecer a cultura do meio social no qual a empresa está inserido e como este interfere na forma de organização interna de seus integrantes, o objetivo principal nesse tipo de estudo é conhecer a influência que a cultura local ou nacional exerce sobre a *cultura organizacional*,

realizando comparações entre trabalhadores de países ou regiões diferentes pertencentes a um mesmo tipo de organização; (2) Cultura Corporativa: as organizações são concebidas como produtoras de artefatos ou elementos culturais, como rituais, lendas e cerimônias que exercem o papel de conferir regularidade e previsibilidade às relações entre os diversos participantes, além de promover adaptação, tanto no âmbito interno quanto no ambiente externo da organização (Smircich, 1983).

Na perspectiva de estudo cultural da organização que considera a cultura como uma metáfora, considera que o sentido dos eventos organizacionais são fenômenos coletivos fundamentados na construção da realidade, em que as percepções, conhecimentos e os juízos sobre os eventos interagem para conferir significado às manifestações de cultura. Encontram-se três áreas de pesquisa que estudam cultura sob essa perspectiva: (1) Cognição Organizacional: a cultura da organização é um conjunto de premissas que define a imagem da organização, delimitando suas regras, crenças e modo de agir; (2) Simbolismo Organizacional: a cultura é um conjunto de símbolos e significados compartilhados, neste caso a finalidade é identificar como determinadas experiências se tornaram significativas para os membros da organização; (3) Processos Inconscientes e organização: as percepções, pensamentos e ações dos indivíduos da organização são manifestações inconscientes, projeções da infraestrutura universal e inconsciente da mente humana.

Martin e Frost (2001) realizaram outro ordenamento considerando a homogeneidade e a heterogeneidade cultural nas organizações. Existia muitas divergências entre os que acreditavam na existência de uma única *cultura organizacional* (homogênea) e os que pressupunham haver múltiplas culturas

(heterogeneidade). Surgiram, portanto, três formas diferentes de se compreender a *cultura organizacional*: as perspectivas de integração, diferenciação e fragmentação.

Na perspectiva de *integração* considera-se que a organização deve ter a mesma cultura; a *diferenciação* aponta a premissa de que há diferentes grupos detendo culturas distintas dentro da instituição; e na *fragmentação* cultural demonstra a possibilidade de agrupamentos humanos poderem partilhar, ainda que apenas temporariamente, valores e posturas conforme seus interesses, condicionando suas ações no ambiente organizacional.

A relevância em conhecer a cultura de uma organização está em se descobrir qual é a função que ela desempenha e quais impactos para a instituição. Robbins (1999) indica que a cultura deva exercer um papel de fronteira, distinguindo uma organização de outra; transmitir uma identidade para os membros da organização; facilitar a geração de comprometimento com algo maior; intensificar a estabilidade do sistema social, servindo como um mecanismo de controle e direcionamento do comportamento dos empregados. Child e Faulkner (1998) definiram cultura como algo que está mais na forma de pensar das pessoas do que nas manifestações físicas, afirmam que a cultura é, portanto, aprendida e compartilhada através da coletividade social e pode ser manifestada, ora pela sociedade em que o indivíduo está inserido, ora pela organização em que trabalha.

Um modelo teórico idealizado por Hofstede, Neuijen, Ohavy e Sanders (1991) descreve que a cultura se manifesta de acordo com quatro elementos, que interagem. Os três primeiros elementos são entendidos como práticas da organização, tendo um significado cultural associado à forma como os empregados os percebem, e o quarto é considerado o núcleo central e mais difícil de ser acessado. Por assim dividir as

dimensões da cultura, Hofstede et al. (1991) exemplifica o estudo agrupando os elementos como as camadas de uma cebola.

A primeira camada, a mais externa, é chamada de símbolos, é onde estão presentes as palavras, os gestos e tudo que apresenta como significados especiais para a organização. A segunda camada é constituída pelos heróis, que são personagens vivos ou não, reais ou imaginárias, que representam prestígio e servem de modelo de comportamento. Os rituais fazem parte da terceira camada, e são entendidos como atividades coletivas, tecnicamente supérfluas, mas se tornam indispensáveis socialmente. O quarto elemento, a camada mais interna é representada pelos valores, que são difíceis de serem observados e revelados através dos comportamentos, e por ser o núcleo da cultura referem-se aos sentimentos quase nunca discutidos.

Hofstede (1984) ao realizar uma pesquisa nas filiais da International Business Machines (IBM) em diversos países europeus, de variados setores industriais e de serviços, realizou um estudo transcultural e a análise dos dados coletados referentes aos valores e práticas culturais e juntamente com resultado de outras pesquisas realizadas por ele, serviu para Hofstede e equipe identificarem cinco dimensões culturais: (1) distância ao poder; (2) individualismo versus coletivismo; (3) masculinidade versus feminilidade; (4) aversão à incerteza; (5) orientação de longo prazo versus orientação de curto prazo.

Na vertente *individualismo versus coletivismo* refere-se ao modo como os membros de um grupo preferem agir: como indivíduos ou como membros de um grupo. Observa-se que em uma sociedade individualista, os membros tendem a tomar decisões de forma independente e se preocupam consigo e com seu núcleo familiar. Enquanto nas sociedades coletivistas, os laços grupais são fortes e a família inclui toda a extensão

familiar (tios, tias, primos, dentre outros). No ranking de Hofstede et al. (1991) os países que apresentam o maior grau de individualismo são os Estados Unidos, Austrália e Grã-Bretanha e os países baixos. Os países com maiores características coletivistas são a Guatemala, Equador, Panamá e Venezuela. O Brasil está na 26ª posição e foi considerado coletivista, tendo em vista o ranking de 53 posições (50 países e 3 regiões).

Na dimensão *distância ao poder* refere-se ao grau de desigualdade entre as pessoas de um mesmo país, entende-se que os membros considerados menos poderosos de uma sociedade aceitam e esperam certa desigualdade de poder, isto é, os membros de sociedades com alto índice de distância do poder tendem a não questionar aqueles que estão em níveis mais altos de poder, enquanto esperam que os membros mais poderosos lhes sirvam de guias para seu trabalho. Os países que apresentaram maiores distâncias de poder são: Malásia, Guatemala, Panamá, Filipinas, México e Venezuela. Neste ranking o Brasil ficou na 14ª lugar (o que indica que a população está propensa a aceitar a distribuição do poder) e os países com menor distância do poder foram Áustria, Israel e Dinamarca. Hofstede constatou que existe uma relação entre a distância de poder e o coletivismo: de modo geral os países coletivistas apresentam grande distância hierárquica ao passo que os países individualistas apresentam pequena distância.

Na dimensão cultural *aversão à incerteza*, Hofstede (1984) explica como os membros de uma sociedade se sentem ao lidar com situações desconhecidas: em culturas com forte aversão à incerteza, as pessoas tendem a evitar riscos e situações inesperadas. Membros de uma cultura com o índice de aversão à incerteza fraco tendem a serem mais tolerantes com aquilo que não podem controlar e a incerteza é aceita como parte da vida. A ideia de que o diferente é perigoso prevalece em países que apresentam alto grau de rejeição à incerteza (sociedades rígidas), tais como a Grécia, Portugal,

Guatemala, Uruguai, Bélgica, El Salvador, Japão e antiga Iugoslávia. Já a ideia de que o diferente desperta curiosidade está presente nos países com sociedades flexíveis como Cingapura, Jamaica, Dinamarca e Suécia.

A dimensão *masculinidade versus feminilidade* é baseada no papel masculino e feminino da maioria das sociedades, e aponta que em sociedades com alta masculinidade, as pessoas são impulsionadas pela competição e resultados, e tendem a serem mais assertivas e centradas no sucesso material. Em sociedades com características de feminilidade, as pessoas se concentram mais em construir boas relações e garantir uma melhor qualidade de vida para todos, nesse tipo de sociedade é valorizado o bem-estar social das pessoas e à proteção das minorias.

Em uma sociedade caracterizada com os valores pautados na *feminilidade*, os homens igualmente valorizam o bem-estar social, a proteção do povo e a preocupação com a manutenção de boas relações. O país com maior índice da dimensão *masculinidade* é o Japão seguido da Alemanha, Áustria, Suíça e alguns países latinos como a Venezuela, o México e a Itália. Os valores dominantes são considerados de caráter *femininos* quando o país possui pequenas diferenças entre os papéis *masculinos* e *femininos*. Os países com uma maior dimensão *feminina* são os países nórdicos, os países baixos, a Costa Rica, Iugoslávia e Chile.

Por último, a dimensão *orientação a longo prazo versus orientação a curto prazo* indica que as sociedades com orientação em longo prazo incentivam as pessoas a investirem e serem econômicos, além de ser persistente e cauteloso tem suas recompensas. As sociedades que têm orientação em *curto prazo* respeitam as tradições, mas incentivam a gastar e a obter lucros imediatos. O status dos membros não é tão

importante e as relações são vistas como algo importante apenas se puder tirar proveito delas.

A descoberta dessas dimensões culturais aponta que as organizações constroem a *cultura organizacional* e sofrem influência da cultura local na qual estão inseridas, mesmo quando se trata de uma filial da mesma empresa. Nos estudos sobre *cultura organizacional*, destaca-se o trabalho desenvolvido por Schein, que construiu um método de pesquisa denominado de pesquisa clínica utilizado para diagnóstico e intervenção na cultura dentro das organizações. Por meio deste método, é possível conhecer a complexidade das culturas organizacionais e identificar com mais precisão como se estruturam e como se mantêm, e conseqüentemente, desenvolver possibilidades de intervenção (Schein, 2009; Silva et al., 2014).

Schein (2009) se refere à cultura como a “personalidade da organização”, quando aponta que assim como os indivíduos tem a sua personalidade, as organizações têm a cultura, isto é, a cultura funciona como um balizador para os comportamentos praticados dentro da corporação e somente é possível observar os comportamentos resultantes da ação dessa personalidade (cultura), mas que não é possível observar quais foram as forças internas que originaram aquele comportamento.

Para conhecer a cultura da organização é preciso aprofundar o contato com o contexto organizacional e assim, compreender como ocorre o processo de assimilação e transmissão de valores e crenças por parte das pessoas, pois são elas que transmitem as suposições básicas não somente por meio da palavra, mas através de comportamentos diversos (Schein, 2009). A compreensão de *cultura organizacional* na perspectiva do referido autor é que ela é composta por um padrão de suposições básicas, inventadas, descobertas ou desenvolvidas pelos membros do grupo para lidar com problemas de

adaptação externa e integração interna e que estas suposições funcionaram de forma suficientemente eficaz para serem consideradas válidas e ensinadas aos novos membros como a maneira correta de perceber e agir diante dos problemas nesta instituição (Schein, 2004).

Tal definição retrata formas particulares de se comportar frente às demandas que surgem tanto no ambiente interno como externo de cada organização e estas vão sendo internalizadas e enraizadas pelos membros da equipe, como crenças e valores que serão repetidos, porque já se mostraram eficazes em um determinado momento e, portanto, devem ser repassadas para todos que passam a integrar a empresa de alguma forma (Madalozzo, 2014; Silva et al., 2014).

O conceito de cultura é muito abstrato, mas Schein (2009) afirma que apesar disso ela é facilmente percebida por meio das ações produzidas pelo comportamento humano, quer na sociedade, quer na família ou ainda no trabalho é possível perceber seus efeitos, na medida em que possibilitam formas de organização aos diferentes grupos sociais. Para o referido autor as consequências comportamentais e atitudinais oriundas da cultura são concretas apesar da sua intangibilidade. Baseado na experiência como consultor e pesquisador, Schein (2004) reforça o conceito de cultura como uma abstração e ressalta a importância de se compreender as forças criadas nas situações sociais e organizacionais, que são consequentes da cultura, para não se tornar vítima destas forças.

Schein (2009) propõem que seja preciso trabalhar com níveis diferentes de profundidade de análise para decifrar a complexidade cultural, isto é, não se pode compreender exatamente a cultura de uma empresa observando apenas seus artefatos – primeiro nível de análise, é necessário encontrar formas de compreender também quais

são as crenças e valores, como as estratégias, metas, filosofias e justificativas expostas – segundo nível de análise, como aqueles profundos e inconscientes, ou seja, os pressupostos ou as suposições básicas – terceiro nível de análise.

Para uma melhor compreensão Ferreira, Assmar, Estol, Chagas e Cisne (2002), tomando por base os estudos de Schein (1991), conceituam o que são artefatos, crenças e valores e pressupostos básicos, como elementos de uma *cultura organizacional*. *Artefatos* se caracterizam como o nível mais superficial da cultura, são “todos os fenômenos que alguém vê, ouve e sente quando encontra um novo grupo com uma cultura não familiar” e se referem aos aspectos visíveis do cotidiano organizacional que são: as tecnologias, o ambiente físico, a linguagem, os estilos de comunicação, as maneiras de vestir, as manifestações emocionais, os mitos, as histórias, os rituais, as cerimônias observáveis, dentre outros. Apesar de facilmente visíveis são difíceis de serem decifrados (Schein, 2009).

As *crenças* e os *valores esposados* formam um segundo nível de análise, composto pelas regras, princípios, normas e valores éticos que direcionam o comportamento de um grupo e justificam as estratégias e metas. Somente irão se transformar em suposições básicas culturais se for empiricamente testados, compartilhados e mostrarem-se úteis para continuar a funcionar na solução de problemas para o grupo (Schein, 2009).

Já os *pressupostos* são considerados o terceiro e mais profundo nível de análise. São as crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes assumidos como verdadeiros pelos membros e que “efetivamente influenciam as práticas humanas nas organizações” (Silva et al., 2014), passam a fazer parte da visão de mundo dos membros, e assim, tendem a se tornar inconscientes e inquestionáveis,

sendo repetidos e consolidando-se como o jeito certo de pensar e agir. Os pressupostos básicos constituem o cerne da cultura da organização e, por essa razão, Schein utiliza em seus estudos métodos qualitativos, considerado por ele como uma alternativa mais adequada para detectar os “elementos inacessíveis, profundos e inconscientes” (Ferreira et al., 2002).

Além do relacionamento com os ambientes externo e interno, as *suposições* culturais também refletem questões mais profundas de determinado grupo sobre a natureza da verdade, o tempo e o espaço; sobre a natureza da atividade humana, da natureza humana e das relações humanas (Schein, 2009). Essas suposições normalmente não são questionadas, são invisíveis e pré-conscientes.

Diante do exposto considerou-se pertinente utilizar o modelo de Schein para realizar o presente estudo por ser um modelo que propõe analisar o funcionamento da dinâmica de forças culturais em nível mais profundo do que a realidade manifesta.

A pluralidade nas definições de *cultura organizacional* repercute não só na sua conceituação, mas também na diversidade de métodos utilizados para investigar o fenômeno, o que contribui para que os pesquisadores adotem combinações intramétodo e intermétodo (Antonio & Borges-Andrade, 2004). Na visão *emic*, o propósito é o de compreender a singularidade da cultura, e esta é descoberta a partir do ponto de vista das pessoas que nela se encontram inseridas, principalmente por meio do uso de métodos qualitativos. Na visão *etic*, supõem-se a existência de elementos universais nas culturas, o que leva à busca de elementos comuns em diferentes culturas organizacionais, o interesse é o de descrever os elementos fundamentais da cultura na perspectiva do ser humano que se encontra fora dela, o pesquisador utiliza mais comumente os procedimentos de mensuração padronizados, como a construção de um

questionário ou a utilização de uma escala já validada, orientados por um quadro teórico de referência (Silva et al., 2014).

Silva, Medeiros e Enders (2011) afirmam, no entanto que ambos os métodos possuem potencialidades e limitações. A abordagem qualitativa se aproxima mais da complexidade da cultura, mas apresenta limitações em termos de comparações e generalizações. Já a abordagem quantitativa apresenta dados mais confiáveis, ao passo que peca na superficialidade das análises. Em razão de tais limitações, existem pesquisadores que adotam conceitos de universalidade e de singularidade, o que supõe a combinação intermétodo ou intramétodo.

Silva et al., (2014) apontam que é comum os pesquisadores de *cultura organizacional* fazerem a associação de múltiplos procedimentos de pesquisa com o intuito de aumentar a segurança e a confiabilidade dos estudos, com o propósito de obter o máximo de informações para desvendar o fenômeno. Seja por meio de questionários, entrevistas, análise de documentos, seja por outros tipos de observações, diretas ou indiretas, combinadas ou não. E essa combinação de diferentes possibilidades metodológicas no estudo de um mesmo fenômeno é denominada triangulação (Gurgel, 2007). Na presente pesquisa será feita uma triangulação do tipo intramétodo ao utilizar questionário e entrevista semiestruturada, além da análise dos documentos disponibilizados pela organização.

Siqueira e Gomide (2014) apontam que a própria organização pode levar seus empregados a apresentar níveis diversificados de ligação, identificação ou internalização de normas, valores e princípios adotados pelo sistema, isto é, a forma como a empresa se comporta interfere no tipo de vínculo adotado pelo colaborador, dito de outra forma, a *cultura organizacional* gera um impacto nos componentes do

comprometimento do trabalhador com a instituição. Tendo em vista esse pressuposto, no próximo capítulo será abordado a forma como os vínculos são construídos e as diversas formas de conceituar o comprometimento, assim como analisar as consequências para as organizações decorrentes dos múltiplos vínculos que seus colaboradores desenvolvem com elas e com o trabalho que nelas realizam.

4 Comprometimento Organizacional – Um vínculo com a Organização

O comprometimento no trabalho é um conceito psicossocial que está contido no campo teórico do *comportamento organizacional* que estuda dentre outros construtos os tipos de vínculos do indivíduo com o trabalho e/ou com a organização. Sendo assim, para compreender o conceito de comprometimento, deve-se olhar primeiramente para os tipos de vínculos existentes entre trabalhador e empresa, e como eles se constroem.

Siqueira e Gomide (2014) apontam três disciplinas que tratam de vínculos com o trabalho e com a organização, são elas: a Psicologia, a Sociologia e a Filosofia. Considerando a perspectiva psicológica, encontram-se as teorias baseadas nos clássicos que explicam a formação de vínculos por meio de pressupostos da aprendizagem social, da teoria psicanalítica, da teoria cognitivo-comportamental e da teoria etológica de apego, esta teoria é denominada de Ligações Afetivas. Do outro lado, existe na perspectiva psicológica as teorias baseadas na psicologia social e influenciadas pela psicologia cognitiva, indicando as microteorias sobre processos de Identificação Social, Categorização Social, Comparação Social e o Princípio de Iniquidade. Na perspectiva sociológica, apresenta-se a explicação para os vínculos utilizando as teorias de Troca Social e Econômica, assim como pelo princípio da reciprocidade. Na visão da Filosofia os vínculos são explicados a partir da formação e manutenção baseada na ideia de como a sociedade aplica os princípios de justiça aos cidadãos de uma comunidade.

Essas teorias classificam os vínculos com o trabalho e/ou organização como oriundos de ordem cognitiva ou afetiva e são denominados de diversas formas, a saber: Percepção de suporte Organizacional; Percepção de reciprocidade organizacional; Percepções de justiça; Envolvimento com o trabalho; Satisfação no trabalho; e

comprometimento organizacional. Todos estes vínculos interessados em compreender como se dá a construção do elo entre trabalhador e empresa.

A *Percepção de Suporte organizacional*, segundo Eisenberger et al. (1986) refere-se às crenças globais do trabalhador acerca do quanto seu empregador cuida de seu bem-estar e valoriza suas contribuições. Estas crenças referem-se à compreensão acerca do compromisso das organizações para com os trabalhadores, e são percebidas por meio da frequência, intensidade e sinceridade das manifestações organizacionais de aprovação, elogio, retribuição material e social ao esforço dos seus recursos humanos. De acordo com a perspectiva do autor, a percepção favorável do suporte organizacional, fortalece o envolvimento afetivo do empregado com a organização, resultando em maior esforço do empregado para atingir os objetivos da empresa.

Estudos demonstraram que a percepção de suporte organizacional em alto nível reduz o absenteísmo e a rotatividade, além de aumentar o desempenho, gerar maior satisfação e envolvimento com o trabalho, o comprometimento afetivo com a organização e com a equipe de trabalho, os comportamentos de cidadania organizacional – que são ações informais dos trabalhadores que beneficiam a organização, bem-estar no trabalho e aprendizagem, o que indica a importância do investimento nesse vínculo para empresa e empregado (Siqueira, 1995; Oliveira-Castro, Pilati, & Borges-Andrade, 1999; Siqueira & Gomide, 2014).

O vínculo com a organização denominado *Percepção de Reciprocidade Organizacional* deriva da norma de reciprocidade apregoada por Gouldner (1960) que aponta que os seres humanos têm uma tendência geral para retribuir. Gouveia, Nascimento, Grangeiro, Mariano e Santos (2017) afirmam que ao adotar esse entendimento, esta norma social funciona como um mecanismo capaz de conduzir as

predisposições positivas e negativas de comportamento, o que gera uma ação recíproca em função de um contexto específico.

Transpondo este conceito para o contexto do trabalho, Siqueira (1995) definiu o termo Percepção de Reciprocidade Organizacional como um conjunto de crenças acerca do estilo retributivo adotado pela organização perante as contribuições ofertadas por seus empregados. Sendo assim, na expectativa de receber retribuições da empresa, o empregado demonstra elevada quantidade de ações de cidadania organizacional ou oferece realizar um trabalho extra, que está além das suas obrigações formais, tornando-se assim um credor que, por ter se doado, merece uma retribuição e a empresa assume o papel de devedora e a percepção de reciprocidade será afetada pelo equilíbrio dessa relação.

Pesquisas desenvolvidas no Brasil revelam que esta percepção se relaciona positivamente com as percepções de justiça no trabalho, de *cultura organizacional*, de suporte organizacional, de *comprometimento organizacional instrumental e normativo*. Além disto, as pesquisas apontaram que o conceito demonstrou capacidade de prever vínculos afetivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (*comprometimento organizacional afetivo*), sendo também um importante aspecto a ser investigado no âmbito organizacional (Siqueira & Gomide, 2014).

Adams (1963), ao preconizar que os indivíduos tomariam a decisão de permanecer ou não em um relacionamento social a depender do quanto de justiça percebessem nessas relações, isto é, que eles avaliariam os investimentos feitos por si e pelo outro para permanecer ou não na relação, introduziu o conceito de *Percepção de Justiça*. Na década de 1970, os primeiros estudos sobre os determinantes ou antecedentes que levariam os trabalhadores a perceberem como justa a retribuição de

recompensas a qual tinham direito foram produzidos por Rawls (1997), com o objetivo de compreender quais seriam os determinantes, ou antecedentes, que levariam os indivíduos a perceber, como justa, uma retribuição de recompensas a qual estivessem submetidos. Neste sentido, foi proposta a existência de duas justiças, conceitual e temporalmente distintas: a Justiça de Distribuição – definida como a distribuição de bens escassos, e a Justiça dos Procedimentos – definida como a escolha dos procedimentos na seleção do critério de distribuição.

Na década de 1990 e 2000 os estudos sobre justiça nas recompensas foram ampliados com o intuito de verificar além da capacidade de distribuição de recompensas em relação às expectativas dos empregados a percepção dos trabalhadores sobre a justiça de procedimentos que são utilizados pelas empresas para fazer a distribuição, avaliando fatores como regras, participação, representatividade dos empregados nas decisões sobre os procedimentos e estabelecimento de padrões éticos e morais nos procedimentos (Leventhal, 1980, citado por Ferreira et al., 2013). Ao estudar questões anteriores à distribuição, os pesquisadores evidenciaram que a justiça de procedimentos é grande preditora de comportamentos no ambiente de trabalho (Gomide, 1999; Filenga & Siqueira, 2006; Siqueira & Gomide, 2008).

Sendo assim, a percepção de justiça é vista como um importante antecedente de *comprometimento organizacional* e estudos apontam que os vínculos do indivíduo com a organização – *comprometimento organizacional afetivo* – são mais determinados pela percepção de justiça dos procedimentos, enquanto os comprometimentos organizacionais calculativo e normativo sofrem maior influência da percepção de justiça distributiva (Siqueira & Gomide, 2014; Filenga & Siqueira, 2006).

Interessados em saber como influenciar os trabalhadores a produzir mais e com melhor qualidade, diversos estudos durante as décadas de 1960 e 1970 passaram a investigar os temas Envolvimento e Satisfação com o Trabalho, ampliando os estudos sobre comportamento organizacional com o intuito de encontrar o que antecedia o melhor desempenho e o comportamento mais produtivo, assim como impactos positivos nas taxas de absenteísmo e rotatividade, demonstrando o interesse econômico que está por trás dessa investigação, pois à medida que o turnover e ausências no trabalho diminuem, reduzem também os custos da empresa e o aumento de produtividade gera como consequência aumento no lucros (Siqueira & Gomide, 2014).

Siqueira e Padovam (2008) em estudo realizado desenvolveram o conceito de bem-estar no trabalho, como um construto psicológico multidimensional com componentes assentados em dois vínculos positivos com o trabalho – Satisfação e Envolvimento - e um vínculo com a organização – Comprometimento Afetivo.

Satisfação do trabalho é também um conceito multidimensional, considerado um vínculo afetivo positivo que envolve avaliações prazerosas de cinco domínios específicos no ambiente de trabalho, que são (1) os relacionamentos com as chefias e (2) com os colegas de trabalho – dimensões relacionadas ao ambiente de trabalho; (3) com o salário e com (4) oportunidades de promoção – relacionados a reconhecimento; e pela (5) satisfação com as tarefas realizadas – relacionado com o próprio trabalho em si (Harter, Schmidt, & Keyes, 2003). Considerado um componente de natureza afetiva, a satisfação no trabalho foi definida por Locke em 1976 como “um estado emocional positivo ou de prazer resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho” (Locke, 1976, citado por Siqueira & Gomide, 2014).

Outro vínculo afetivo que integra o campo teórico do comportamento organizacional em relação ao trabalho é o *Envolvimento*, que de acordo com Muchinsky (2004) representa o grau em que o indivíduo se identifica psicologicamente com o seu trabalho e também a importância deste para a autoimagem do sujeito. Lodahl e Kejner (1965) definem este como o grau em que a autoestima de uma pessoa é afetada pela seu desempenho nas funções que lhe são atribuídas; Zarifian (2001) refere que para que um colaborador possa tomar para si a responsabilidade por uma tarefa e realizá-la adequadamente é fundamental sentir delegação por parte da chefia, de modo que o colaborador se sinta com autonomia para realizar a sua função, identificando-se com o próprio trabalho.

Envolvimento com o trabalho teve sua concepção original proposta por Lodhal e Kejner (1965), no entanto, Siqueira e Padovam (2008) apontam que contemporaneamente pode-se compreender este conceito como em estado de fluxo. Segundo Csikszentmihalyi (1997/1999), o estado de fluxo ocorre em momentos em que o que sentimos, desejamos e pensamos se harmonizam, e de acordo com este autor, o trabalho também produz esse estado denominado de *flow*. Isso ocorre quando as atividades de trabalho incluem desafios que exigem habilidades especiais e as metas estabelecidas e o *feedback* são claros e imediatos, desencadeando no indivíduo maior envolvimento e transformando a atividade em uma experiência positiva.

O vínculo com a organização que compõe o bem-estar subjetivo no trabalho apontado por Siqueira e Padovam (2008) é o *Comprometimento Afetivo*, mas antes de apresentar esse construto é importante compreender que ele faz parte do *comprometimento organizacional*, que é uma estrutura maior, complexa e multifacetada.

Definir o construto *comprometimento organizacional* tem sido um desafio desde o clássico trabalho de Morrow (1983) em que ele aponta a redundância conceitual na pesquisa organizacional. A análise realizada no estudo desenvolvido por Morrow revela que os conceitos utilizados são parcialmente redundantes e insuficientemente distintos para caracterizar o comprometimento no trabalho. Bastos et al. (1997) apontam três usos frequentes do conceito de *comprometimento*, o primeiro relacionado a *compromisso*, como sinônimo de envolvimento, descreve formas de como as pessoas se comportam em relação a determinados alvos; o segundo com comprometimento opondo-se à ideia de *descompromisso*, que indica o grau de atenção, esforço e cuidado utilizado para realizar uma atividade, relacionado ao indivíduo, ao estado de lealdade intencional e ligado ao sentimento; o terceiro uso aponta comprometer como *prejudicar*, *impedir*: o mesmo termo é utilizado ora com valor positivo, ora negativo, indicando que sua definição conceitual não é única.

Ao ser utilizado na linguagem científica e relacionado à questão do trabalho, o conceito de comprometimento conserva apenas o significado de *engajamento*, eliminando o seu conteúdo de valor negativo e passando a significar adesão, forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do seu ambiente de trabalho, em especial com a sua organização empregadora (Bastos et al., 1997). Entretanto, uma das divergências na conceituação diz respeito à distinção entre a abordagem atitudinal e a comportamental.

Para Gremler e Brown (1996), na abordagem atitudinal, o comprometimento está relacionado ao resultado de experiências no trabalho, percepções da organização e características pessoais, desenvolvendo sentimentos favoráveis em relação à organização, gerando o comprometimento. Dentro da abordagem atitudinal, O'Reilly e

Chatman (1986) destacam ser o apego psicológico o núcleo central do comprometimento, no qual o indivíduo interioriza ou adota características ou perspectivas da organização, no entanto, tal apego poderia ser gerado por diferentes mecanismos, denominados de bases do comprometimento. Com base nos estudos de Kelman (1958, citado por O'reilly; Chatman, 1986) três bases ou processos geradores de *comprometimento organizacional* foram apontados: (a) complacência/compliance (submissão) ou troca: quando atitudes e comportamentos ocorrem em função de recompensas específicas e não por partilhar crenças, processo que pode levar a diferenças entre atitudes públicas e privadas; (b) identificação ou afiliação: quando o indivíduo aceita a influência para manter relação satisfatória pelo desejo de afiliação – sentir-se orgulhoso por pertencer, respeitar os valores, mas não necessariamente assumi-los como seus e (c) internalização: envolvimento que se apóia na identidade entre valores e objetivos pessoais e organizacionais.

Na abordagem comportamental, os indicadores de comprometimento são aqueles passíveis de observação (Bastos, 1994). Nessa abordagem, para que se possa obter uma visão clara do comprometimento é mais útil considerar o que os trabalhadores fazem do que saber aquilo que relatam sobre suas opiniões e sentimentos (Benkhoff, 1997).

No intuito de preencher uma lacuna, Menezes e Bastos (2010) construíram a Escala de intenções comportamentais de comprometimento organizacional – EICCO tendo em vista três problemas centrais no campo das medidas sobre o construto do comprometimento: o domínio da abordagem atitudinal, a pouca atenção dos pesquisadores à abordagem comportamental e a demanda por integrar tais perspectivas,

sendo uma ferramenta aplicada para a investigação do comprometimento no seu caráter atitudinal.

Ainda sobre a falta de consenso nas pesquisas que tratam da temática *comprometimento organizacional*, observou-se na revisão de literatura realizada por Mowday et al. (1982) que o conceito, em dez diferentes trabalhos, apresentou sua essência voltada para: (1) identificação; (2) voluntariedade e lealdade; (3) investimento na organização ao longo do tempo; (4) estado de espírito que sustenta a relação do empregado com a organização; (5) harmonização entre os objetivos organizacionais e objetivos pessoais; (6) a natureza do relacionamento do empregado com a organização como um todo; (7) a noção de pertencimento; (8) a relação de troca; (9) a exibição de comportamentos extra-papel e (10) a vinculação afetiva com a organização.

Klein et al. (2009) realizaram um mapeamento da diversidade de conceitos utilizados para definir o *comprometimento organizacional* e encontraram três conjuntos de definições que os autores consideraram como *sobrepostos com os antecedentes* de comprometimento; *sobrepostos com os consequentes* de comprometimento; e *não sobrepostos*. No conjunto de *sobrepostos com antecedentes*, apontam as noções de investimentos/trocas – o comprometimento como a obrigação de retribuir ou expectativa de que os investimentos serão perdidos se não mantiver o comportamento: é também chamado de *side-bets*, que pode ser traduzido como trocas laterais; a noção de identificação/internalização – diz respeito ao processo de identificação com os valores e objetivos dos múltiplos aspectos da organização e a congruência – trata da congruência entre valores, objetivos ou características do indivíduo e da organização. Esses mesmos autores consideram as noções sobrepostas aos antecedentes por considerarem esses

elementos necessários ao desenvolvimento do vínculo e não a explicação do comprometimento propriamente dito.

No conjunto de definições consideradas *sobrepostos com consequentes*, apresentam-se a motivação – que é o desejo de exercer esforço e/ou empregar recursos em benefício da organização, da equipe, da carreira; e a permanência – que indica um desejo e/ou necessidade de se manter como membro da organização. Barbosa e Faria (2000) criticam a ideia de permanência como sinônimo de comprometimento, pois afirmam que permanecer não significa necessariamente comprometer-se, visto que o indivíduo pode continuar por perceber na organização fatores que o interessam ou beneficiam. Por outro lado, o indivíduo pode continuar comprometido mesmo após sair da organização, nos casos em que a saída seja motivada por fatores externos a interesses pessoais ou variáveis organizacionais.

No agrupamento de definições consideradas *não sobrepostos* com outros fenômenos, encontra-se a atitude – que diz sobre a atitude ou orientação frente à organização, trabalho, equipe, definida com base no modelo tripartite (afeto, comportamento, cognição); o elo – que é o estado psicológico que reflete o quanto uma pessoa está ligada a um objeto; e a força – pressão criada pelos antecedentes do comportamento que liga o indivíduo a um objeto, força que liga o indivíduo a um curso de ação.

Popper e Lipshitz (1992) sistematizaram os problemas conceituais associados às definições de *comprometimento organizacional* agrupando-os de três formas: (a) comprometimento conceituado tanto como estado afetivo (identificação com a organização) como comportamentos pretendidos ou observados (decidir ficar, permanecer na organização); (b) na segunda, o comprometimento é percebido em

termos de duas manifestações comportamentais diferentes: desejo de atingir ou conservar a adesão como membro da organização (comportamento de continuar ou permanência), e a disposição para exercer esforço extra ao seu favor/interesse (comportamento extra); (c) na terceira, é visto como instrumental, baseado nas expectativas de trocas, perdas e ganhos; e normativo, baseado em valores que ultrapassam as considerações instrumentais.

Apesar de variadas, em geral as definições têm em comum o fato de relacionarem o comprometimento a um vínculo, uma ligação do indivíduo que ata, une, amarra. A principal diferença diz respeito a como se considera que este vínculo foi desenvolvido (Bastos, 1994). Ainda considerando três bases distintas, a conceituação hoje mais difundida é a distinção entre os comprometimentos afetivo, normativo e calculativo ou instrumental desenvolvido por Meyer e Allen, no início dos anos 1990 (Gremier & Brown, 1996; Bastos et. al, 2014).

Meyer e Allen (1991) apresentaram um trabalho que se tornou referência na pesquisa sobre comprometimento, em que conceituam o construto como tridimensional: comprometimento afetivo, instrumental e normativo, podendo agir isoladamente ou de forma combinada na influência do comportamento. Para os autores, é possível considerar essa classificação como componentes do comprometimento e não como tipos de comprometimento, que traria subjacente a ideia de que são mutuamente excludentes, o que não condiz com o modelo apresentado por estes. Vale ressaltar que o comprometimento é determinado em função dos alvos e das naturezas do vínculo, podendo ter como alvo a organização, o grupo, a carreira, os valores, a profissão, o trabalho, o sindicato, o cliente, o líder; como também às naturezas destes vínculos:

afetiva, instrumental, e normativo (Müller et al., 2005, Bastos et. al, 2014; Siqueira & Gomide, 2004).

A natureza *afetiva* corresponde à identificação e envolvimento que faz com que o indivíduo permaneça na organização porque deseja, pois se sente emocionalmente ligado. Simon e Coltre (2012) indicam que o comprometimento afetivo seria desencadeado por experiências anteriores de trabalho, especialmente aquelas que satisfizeram necessidades psicológicas do indivíduo, levando-o a se sentir confortável dentro da organização e competente em seu trabalho. O vínculo nesta dimensão é ativo, visto que o indivíduo assume uma postura positiva e ativa diante do trabalho e da organização, despertando o desejo e a vontade em contribuir com as atividades relacionadas ao indivíduo, ao trabalho e à organização, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir com o bem-estar da organização.

O comprometimento afetivo acontece quando o colaborador se preocupa com o desenvolvimento da organização e se mobiliza atender seus propósitos. São indicadores do comprometimento afetivo: a felicidade do indivíduo em dedicar o resto de sua carreira na organização, a percepção dos problemas organizacionais como se fossem dele, o forte senso de integração com a organização, o seu vínculo emocional com a organização e o imenso significado pessoal que a organização proporciona ao indivíduo (Simon & Coltre, 2012).

Este vínculo associa-se, portanto, à ideia de lealdade, ao sentimento de pertencimento e ao desejo de contribuir com a organização. Envolve também o sentimento de orgulho e desejo de afiliação ou o prazer em ser membro. Nessa forma de vínculo não há uma avaliação dos custos e benefícios de manter-se na empresa, a

ligação é emocional (Allen & Meyer, 1990; Bastos et al., 1997; O'Reilly & Chatman, 1986).

Para Mowday et al. (1982) o enfoque afetivo enaltece três dimensões: a aceitação dos valores, normas e objetivos da organização; a disposição de investir esforços em favor da organização; o desejo e a vontade de se manter membro da organização. Essa forma de comprometimento pode acontecer devido à empresa proporcionar diversos tipos de benefícios como treinamento, equilíbrio entre trabalho e família, participação nos lucros, seguro saúde, horários flexíveis entre outros que satisfaçam o trabalhador (Rego & Souto, 2002).

Então, o comprometimento pode ser gerado por fatores relacionados com o ambiente de trabalho, imagem organizacional, bem como os outros benefícios percebidos pelo funcionário que geram um sentimento de valorização e preocupação da organização com o seu desenvolvimento e bem estar. Esses benefícios foram denominados por Simão (2017) de *Salário Emocional*, que seria uma espécie de contraprestação dada pela empresa baseada em retribuições emocionais que visam promover nos colaboradores algum comportamento, este se configura como uma forma diferenciada de remunerar não financeira e ligada a ações emocionais. Vale ressaltar, segundo a autora que as necessidades individuais também devem ser consideradas na hora de proporcionar o benefício ao colaborador, e aponta ainda que o estabelecimento do salário emocional se relacione com a política de recompensa da organização, com o líder e com a *cultura organizacional*, sendo considerado uma vantagem competitiva para a empresa.

Já o comprometimento instrumental, também denominado “comprometimento duradouro” (continuance commitment), por Meyer e Allen (1984), e “comprometimento

calculativo” (calculative commitment), por Mathieu e Zajac (1990) foi descrito por Kanter (1968 citado por Gremler & Brown, 1996) como sendo a dedicação de um membro da organização em sobreviver ou continuar na mesma, tendo em vista não desejar perder os investimentos e sacrifícios já feitos em nome dela. Esse conceito se apóia na teoria dos “*side-bets*” de Becker (1960), em que os indivíduos contabilizariam recompensas e custos realizados para decidir manter-se na organização, eles, portanto, avaliam o equilíbrio entre o que recebem da organização (ex: benefícios, salário) em relação ao que disponibilizam para ela (ex: tempo, capacidades); também avaliam se é vantajoso continuar na organização; assim como avaliam a facilidade de deixá-la e as perdas potenciais que teriam caso resolvesse por isso (Whitener & Walz, 1993).

Para Becker (1960), *side-bets* pode ser descrito como uma espécie de investimento que o indivíduo faz, e que, por não desejar perder, o mantém no percurso escolhido até o momento. Dentre as perdas associadas a uma mudança nesse percurso, o autor aponta os custos associados a um novo ajuste social (novas aprendizagens, à perda de status ou imagem pessoal, perdas financeiras, dentre outras), visto que depois de um tempo de dedicação a uma determinada atividade, o indivíduo se percebe em uma “zona de conforto” e avalia de forma negativa os esforços que teria que despender para se adaptar a uma nova atividade, diminuindo a atratividade de outras alternativas.

Becker (1960) também salienta que, frequentemente, esta avaliação não se dá exclusivamente em relação a um único *side-bet*, e sim envolvendo uma análise da situação considerando diversos aspectos, como questões financeiras, perda de “senioridade”, familiaridade com o local e atividade que exerce, assim como a rede de relacionamentos já estabelecida. Todos estes fatores dependem, entretanto de uma análise do sistema de valores presentes no mundo em que o indivíduo vive, tanto em

termos da cultura, quanto em relação às subculturas dominantes no seu universo mais restrito.

O comprometimento instrumental estuda, portanto, a situação em que o indivíduo mantém-se ligado à organização porque sente que não tem alternativas de emprego e também devido à ideia de que os sacrifícios pessoais inerentes à saída são elevados. Baseado nisto, um novo conceito proposto por Rodrigues (2009) é o de Entrincheiramento Organizacional, um construto baseado na tendência dos indivíduos em permanecer na organização devido a prováveis perdas dos investimentos e tem como essência o sentimento do trabalhador de estar preso na organização por não conseguir visualizar alternativas externas. Baseado no conceito de Entrincheiramento de Carreira desenvolvido por Carson, Carson e Bedeian (1995), que descrevem que o indivíduo pode optar em permanecer na carreira devido à falta de opções, à sensação de perdas de investimentos já realizados ou pela percepção de um preço emocional muito alto a pagar caso opte em mudar de carreira.

O terceiro componente do comprometimento é a base normativa. McGee e Ford (1987, citado por Medeiros, Albuquerque, Marques, & Siqueira, 2005) afirmam que a origem do comprometimento normativo advém da percepção do indivíduo acerca das pressões normativas – provenientes comumente da cultura na qual o sujeito está inserido – a respeito do seu comportamento. Para Weiner (1982) e Meyer e Allen (1990), o comprometimento normativo pode ser descrito como um senso de obrigação que mantém a pessoa no percurso adotado até então. Também classificada como uma tendência de obediência ao superior hierárquico devido à percepção de que seus líderes sabem melhor o que fazer, assim como pelas relações de poder que se estabelecem entre gestor e subordinado (Rodrigues, 2009, Silva 2009).

Baseado nesse conceito, Silva (2009) propôs um novo construto – Consentimento Organizacional, que é constituído pela ideia de obediência cega (cumprimento de ordens sem questionamento nem julgamento, mesmo quando há a compreensão do significado da tarefa) e aceitação íntima (cumprimento de normas em função de concordância autêntica com estas). O conceito de consentimento surgiu nos estudos da Sociologia do Trabalho e caracteriza-se por uma modalidade de ligação do indivíduo pautada pela subordinação existente nas relações de trabalho, o que leva a consentir ou obedecer a normas de trabalho (Bastos et al., 2014a).

A combinação dessas três bases de comprometimento – afetiva, instrumental e normativa – representa, de acordo com Bastos et al. (2014a), o perfil de comprometimento de cada indivíduo em relação à empresa, que reflete o seu desejo (afetivo), necessidade (instrumental) ou obrigação (normativo) de permanecer.

Até a década de 1990 a ideia de *comprometimento organizacional* estava muito associada à permanência na empresa, ou seja, o trabalhador comprometido era aquele que não impactava negativamente nos indicadores de turnover. No entanto, atualmente os atores organizacionais compreendem que estar comprometido vai além da simples permanência, este novo conceito exige contribuição ativa, por meio de um envolvimento real, esforço extra e empenho do sujeito que trabalha com desejo de desenvolvimento da organização para qual oferta seus serviços (Bastos et al., 2014a).

Diante das referidas proposições teóricas o presente trabalho busca compreender como se dá esse comprometimento em um tipo de instituição específica, as organizações públicas. O setor público se desenvolveu no Brasil com características próprias, mas também influenciado pelo contexto político, econômico e cultural, sendo assim, o próximo tópico irá abordar como se desenvolveu o trabalho nessas instituições.

5 Instituições Públicas no Brasil

De acordo com Pimenta (1994) com o passar dos anos o Estado deixou de exercer algumas funções que eram atribuídas a ele e passou a assumir outras, adotando um novo papel, em que o setor público passa de produtor direto de bens e serviços para uma instância que induz e regula o desenvolvimento, através da ação de um estado ágil, inovador e democrático, sendo as principais funções deste novo Estado a regulação, a representatividade política, a justiça e a solidariedade.

Mas o autor apresenta ainda esse percurso histórico do papel do Estado apontando que nem sempre essa foi a sua função. O Estado brasileiro, até o século XIX, podia ser caracterizado como patrimonialista liberal clássico, condição que se estendeu até a década de 1930, com o início da aceleração do processo de industrialização brasileiro, passando o Estado por uma transformação profunda, surgindo como um Estado intervencionista, que passou a fomentar o crescimento econômico, apoiando a profissionalização do funcionalismo e a expansão das organizações burocráticas públicas. Nesse período surgem algumas características do que viria ser considerado Estado do bem-estar, com a criação de novas áreas de atuação, novas políticas e novos órgãos, aumentando a quantidade de funcionários, com um processo de democratização de oportunidades devido a obrigatoriedade do concurso público (Constituição Federal de 1934). Esse modelo clássico de administração pública burocrática predomina até o final dos anos 60.

Pires e Macêdo (2006) afirmam que as organizações públicas no Brasil tiveram uma decaída no fim do governo Getúlio Vargas, retomando em 1980, e atribuem essa retomada ao período em que ocorreu um movimento a nível mundial em que as administrações públicas realizaram reformas administrativas atingindo mudanças

significativas nas políticas de gestão pública, de forma a corrigir as distorções das administrações burocráticas. Essas reformas administrativas consolidaram novos discursos e práticas derivadas das práticas do setor privado, com o intuito de obter maior eficiência e produtividade (Secchi, 2009)

Mesmo assim, na acepção de Costa Ribeiro e Silva (2000), ao longo da década de 1990, a administração nas organizações públicas brasileiras caracterizou-se por uma capacidade operacional e processual limitada, atribuindo a isso alguns critérios: (a) pouca autonomia para escolha do gestor, (b) controles administrativos formais e (c) variadas fontes de autoridade e influência. Diante dessas restrições à decisão autônoma da organização, originou-se o modelo administrativo denominado organizacional-burocrático.

Segundo Pimenta (1994), esse modelo burocrático entrou em crise, caracterizando uma crise operacional à medida que suas ações se tornaram cada vez menos efetivas e a custos cada vez mais elevados. É nesse contexto que surge a reforma gerencial que tem como princípio fundamental dar maior autonomia de decisão ao gerente público. Nesse cenário, de acordo com o autor os princípios que norteiam a reforma no Brasil são: desburocratização (flexibilidade de gestão), descentralização, transparência (controle social), avaliação de resultados (accountability), ética, profissionalismo, competitividade e enfoque no cidadão.

O Estado brasileiro assumiu, portanto, três modelos de administração distintos. Inicialmente a administração pública foi marcada pelo (1) *patrimonialismo e clientelismo*, resquícios do período monárquico e da colonização realizada por Portugal. Com a primeira reforma, iniciada no Governo Vargas, passou-se a adotar um (2) *modelo de administração pública burocrática*, marcada pela impessoalidade, formalidade e apego

demasiado a normas e regulamentos. Por volta de 1995, teve início a segunda reforma que visava solucionar as disfunções do modelo burocrático, principalmente sua ineficiência, passando-se a adotar, progressivamente, o (3) *modelo de estado gerencial*, de forma que produtividade e alcance de resultados fossem percebidos pelos usuários do serviço, ocasionando transformações na estrutura do setor público, principalmente no tocante à gestão de pessoas (Bresser-Pereira, 2000).

Sendo assim, pode-se considerar que as organizações públicas têm uma história bastante recente. No entanto Carbone (2000) afirma que estas empresas já existem a tempo suficiente para constituírem uma forma própria de se organizar, constituindo uma *cultura organizacional* passível de ser estudada, com características e normas próprias de funcionamento.

Na década de 1990 um grupo de estudiosos coordenado por Carbone interessados em compreender a *cultura organizacional* no setor público realizou várias discussões, e realizaram alguns estudos sobre a cultura do Banco do Brasil S.A. a partir de uma visão sócio-antropológica, como parte de um programa de desenvolvimento de gerentes na empresa. Os dados levantados visando o entendimento da cultura brasileira e da cultura da instituição realizada pelo antropólogo Everardo Rocha, pesquisador de Antropologia Organizacional, sob coordenação do funcionário Pedro Paulo Carbone deram origem ao estudo “Clientes e Brasileiros – notas para um estudo da cultura do Banco do Brasil”, em 1994. O objetivo do estudo era mapear os traços, valores, mitos, rituais, e heróis da *cultura organizacional* do Banco do Brasil S.A. construídos e perpetuados ao longo de sua história. Rocha (1994) utilizou o método etnográfico realizando observação participante, entrevistas formais e conversas informais.

De acordo com o resultado desse trabalho, Carbone (1995) aponta os traços indesejáveis na postura do administrador público brasileiro, que é o desconhecimento, desinteresse, a permeabilidade excessiva a pressões externas, ausência de competitividade, paternalismo nas relações, não aproveitamento de oportunidades, falta de comprometimento, burocracia, apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, autoritarismo, dentre outras características.

Ckagnazaroff (2002) faz uma comparação entre os gestores de instituição pública e privadas e afirma que tradicionalmente líderes da gestão pública são considerados mais lentos para inovar, devido aos procedimentos existentes na instituição e também por causa dos modos burocráticos de funcionamento. Em relação à estabilidade que confere ao gestor público maior segurança no cargo, esta é vista algumas vezes como fonte de acomodação. Carbone (2000) afirma que esta estabilidade reflete em problemas não só de acomodação, mas também no descompromisso com o trabalho, como também confere um espaço de atuação ao gestor público.

A preocupação em levantar as características da cultura brasileira não é recente, visto que desde a década de 1930 vêm se desenvolvendo estudos e pesquisas com esse objetivo. DaMatta (1983 e 1985), Holanda (1989), Azevedo (1958), por exemplo, explicaram a dinâmica do Brasil por meio da compreensão de elementos que influenciaram sua formação histórica e cultural. Holanda (1989) considerou o culto da personalidade; dificuldade para o cooperativismo e para a coesão social; presença de traços decorrente de sua colonização; ausência de culto ao trabalho; cultura ornamental e cordialidade presentes como características marcantes para interpretar o tipo nacional brasileiro. Azevedo (1958) apresentou como traços característicos do povo brasileiro: afetividade, irracionalidade e misticismo; religiosidade católica popular; cultivo da

docilidade; sobriedade diante da riqueza; vida intelectual e literária de superfície; erudição não-prática; individualismo não-criativo, atitude anti-social; atitude de tirar proveito em relação ao Estado.

Para DaMatta (1997), o Brasil apresenta eixos ideológicos como a hierarquia e o individualismo, sem que sejam hegemônicos e competitivos, mas complementares. A partir destas observações, pesquisas e estudos demonstraram a similaridade de algumas características presentes na cultura brasileira refletidas nas culturas organizacionais (Freitas, 1997; Lodi, 1993; Coda, 1997). Em estudo sobre a cultura brasileira na COHAB – SP, Freitas (1997) levantou traços brasileiros presente nas organizações. A saber, o primeiro seria a hierarquia, que se traduz através de uma tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais; o segundo seria o patriarcalismo, que se traduz através de passividade e aceitação dos grupos inferiores; o terceiro traço do afetismo, traduzido no “calor humano” nas relações pessoais, o quarto traço seria a malandragem, que se traduz através da flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social e do “jeitinho”; o quinto seria o sensualismo traduzido por um erotismo enrustido, no flerte no ambiente de trabalho, por exemplo; o sexto traço seria o do aventureiro, que se traduz em pessoas mais sonhadoras do que disciplinadas e com uma tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico.

As relações de poder também são diferentes no setor público, se comparadas ao setor privado. No setor público, o gestor enfrenta pressões de diferentes grupos de interesses, tornando as relações vulneráveis a resistências de perda de poder (Ckagnazaroff, 2002). No entanto, Rodrigues (2013) afirma que as organizações públicas estão passando por processos de transformação, principalmente em relação à qualificação dos servidores. Esse fato se deve ao avanço tecnológico e à conscientização da sociedade

em exigir serviços de maior qualidade, visto que ao comparar os serviços da iniciativa privada passam a cobrar a mesma celeridade das organizações públicas, dentre outros fatores.

Pires e Macedo (2006) conceituam as organizações públicas como sistemas complexos devido ao alto índice de burocracia existente no seu funcionamento. Dessa forma, as condições e a organização do trabalho tendem a ser uniformes no setor público, proporcionadas pela burocracia estatal. Esses mesmos autores afirmam que as organizações públicas mantêm as características básicas das demais organizações, acrescidas de algumas especificidades como apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras.

Martelane (1991) aponta o que considera um ponto fundamental na gestão pública, o que ela denominou de corpo organizacional permanente - formado pelos trabalhadores de carreira e o corpo organizacional não permanente - composto por administradores políticos que seguem objetivos externos e mais amplos aos da organização, que possuem características distintas. O conflito entre esses dois grupos é acentuado pela substituição dos trabalhadores não-permanentes, que mudam a cada novo mandato. Schall (1997) afirma que essa descontinuidade administrativa é um dos pontos que mais diferenciam a organização pública da privada, conferindo às organizações públicas características específicas como projetos de curto prazo; duplicação de projetos; conflitos de objetivos; ciência de que a chefia logo será substituída e predomínio de critérios políticos em detrimento da capacidade técnica ou administrativa dos nomeados.

Ao mesmo tempo, Rodrigues (2011) ressalta que a transição de uma cultura caracterizada, dentre outros aspectos, pelo conformismo dos servidores, tem, aos poucos, dado lugar a indivíduos que procuram nas organizações públicas, um lugar onde exista

identificação com seus valores pessoais, gerando maior satisfação e reconhecimento social. Desta maneira, elementos como satisfação, identificação, reconhecimento também passam a definir a qualidade dos vínculos estabelecidos entre o servidor e a organização pública.

Pesquisa realizada por Vaitsman (2001) com trabalhadores de um hospital público do Rio de Janeiro, teve como objetivo investigar o gerencialismo, a cultura, as representações, os valores e as expectativas entre os trabalhadores públicos de saúde, com a pretensão de verificar se havia ou não algum tipo de defesa corporativa sobre a estabilidade dos trabalhadores públicos. A autora concluiu que o setor público é percebido como um terreno no qual predominam o apadrinhamento político, as relações de favorecimento pessoal e os privilégios que contornam as normas formalmente instituídas. O sentimento de iniquidade e injustiça, bem como a incongruência entre o discurso e as práticas oficiais, produzem frustração em relação aos projetos pessoais e profissionais, levando à desmotivação e dificultando a formação de expectativas positivas quanto às possibilidades de mudança.

Esses aspectos podem afetar o comprometimento desses trabalhadores. De acordo com Flauzino e Borges Andrade (2008), o comprometimento no setor público merece destaque, pois nesse tipo de serviço deve existir um interesse maior que o interesse individual de cada cidadão, e o poder público deve visar a qualidade na prestação de seus serviços, de forma que o desempenho de suas atividades seja rápido, almejando resultados positivos, sendo necessário, para isso, servidores comprometidos com o exercício de suas funções.

Borges-Andrade (1994) afirma ainda que o comprometimento no serviço público é importante no sentido de tornar as instituições públicas mais responsivas,

produtivas, acreditáveis e sustentáveis. Dessa maneira, uma força de trabalho bem estruturada constitui uma variável fundamental para manter o bom desempenho organizacional (Marques, Borges, & Silva, 2014).

Carvalho (2015) apresenta alguns estudos da temática do comprometimento em organizações públicas, a saber:

(1) Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. Brandão e Bastos (1993) analisaram uma instituição universitária pública, buscando compreender fatores associados ao nível de comprometimento dos técnicos administrativos com a instituição. A pesquisa foi realizada com 313 servidores, e os dados foram coletados por meio de entrevistas. Utilizaram o modelo teórico de mensuração dos antecedentes de *comprometimento organizacional* de Mowday et al. (1982). Os resultados apontaram níveis elevados de comprometimento, principalmente relacionado às oportunidades de crescimento e imagem positiva da instituição;

(2) Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. Bastos et al. (1997) analisaram o *comprometimento organizacional* no âmbito de quatro universidades federais. O estudo utilizou um questionário aberto, aplicado a 240 servidores e foi analisado qualitativamente. Foram realizadas entrevistas com 40 participantes. Os resultados permitiram a identificação dos principais focos e bases do conceito de comprometimento expresso pelos participantes;

(3) As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. Bandeira, Marques e Veiga (2000) analisaram se é possível conseguir comprometimento especialmente no setor de 52 serviços em que é notória a demanda por pessoas qualificadas e compromissadas no intuito de satisfazer o consumidor. Nesse

contexto, a empresa estudada pertence ao setor público, mas precisamente a Empresa de Correios e Telégrafos. A pesquisa foi conduzida através do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991). Uma contribuição do trabalho foi a inserção de uma nova tendência de pesquisar os múltiplos comprometimentos no ambiente de trabalho;

(4) Poder e comprometimento em tempo de mudança organizacional: estudo de caso de uma empresa pública de serviços de informática. Martins e Paz (2000) analisaram uma instituição pública de serviços de informática que sofre processo de mudança, apontando os impactos desse processo no *comprometimento organizacional* e nas configurações de poder. Utilizou-se o questionário Organizational Commitment Questionare (OCQ) para mensurar as manifestações do comprometimento afetivo, antes e após o processo de mudança. Os resultados apontam que o *comprometimento organizacional afetivo* permanece inalterado após a mudança, revelando o potencial preditivo das variáveis de poder em relação ao comprometimento nas organizações. Além disso, percebeu-se acentuação do comprometimento do tipo calculista no caso analisado, sendo sugerido pelos próprios autores uma aferição adequada dessa dimensão com um instrumento específico;

(5) Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. Flauzino e Borges-Andrade (2008) utilizaram a concepção de comprometimento afetivo de Mowday, Porter e Steers (1979) para analisar o *comprometimento organizacional* dos servidores públicos ligados à atividade-fim em saúde, educação e segurança. Nesse estudo também se utilizou o questionário Organizational Commitment Questionare (OCQ). Foi possível identificar que o comprometimento dos 53 servidores está vinculado à missão organizacional percebida

e, não, à missão real. Foram encontrados altos níveis de comprometimento entre servidores da área de segurança em comparação aos das áreas de saúde e educação;

(6) Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Botelho e Paiva (2011) analisaram como se encontra configurado o *comprometimento organizacional* dos servidores do Fórum Lafayette em Belo Horizonte, em um contexto de mudanças no quadro funcional. A pesquisa utilizou métodos quantitativos e qualitativos, utilizando a abordagem de Meyer e Allen (1991), com análise de documentos, questionários e entrevistas. As autoras apontaram que o comprometimento dos servidores abordados se pautaram substancialmente em sua estabilidade. Apontou também correlações com dados demográficos e dimensões normativa e calculativa do comprometimento;

(7) Suporte social no trabalho, suporte organizacional e comprometimento: Um estudo com professores da Rede Municipal de Ensino. Campos (2011) teve como objetivo identificar as relações entre o suporte social no trabalho, suporte organizacional e o *comprometimento organizacional*, considerando a realidade vivenciada por professores da rede municipal de ensino da cidade de Santa Maria –Rio Grande do Sul. Trata-se de uma pesquisa descritiva, de natureza quantitativa, com 336 professores. No intuito de mensurar o *comprometimento organizacional*, utilizou-se a Escala de bases do comprometimento organizacional - EBACO. Os resultados indicam maior valorização da Obrigação pelo Desempenho e, por outro lado, uma menor valorização da base Falta de Recompensas e Oportunidades em relação aos professores. Além disso, observaram-se relações elevadas entre o suporte emocional e as bases Afiliativa e Afetiva, enquanto que, por outro lado, o suporte social instrumental apresentou correlações fracas com todas as bases do *comprometimento organizacional*.

(8) O comprometimento organizacional entre grupos geracionais em uma instituição federal de ensino superior. Vale, Lima e Queiroz (2011) buscaram descrever as relações entre as bases do *comprometimento organizacional* nos grupos geracionais de uma instituição pública. Utilizou-se a Escala de bases do comprometimento organizacional (EBACO). Os participantes da pesquisa foram 116 servidores técnicos administrativos da Universidade Federal do Ceará. Os resultados indicam as bases de comprometimento de acordo com os grupos geracionais: para os baby boomers, a linha consistente de atividade; para a Geração X, a falta de recompensas e oportunidades, enquanto na Geração Y predominou a escassez de alternativas. Uma contribuição da pesquisa reside na constatação de que as diferenças geracionais não impactam nas bases de comprometimento dos sujeitos;

(9) Desempenho, orientação para aprendizagem e comprometimento: um estudo multinível na administração pública brasileira. Santos, Andrade, Laros e Rebelo (2013) buscaram identificar preditores do desempenho no trabalho em carreiras na administração pública brasileira, com base em uma análise multinível que inclui variáveis individuais e organizacionais. A amostra foi de 1.015 servidores públicos federais de diferentes carreiras. Nesse estudo, analisa-se o enfoque afetivo do comprometimento. Os resultados indicaram que indivíduos com escores mais elevados nos constructos de natureza atitudinal expressam, em maior grau, o desempenho relacionado a essa dimensão. Percebeu-se que o comprometimento afetivo, em conjunto com as percepções individual e agregada, é responsável pelo desempenho no trabalho no contexto analisado;

(10) Relações entre reações a mudanças e *comprometimento organizacional* em servidores públicos de Minas Gerais. Marques et al. (2014) buscaram identificar as

possíveis relações entre resistência à mudança e impactos no *comprometimento organizacional* em servidores do estado de Minas Gerais. A população é formada por servidores do estado submetidos à Avaliação de Desempenho Individual (ADI). Foi utilizada a abordagem tridimensional de Meyer e Allen (1991), no sentido de mensurar o *comprometimento organizacional*. Foi possível constatar que uma variação positiva da aceitação e cooperação com a implantação da ADI resulta em aumento do comprometimento percebido, de forma que o servidor que coopera com as mudanças implantadas tende a apresentar um alto comprometimento com a organização;

(11) Comprometimento no trabalho: Percepção sobre o constructo e sua influência na prática cotidiana de gestores públicos. Nascimento (2013) teve como objetivo compreender a percepção dos gestores do planejamento estratégico de uma instituição pública sobre o comprometimento no trabalho e sua influência na prática cotidiana de gestão. Nesse sentido, os dados foram coletados utilizando entrevista semiestruturada e analisados por meio da análise de conteúdo (Bardin, 2009). As evidências indicaram que os gestores associam o vínculo a questões atitudinais e comportamentais; percebem predominância do perfil de servidor comprometido e que suas práticas cotidianas são influenciadas pela percepção de comprometimento dos indivíduos. Dessa forma, a contribuição do trabalho reside na constatação de que a percepção de comprometimento pelos gestores públicos influencia a prática de gestão.

Sendo assim, observa-se que é possível estudar o comprometimento sob diversas perspectivas e aportes teóricos, e que o campo das instituições públicas no Brasil vem sendo estudado há bastante tempo, assim como a cultura dentro desse tipo de instituição. O presente trabalho visa, portanto compreender a relação desses dois

fenômenos – *cultura organizacional* e *comprometimento organizacional* – no campo de uma instituição pública no estado do Piauí.

6 Objetivo Geral

Compreender a influência da *cultura organizacional* nos componentes do *comprometimento organizacional* dos funcionários em uma organização pública do estado do Piauí.

6.1 Objetivos Específicos

- Conhecer os elementos existentes na *cultura organizacional* de uma instituição pública no estado do Piauí;
- Identificar os padrões de *comprometimento do trabalho* presentes na referida instituição;
- Verificar a construção dos vínculos dos funcionários com a organização;
- Caracterizar a Instituição no que diz respeito a suas características organizacionais visíveis – *artefatos*.

7 Estudos empíricos

A instituição pesquisada terá seu nome mantido em sigilo conforme critério da autorização institucional. No entanto, faz-se necessário caracterizar brevemente a instituição para que seja possível compreender o cenário da pesquisa: trata-se de uma empresa brasileira pública de direito privado vinculada a um Ministério; com unidades descentralizadas e escritórios em quase todos os estados brasileiro, a instituição atua na inovação tecnológica com objetivo de desenvolver conhecimento e informações técnico-científicas para o desenvolvimento da sociedade.

7.1 Primeiro estudo

7.1.1 Método

7.1.1.1 Tipo de Estudo

Trata-se de um estudo de campo, descritivo com dados transversais. O estudo de campo busca o aprofundamento das questões propostas em grupos específicos em função de sua estrutura social (Gil, 2008); a pesquisa descritiva tem como objetivo identificar, registrar e analisar as características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo; por ser realizado em um tempo determinado caracteriza-se como um estudo com dados transversais (Perovano, 2014).

De acordo com Silva et al. (2014) as pesquisas que buscam descrever os elementos fundamentais da cultura organizacional, para quem se encontra fora desta, por meio de instrumentos padronizados, como questionários construídos a partir de um quadro teórico de referência, são estruturadas na *visão etic*. Ressalta-se que essa perspectiva foi apresentada anteriormente no capítulo sobre cultura organizacional.

7.1.1.2 Participantes

Contou com 95 participantes, empregados de uma empresa pública do Piauí, de ambos os sexos, sendo a maior parte masculina (66,3%) e a menor feminina (33,7%), com predominância de escolaridade superior (29,3%) e pós graduação (38%), além de estarem na empresa há bastante tempo, em sua maioria há 25 anos ou mais (70,2%). O grupo foi composto por respondentes de faixa etária entre 18 e 74 anos (M=51,6 anos DP=10,2). Os demais dados sócio demográficos podem ser verificados na Tabela 2.

Tabela 2

Caracterização dos Participantes – Estudo 1

VARIÁVEIS	F	%
Estado Civil		
Casado (a)	70	76,1%
Solteiro (a)	11	12,0%
Divorciado (a)	7	7,6%
Viúvo (a)	3	3,3%
Outro	1	1,1%
Filhos		
Sim	84	91,3%
Não	8	8,7%
Participação na Renda Familiar		
Até 25%	6	6,5%
Acima de 25% até 50%	13	14,1%
Acima de 50% até 75%	22	23,9%
Acima de 75% até 100%	51	55,4%
Tempo de Empresa		
De 1 a 6 anos	10	11,9%
7 a 12 anos	10	11,9%
13 a 18 anos	4	4,8%
19 a 24 anos	1	1,2%
25 a 30 anos	39	46,4%
31 a 36 anos	13	15,5%
37 a 42 anos	6	7,1%
43 a 48 anos	1	1,2%
Idade		
60 a 76 anos	12	16,0%
41 a 59 anos	53	70,7%
23 a 40 anos	9	12,0%
Menos de 23	1	1,3%

Os critérios de inclusão utilizados foram: (1) residir e trabalhar nas cidades que a pesquisa foi realizada; (2) trabalhar na empresa há pelo menos seis meses; (3) estar ativo na filial, isto é, não estar de férias, afastado ou cedido para outro órgão. Como critério de exclusão utilizou-se o seguinte: (1) não residir e/ou trabalhar nas cidades pesquisadas; (2) trabalhar na empresa há menos de seis meses.

Como critério para definir a quantidade de participantes a responder o questionário, utilizou-se o ponto de saturação que conforme sugere Nascimento (2018) ocorre quando o pesquisador identifica que nenhuma nova informação ou nenhum novo tema é registrado e que as informações levantadas até o momento se mostram suficientemente relevantes para o objetivo da pesquisa.

7.1.1.3 Instrumentos

Utilizou-se um instrumento de construção própria das autoras, elaborado com base na fundamentação teórica proposta no percurso da presente pesquisa que considera a *cultura organizacional* na perspectiva de Schein (2009) e o *comprometimento organizacional* conforme a definição de Meyer e Allen (1991). O questionário utilizado, conforme Apêndice B, é composto de 28 itens que abordam a temática da *cultura organizacional*, nos aspectos referentes a *artefatos; crenças e valores e pressupostos básicos*, assim como questões referentes ao vínculo do empregado com a empresa no que se refere ao *comprometimento afetivo, instrumental e normativo*. Desta maneira, a estrutura das questões é fechada pois os respondentes têm a possibilidade de escolher uma alternativa dentre as possibilidades que são apresentadas em lista (Gil, 2008). A Tabela 3 indica quais quesitos avaliam cada critério pesquisado.

Tabela 3

Itens correspondentes à cada critério pesquisado

CONSTRUTO	CRITÉRIO	QUESITOS
Cultura Organizacional	Artefatos	1, 2, 3, 4, 5, 6
	Valores	7, 8, 9, 10
Comprometimento Organizacional	Pressupostos Básicos	11, 12, 13, 14
	Afetivo	15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22
	Instrumental	23, 24
	Normativo	25, 26, 27, 28

Ao final do instrumento havia um questionário sócio demográfico com nove perguntas para caracterizar a amostra pesquisada, englobando idade, sexo, estado civil, a presença de filhos, participação na renda familiar, escolaridade e tempo na organização.

7.1.1.4 Procedimentos

A coleta de dados foi realizada no período de novembro a dezembro de 2018, sendo comunicado aos participantes os objetivos da pesquisa e solicitada a participação e a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE. O questionário foi realizado tanto coletivamente como individualmente nas dependências da empresa em horário de trabalho a depender da disponibilidade dos participantes e da empresa no momento, teve em média um tempo de aplicação de 15 minutos para cada participante e não foi verificada recusa em participar da pesquisa. Vale ressaltar que a presente pesquisa está amparada pela resolução 466/2012 e 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS, 2012, 2016) e foi aprovada pelo Comitê de Ética e Pesquisa - CEP, com o CAAE 93450618.4.0000.5669 e número do Parecer 2.829.771.

7.1.2 Análise dos dados

Os dados obtidos com o questionário foram analisados utilizando o pacote estatístico SPSS versão 21 para análise das frequências e percentual de concordância com as afirmativas, assim como as frequências dos dados sócios demográficos.

7.1.3 Resultados

O grupo de respondentes é composto principalmente por representantes do sexo masculino (66,3%), casado (76,1%), com filhos (91,3%), com participação de 75% ou mais na renda familiar (55,4%) e com 25 anos ou mais de empresa (70,2%), conforme apresentado na Tabela 2.

Em relação à *cultura organizacional*, os artefatos dizem respeito à camada mais superficial da cultura, são os fenômenos percebidos na vestimenta, na organização física do ambiente, na comunicação, nos mitos, nas histórias e demais comportamentos concretos, os resultados desse critério estão na Tabela 4.

Tabela 4
Resultados referentes à dimensão *cultura organizacional* – *Artefatos*

Critério	Quesito	Descrição do Quesito	Opções de resposta				
			Sim	Algumas vezes	Não		
Artefatos	1	Salas de trabalho compartilhadas	63%	13%	24%		
	2	Espaço para convivência em horários de intervalo	50%	15%	36%		
	3	Diferença na qualidade das salas e cadeiras de acordo com os cargos ocupados	26%	21%	53%		
	6	Programa de integração para novos funcionários	47%	27%	27%		
	4	Forma mais comumente utilizada para se vestir na instituição:	A- Mais Informal	B	C	D	E - Mais Formal
		Considerando a vestimenta Feminina	12,2%	25,6%	32,2%	25,6	4,4
		Considerando a vestimenta Masculina	-	20,9%	62,6%	16,5	
	5	Forma de recebimento das informações a respeito da organização acontecem via	Quadro de avisos	Comunicação formal	Informação dos colegas	E-mail	Outras
			27%	22%	13%	30%	8%

Na camada da *cultura organizacional* denominada *artefatos*, a maioria dos participantes da pesquisa indicou que as salas de trabalho são compartilhadas (63%); metade afirmou que existe espaço para convivência em horários de intervalo (50%) e 53% não percebe diferença na qualidade das salas e cadeiras de acordo com o cargo; 47% dos participantes afirmaram que há um programa de integração para novos funcionários e que a formalidade na forma de se vestir é intermediária, não se caracterizando “nem como formal nem como informal”. A comunicação ocorre por meio de canais formais de comunicação, podendo ser considerada formal, ocorrendo principalmente

por meio de e-mail (30%), quadro de avisos (27%), comunicação formal, por exemplo ofícios, circulares internas (22%) e menos por informação dos colegas (13%) e outros (8%).

As *crenças* e os *valores* formam o segundo nível de análise da *cultura organizacional*, neste nível encontram-se as regras e os valores que norteiam o comportamento do grupo. A Tabela 5 apresenta os resultados referentes à este nível.

Tabela 5

Resultados referentes à dimensão *cultura organizacional* – *Crenças e Valores*

Critério	Quesito	Descrição do Quesito	Opções de Resposta					
			Sim	Algumas vezes	Não			
Crenças e Valores	7	As pessoas que pensam e planejam as atividades também as executam	40%	47%	13%			
	8	Suporte da chefia em relação à tomada de decisão	48%	44%	8%			
	10	Satisfação com o alcance do desenvolvimento pessoal no trabalho	61%	32%	7%			
	9	Trabalho reconhecido por parte da organização por meio de/o:						
			Salário	Treinamento	Promoção	Autonomia	Estabilidade	Outros
			25%	13%	43%	3%	14%	3%

Referente à segunda camada da *cultura organizacional*, os resultados apontam que a maioria dos participantes têm satisfação com o desenvolvimento pessoal (61%). A percepção de reconhecimento é atrelada mais à possibilidade de promoção (43%) do que outros quesitos como salário (25%), estabilidade (14%), Treinamento (13%), Autonomia (3%) e Outros (3%). Em relação à coerência de quem pensa a atividade e faz, 40% concordam com essa afirmativa e sobre suporte da chefia para tomada de decisão 48% disseram que sim.

Os *Pressupostos Básicos* compõem o terceiro nível de análise, são as percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes que fazem parte da visão de mundo dos integrantes do grupo. Os resultados encontrados referentes a este nível podem ser vistos na Tabela 6.

Tabela 6

Resultados referentes à dimensão *cultura organizacional* – *Pressupostos Básicos*

Critério	Quesito	Descrição do Quesito	Sim	Algumas vezes	Não
Pressupostos Básicos	11	Clima de confiança	50%	36%	14%
	12	Aproximação entre funcionários e chefias	41%	41%	18%
	13	Interações sociais pautadas pela cooperação	50%	46%	4%
	14	Interações sociais pautadas pela competição	11%	62%	27%

Na camada de *pressupostos básicos*, a metade dos respondentes afirmaram que existe um clima de confiança e que as interações sociais são pautadas pela cooperação, 41% consideram que há aproximação entre funcionários e chefias e no quesito competição destacou-se o item “algumas vezes” que foi respondido por mais da metade dos respondentes.

Aqui destaca-se uma *cultura organizacional* dividida em termos de confiança uns com os outros, tendo em vista que metade dos respondentes se posicionaram

considerando não haver confiança ou que existe algumas vezes. Assim como o quesito aproximação entre funcionários e chefias se mostra dividido entre os que concordam e os que consideram que não há ou que existe algumas vezes.

A respeito do *comprometimento organizacional*, o *comprometimento afetivo* concerne à satisfação e envolvimento com a organização, está ligado ao desejo de permanecer nesta por sentir-se bem. A Tabela 7 apresenta os resultados desta dimensão.

Tabela 7
Resultados referentes à dimensão *comprometimento organizacional - Afetivo*

Critério	Quesito	Descrição do Quesito	Opções de resposta				
			Sim	Algumas vezes	Não		
Afetivo	15	Trabalhar na organização é motivo de satisfação	84%	14%	2%		
	16	Existência de motivos para ter lealdade à organização	89%	6%	4%		
	17	Sentimento de pertença	71%	24%	5%		
	18	Sentimento de apreço	68%	28%	4%		
	19	A possibilidade de dedicação continuada da carreira nesta organização gera felicidade	70%	27%	3%		
	20	Ponto (s) de satisfação no trabalho	Chefia 4%	Equipe de Trabalho 26%	Atividades desenvolvidas 30%	Salário 27%	Promoção 13%
	21	As retribuições recebidas são pautadas em:	Regras Igualitárias 37%	Regras definidas a partir de informações precisas 25%	Participação dos funcionários na formulação das regras 13%	Regras éticas 13%	Outro 11%
	22	Nesta organização existe:	Suporte organizacional 38%	Cuidado com o bem-estar dos funcionários 33%	Valorização das contribuições da equipe 21%	Nenhuma das opções anteriores 7%	

Os participantes revelaram componentes do *comprometimento afetivo* ao considerarem que trabalhar na instituição em questão é motivo de satisfação (84%); sentem lealdade (89%); sentimento de pertencimento a um grupo (71%); sentimento de apreço entre o grupo (68%); sentimento de felicidade ao considerar a possibilidade. Foram investigados outros pontos que apontaram para a satisfação com as atividades desenvolvidas (30%), com o salário (27%) e com a equipe de trabalho (26%). Na dimensão relativas ao ambiente social o menor índice de satisfação foi com a chefia (4%) seguida pela promoção (13%). Os participantes consideram ainda que as retribuições recebidas são, quando comparados, mais baseadas em regras igualitárias (37%) e regras definidas a partir de informações precisas (25%) do que em regras éticas (13%), com participação dos empregados na formulação (13%) ou outros (11%). Em relação às características da organização os participantes indicam que há suporte organizacional (38%), seguido de cuidado com o bem-estar dos funcionários (33%) e da valorização das contribuições da equipe (21%).

Em relação às características da organização os participantes indicam que há suporte organizacional (38%), seguido de cuidado com o bem-estar dos funcionários (33%) e o item menos escolhido foi a valorização das contribuições da equipe (21%).

O *comprometimento instrumental* se refere à necessidade de permanecer na instituição após avaliação de possibilidades externas e também da análise de investimentos já realizados até então. O resultado pode ser visto na Tabela 8.

Tabela 8

Resultados referentes à dimensão *comprometimento organizacional - Instrumental*

Critério	Quesito	Descrição do Quesito	Opções de Respostas			
Instrumental	23	Na possibilidade de saída da organização existirá:	Muitas perdas	Poucas oportunidades no mercado de trabalho	Muitas oportunidades de trabalho	Ausência de perdas
			61%	27%	8%	4%
	24	Existe recompensa justa em relação à:	Responsabilidade no trabalho	Experiência profissional	Esforços no trabalho	Qualidade do trabalho apresentado
			26%	22%	24%	27%

Ao serem questionados sobre a possibilidade de saída de organização, a maioria dos participantes considera que teria muitas perdas (61%); sobre a justiça de recompensa os participantes se dividiram no que diz respeito à responsabilidade no trabalho (26%), experiência profissional (22%), esforços no trabalho (24%) e qualidade do trabalho apresentada (27%).

O *comprometimento normativo* é considerado um vínculo relacionado à obrigação de permanecer na organização, é também considerado uma tendência de obediência à hierarquia, às normas e às regras, como demonstram os resultados apresentados na Tabela 9.

Tabela 9

Resultados referentes à dimensão *comprometimento organizacional* - Normativo

Critério	Quesito	Descrição do Quesito	Sim	Algumas vezes	Não
Normativo	25	Obrigação e dever moral para com a empresa.	93%	7%	-
	27	Autonomia na realização das tarefas	46%	47%	8%
	28	Sentimento de culpa na possibilidade de saída da organização	17%	12%	71%
	26	Maior compromisso com:	A carreira profissional 30%	A organização que trabalha 70%	

Sobre o *comprometimento normativo* os participantes apontaram forte obrigação e dever moral com a empresa (93%), assim como um compromisso maior com a organização (70%) do que com a própria carreira (30%). No entanto, indicam que não teriam sentimento de culpa por sair da organização – indicado por 71% dos respondentes. Sobre a autonomia para a realização das tarefas 46% dizem que têm autonomia e 47% disseram que apenas em algumas vezes, isto é, no grupo pesquisado os que se consideram aut nomos representam menos da metade.

7.1.4 Discussão

O resultado do presente estudo aponta características tanto da *cultura organizacional* quanto do *comprometimento organizacional* na instituição pesquisada. De forma geral, a análise dos resultados aponta para a forma de funcionamento desta instituição que compõe o cenário brasileiro. Observou-se no presente estudo que a maior parte dos respondentes trabalha na mesma instituição há pelo menos 25 anos. Tendo em vista que a continuidade do trabalhador na organização pode acontecer pela avaliação das limitações de alternativas, isto é, ao identificar que não há muitas

oportunidades no mercado, o empregado continua na empresa, esta pode ser uma das explicações para esta permanência duradoura, visto que apenas 8% consideram que há muitas oportunidades de trabalho: o que tanto pode ser resultado de uma avaliação de restrições do mercado como de características do perfil profissional, indicando a possibilidade do trabalhador se encontrar em uma condição de *entrincheiramento organizacional* (Rodrigues, 2011).

No entanto, vale ressaltar que a avaliação de um cenário com poucas oportunidades e a manutenção em um emprego por muitos anos não são características suficientes para afirmar que haja um *entrincheiramento organizacional*, para isso seria necessário também que o trabalhador se encontrasse em uma atividade na qual não se identificasse ou não se realizasse, o que não foi apontado pelos participantes, tendo em vista que a satisfação com a tarefa realizada foi apontada como o maior ponto de satisfação do grupo.

Além da análise das oportunidades do mercado, o perfil sócio demográfico dos participantes também pode indicar fatores que tornam a continuidade na organização mais duradoura, tendo em vista que o perfil predominante dos respondentes é composto por homens, casados, com filhos e provedores principais da casa, isto é, a saída da organização representaria desequilíbrio financeiro na família. Isso também pode ser um dos motivos pelos quais alguns empregados mesmo aposentados, continuam trabalhando. No Brasil, pesquisas sobre o adiamento da aposentadoria são recentes e mostram as razões financeiras como um dos motivos para o adiamento desta (Ribeiro, 2012; Pires, Ribeiro, Souza, Sá, Gonçalves, & Santos 2013).

Outro fator que pode influenciar na permanência do empregado na empresa é a própria estrutura organizacional, tendo em vista que o cenário da presente pesquisa é uma instituição pública, os empregados são, portanto, concursados e têm estabilidade.

Vale ressaltar que o vínculo formal do trabalhador com a empresa na referida instituição é CLT – Consolidação de Leis Trabalhistas – por isso o termo adotado nessa pesquisa é empregado, pois é essa a nomenclatura utilizada pela CLT.

No que diz respeito à camada da *cultura organizacional* denominada de *artefatos* foi indicada uma formalidade na comunicação, é possível que tal formalidade seja ocasionada devido à obediência às regras estabelecidas nacionalmente, informadas por meio de normas, portarias e comunicações formais – tal característica aproxima-se da burocracia percebida no setor público que pode gerar demora na tomada de decisão e na execução de atividades que demandam autorizações de instâncias diversas. Para Ingraham e Rubaii-Barrett (2007), a estrutura burocrática e a rigidez dos processos são dificuldades inerentes ao serviço público, apontando ainda a interferência política e normativa no que se refere à indicação para cargos de confiança, que possibilita a entrada de gestores ligados a interesses políticos. Esta descontinuidade de gestão que interfere nos processos e gera insatisfação pode ser percebida no questionamento sobre pontos de satisfação no trabalho, em que a opção menos escolhida foi chefia (4%), seguido de oportunidade de promoção (13%).

Em uma visão multidimensional da satisfação no trabalho, foram investigados outros pontos que apontaram para critérios de satisfação, com menor satisfação na dimensão relativa ao ambiente social – chefia e colegas de trabalho, seguida pelos aspectos ligados à gestão de pessoas – salário e promoção. A satisfação mais expressiva foi em relação às atividades desenvolvidas, o que sugere a percepção do trabalho como um espaço de reconhecimento social e contribuição pessoal.

Desta maneira, os resultados podem indicar que o vínculo dos empregados com a instituição tenha relação tanto com os aspectos sócios demográficos, como com a satisfação com atividade realizada, caracterizando um comprometimento com

características afetiva, normativas e instrumental, conforme o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) que explicam que a combinação destas três bases e representa o perfil de comprometimento de cada empregado.

Os respondentes afirmaram não ser percebidas diferenças nas salas e cadeiras de acordo com o cargo – apenas 26% disseram que existe diferença, indicando que a comunicação em relação à hierarquia não se mostrou tão clara nos artefatos. No entanto, é possível que ao responderem, os participantes tenham focado apenas na sua sala de trabalho, não levando em consideração toda a empresa, contexto no qual algumas cadeiras são diferentes de acordo com a posição ocupada.

Sobre a socialização de novos empregados, 47% dos respondentes consideraram que há um programa de integração, no entanto, algumas pessoas tiveram dificuldades para responder esta questão devido ao fato de, segundo eles, não acontecer processo seletivo há muito tempo. Esta baixa rotatividade pode ter sido um fator de interferência na percepção das relações de trabalho e com a instituição em si, pois a relação de muitos anos e manutenção do quadro funcional é refletida no sentimento de pertença, identificado por 71% dos participantes.

Em relação ao segundo nível da *cultura organizacional*, as *crenças e valores*, os empregados indicaram em 40% que as pessoas que pensam e planejam as atividades nem sempre as executam, o que indica pouca autonomia sobre o planejamento das atividades, o que pode estar relacionado a um comprometimento mais normativo, em que as regras são seguidas com pouco questionamento. Tal característica da *cultura organizacional* é comum em instituições públicas, conforme apontam os estudos de Fonseca, Meneses, Filho e Campos (2013) sobre as restrições à autonomia no ambiente institucional que a cultura em organizações públicas oferece.

Matos (1994, p.30) também aborda esta questão e discute sobre a alienação dos servidores públicos devido à baixa autonomia político-administrativa, afirmando que “os riscos de emitir opiniões pessoais, contrariando o pensamento dos dirigentes, são vividos como ameaças significativas sobre os cargos e sobre a carreira”. Esta possível falta de autonomia na tomada de decisão se mostrou também na presente pesquisa ao serem questionados sobre a existência do suporte da chefia para a tomada de decisão: menos de 50% concordaram com tal afirmativa, o que pode levar a questionar se há pouco suporte ou se na realidade há pouca tomada de decisão. Neste quesito, a diferença de escolaridade entre os participantes indicou uma percepção diferente em relação ao suporte da chefia, enquanto os participantes de escolaridade fundamental responderam em sua maioria que *sim* – 62%, apenas 34,2% dos respondentes de pós-graduação apresentaram concordância.

A diferença no suporte da chefia pode estar relacionada à forma de gerenciar equipes de acordo com o seu grau de maturidade profissional, conforme o modelo de Hersey e Blanchard (1986). Este processo indica quais estilos de liderança são mais adequados de acordo com a maturidade do indivíduo e/ou equipe. Nesta perspectiva a maturidade está relacionada à capacidade e à disposição para assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento, além disto, divide-se em maturidade no trabalho – capacidade, e maturidade psicológica – motivação.

Sobre o reconhecimento por parte da organização, a opção mais expressiva dentre as disponíveis no questionário foi a respeito do reconhecimento por parte da instituição por meio da promoção, dando destaque ao plano de carreira institucional. Sendo assim, vale refletir sobre quais componentes do comprometimento podem ser reforçados a partir deste cenário, o que vai na contramão do estudo sobre o servidor público no mundo do trabalho do século XXI, em que a literatura demonstra que a falta

de um espaço de reconhecimento e de valorização interfere no sentido atribuído por parte dos servidores públicos à sua vida profissional (Ribeiro & Mancebo, 2013). Sobre a satisfação com o desenvolvimento pessoal no trabalho, 61% dos participantes se dizem satisfeitos e apenas 8% não se sentem satisfeitos, apontando essa característica como um valor importante para a empresa, pois a satisfação oriunda de componentes diversos se relaciona ao comprometimento afetivo.

Em relação aos *pressupostos básicos*, a camada mais profunda da *cultura organizacional* e mais difícil de acessar, os respondentes se mostraram mais difusos nas respostas, indicando características às vezes contraditórias, apresentando, no entanto, a hierarquia como característica importante na tomada de decisões que ocorre de maneira centralizada.

Sobre o clima de confiança do contexto organizacional, metade dos respondentes considera que existe confiança entre as pessoas que trabalham na organização e a outra metade considera que esse clima de confiança ocorre às vezes ou nunca. Sobre o relacionamento entre funcionários e chefias a aproximação é pouco percebida entre os empregados, isso pode estar relacionado à hierarquia existente no funcionalismo público.

A Figura 1 apresenta os principais aspectos percebidos na *cultura organizacional* da empresa pública pesquisada, apresentando pontos em comum com outras empresas públicas tais como a centralização na tomada de decisões e o orgulho em pertencer à instituição, identificada em pesquisa realizada na Secretaria de Saúde de um Estado do Nordeste brasileiro (Zago, Ayres, Vedana, & Sá, 2004).

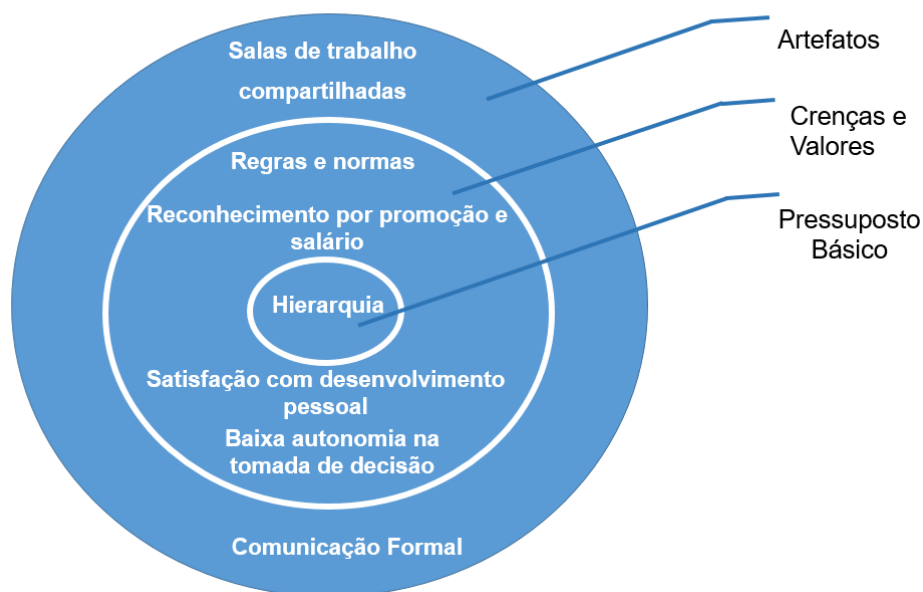


Figura 1. Cultura organizacional da empresa pesquisada baseada no modelo de Schein (2009)

Estas características podem interferir na estruturação do vínculo dos empregados com a instituição à medida que a comunicação formal oriunda de regras e normas para a realização das atividades pode contribuir com um vínculo mais *normativo*, o que já havia sido apontado em outros estudos de Goulet e Frank (2002) e Steijin e Leisink (2006) que demonstraram o quanto o comprometimento associado aos trabalhadores de organizações públicas é o *normativo*. Suposição levantada pela confirmação majoritária de que existe obrigação e dever moral para com a empresa (93%), o que pode indicar um sentimento de dever moral com a empresa, na percepção destes de que a instituição oferece bons salários e oportunidade de crescimento, fatores que se tornam ainda mais relevantes ao se considerar que a maioria dos participantes da pesquisa contribuem com praticamente toda a despesa doméstica.

Os participantes também revelam componentes do *comprometimento afetivo* ao considerarem que trabalhar na instituição em questão é motivo de satisfação, lealdade,

sentimento de pertencimento a um grupo, sentimento de apreço intragrupal e sentimento de felicidade ao considerar a possibilidade de dedicação continuada da carreira nessa organização. Tais aspectos, em especial o sentimento de pertença, podem ser também influenciados pelo tempo de empresa, observados também no estudo sobre o *comprometimento organizacional* e sua correlação com variáveis sócio demográficas em uma instituição bancária em processo de integração. O referido estudo foi realizado por Silva e Rodrigues (2011) e apontou que quanto maior o tempo de empresa, maior é seu vínculo afetivo com a organização.

Já em relação à justiça de procedimentos que consiste na percepção das etapas anteriores à distribuição das recompensas como justas, houve pouca concordância em relação às retribuições recebidas que foram consideradas pouco pautadas em regras definidas a partir de informações precisas; participação dos funcionários na formulação das regras e regras éticas, sendo considerado o aspecto mais citado as regras igualitárias.

Em considerações gerais sobre a empresa, os respondentes manifestaram a existência de suporte organizacional e cuidado com o bem-estar dos funcionários, o que influencia no vínculo com a organização, com o trabalho e com os comportamentos, visto que, a percepção de que a organização se preocupa e cuida do bem-estar dos seus empregados aumenta a *satisfação* e *envolvimento*, o *comprometimento afetivo* e os *comportamentos de cidadania organizacional* (Siqueira & Gomide, 2014). No entanto, a valorização das contribuições da equipe aparenta ser pouco considerado, o que reforça a ideia de baixa autonomia e capacidade de tomada de decisão concentrada, reflexo de pressupostos básicos e crenças e valores da cultura da presente organização.

No aspecto referente ao *comprometimento instrumental*, ao serem questionados sobre as perspectivas relacionadas ao futuro profissional, em caso de saída da organização, a maior parte dos respondentes consideraram que teriam muitas perdas,

indicando mais um dos possíveis motivos de permanência na instituição, a análise das perdas em potencial com a saída da empresa, não significando necessariamente uma situação de entrenchamento, mas pode indicar característica de um vínculo também instrumental.

Quanto à percepção de justiça distributiva, isto é, o discernimento de equidade na retribuição da empresa de acordo com o esforço do empregado, o resultado do questionário apontou para uma compreensão de que tais aspectos sobre as recompensas recebidas no trabalho poderiam ser melhor realizados, considerando os índices da recompensa relacionada à responsabilidade no trabalho, experiência profissional, esforços no trabalho, qualidade do trabalho apresentada. Estudos mostram que o *comprometimento afetivo* é mais determinado pela percepção de justiça de procedimentos, enquanto o *comprometimento instrumental* e *normativo* é mais influenciado pela percepção de justiça distributiva (Filenga, & Siqueira, 2006; Rego, 2000).

Desta forma é possível apreender que os profissionais entendem recompensa como algo que vai além de remuneração, pois ao se mostrarem satisfeitos com salário e promoção e pouco satisfeitos com as recompensas recebidas, colocam esses dois aspectos como diferentes, indicando, portanto, que as recompensas podem estar relacionadas a fatores diversos tais como reconhecimento e outros benefícios.

Quanto ao comprometimento classificado como *normativo*, ao serem questionados sobre a percepção de obrigações e dever moral para com a empresa, 89,5% concordaram com a afirmativa, indicando um vínculo forte de comprometimento com o cumprimento de normas, atribuições e contrato psicológico com a organização. Essa característica de vínculo consolidado com a organização se mostrou novamente na questão seguinte, ao responderem que o maior compromisso que têm é com a

organização (70%), comparada com a sua carreira profissional, mostrando que os empregados a despeito de críticas e/ou insatisfações, se sentem responsáveis pelo desempenho da organização.

Ainda sobre o *comprometimento normativo*, ao serem questionados sobre a autonomia para a realização das tarefas, 46% responderam que sim, ou seja, os demais, que são mais da metade dos respondentes considera-se com pouca ou sem autonomia, o que está relacionado a um vínculo mais normativo, no qual as pessoas realizam suas atividades conforme o que está prescrito, com baixa flexibilidade e mesmo com um vínculo com mais ênfase no comprometimento normativo, os participantes não demonstraram sentimento de culpa caso saíssem da empresa, pois apenas 17% consideraram essa possibilidade de se sentir culpado com a saída da organização.

Em relação à autonomia, destaca-se uma diferença de percepção entre homens e mulheres da presente pesquisa: os homens posicionaram-se de forma positiva, por outro lado, as mulheres possuem uma visão intermediária, colocando-se como *algumas vezes*. Dados semelhantes foram encontrados por Papathanassoglou *et al.* (2005), que apresentou o quanto os homens possuem um nível mais elevado de autonomia do que as mulheres, fato que se deve a uma construção social do papel masculino e feminino: conforme Soares (2011) os dados sobre a autonomia econômica da mulher relacionado ao seu papel no mercado de trabalho é marcado por desigualdades e associação da mulher à obrigatoriedade social do trabalho doméstico, o que explica a sua maior ausência na política e nos espaços de tomada de decisões em geral.

Vale destacar uma característica dos participantes obtidas por meio do questionário sócio demográfico. A maior parte dos participantes têm a faixa etária entre 41 a 59 anos, o que coincide com a faixa etária da Geração X (nascidos entre 1960 a 1978), formando um percentual de 70,7% de participantes integrantes de uma mesma

geração. Em 1928 Karl Mannheim escreveu um dos primeiros estudos sobre gerações e apontou que as instituições se assemelham de acordo com o fenômeno da contemporaneidade, em relação à similaridade em decorrência das influências existentes (Weller, 2010).

Zemke (2008) aponta a existência de gerações diferentes que coexistem nas organizações, em que cada uma delas tem características que a diferenciam uma da outra, relacionado às crenças, costumes, valores e prioridades: estas gerações são chamadas de Geração *Baby Boomers* (geração pós-guerra – nascidos entre 1943 a 1960), Geração *X* (nascidos entre 1960 a 1978) e Geração *Y* (nascidos após 1980). Considera-se também a existência da geração *Z*, caracterizada por pessoas que nasceram no final da década de 1990 (Jacques, Pereira & Fernandes, 2015).

A Geração *X* vivenciou no Brasil o início da expansão tecnológica, o fim da ditadura e o movimento das Diretas Já, nutrem um anseio pela mudança e evolução, apesar de certo conservadorismo em algumas questões. Essa geração tende a valorizar o trabalho e a buscar ascensão profissional, podendo ser independentes e autoconfiantes, com tendência à buscar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o que os pode levar a ter ações pragmáticas e a valorizar a informalidade (Reis, Ituassu, & Wasner, 2014; Aprigio, 2013).

A presença majoritária de representantes da geração *X* pode, portanto, levar a inferir que no presente estudo, a promoção tenha sido valorizada por características de representantes dessa geração, indicando a busca por crescimento profissional, que é importante para os integrantes deste grupo etário. Análises futuras podem investigar esse fenômeno de forma mais detalhada, segmentando a análise dos dados dos participantes por geração, para assim, conhecer a possibilidade das pessoas apreenderem a cultura organizacional de forma distinta de acordo com o período histórico cultural

que elas se desenvolveram, bem como as consequências para a vinculação destas ao trabalho.

Portanto, características geracionais podem interferir na estruturação da *cultura* e *comprometimento organizacional* de uma empresa, fazendo-se relevante entender melhor o funcionamento dessas gerações que convivem em um mesmo espaço laboral e mantem uma relação com o trabalho diferente umas das outras podendo gerar conflitos e/ou aprendizados.

Por meio do estudo foi possível perceber que as características de respeito à hierarquia e conservadorismo influenciam na forma como esses trabalhadores se vinculam com o trabalho e com a empresa, foram levantados pontos de satisfação na dimensão do trabalho em si e pontos de insatisfação, na dimensão do ambiente social, relacionado às chefias e colegas de trabalho. Revelou-se ainda que aspectos da *cultura organizacional* interferem na vinculação do indivíduo com a empresa, pois à medida que são estabelecidas normas e formas de funcionar da empresa, as relações entre colegas, chefia, satisfação com o trabalho sofrem alteração.

Os resultados evidenciam que na empresa coexiste um modelo de administração burocrática e um modelo gerencial. Burocrática no que diz respeito à comunicação formal, hierarquias e centralização da tomada de decisões, e gerencial, por considerar processos modernos de avaliação de desempenho e promoção, promovendo o reconhecimento dos empregados de acordo com competência e produtividade.

Contudo, a pesquisa foi realizada com um grupo restrito de profissionais e, portanto, apresenta algumas limitações, como a restrição geográfica, já que as entrevistas envolveram profissionais que residem em um único estado podendo, assim, sofrer impactos de características regionais do mercado de trabalho. Outro fator é o risco de que alguns profissionais tenham respondido as questões conforme padrões

moralmente corretos, fator que se buscou mitigar na elaboração das perguntas e na escolha do horário e local mais adequado para a aplicação do questionário.

Seria interessante estender a investigação para outras empresas e/ou regiões. Também poderia ter relevância realizar um estudo longitudinal para trazer mais informações sobre o comportamento de gerações e a convivência entre eles no trabalho, isso pode ajudar as organizações a compreender melhor as diferenças entre elas para que organizem o trabalho de forma a obterem *comprometimento organizacional* e melhores resultados.

O presente estudo identifica um novo cenário no serviço público, que gera impactos na forma em que esses trabalhadores percebem o seu trabalho, demonstrando um vínculo também afetivo, com forte identificação com a atividade realizada. Talvez não caiba mais a utilização de estereótipos negativos que desqualificam e desvalorizam a atividade laboral do servidor público, é possível que uma maior cobrança da sociedade por atendimento de qualidade tenha trazido mudanças na gestão influenciando nos resultados da relação com o trabalho, na satisfação e comprometimento destes empregados.

7.2 Segundo estudo

7.2.1 Método

7.2.1.1 Tipo de Estudo

Trata-se de um estudo de campo, descritivo com dados transversais. O estudo de campo busca o aprofundamento das questões propostas em grupos específicos em função de sua estrutura social (Gil, 2008); a pesquisa descritiva não têm como foco explicar nexos causais, mas compreender o conjunto de elementos que envolvem o fenômeno em questão alcançados por meio dos discursos (Zanelli et al., 2014). Caracteriza-se ainda como uma pesquisa realizada na *visão emic*, uma vez que a cultura

organizacional busca ser descoberta a partir do ponto de vista das pessoas que nela se encontram inseridas por meio do roteiro de entrevista que possibilitará narrar sentimentos, percepção e valores (Silva et al., 2014). Tal perspectiva de estudo qualitativa foi apresentada como uma das possibilidades de se investigar a *cultura organizacional* no capítulo referente ao tema.

7.2.1.2 Participantes

O grupo foi composto por 15 respondentes, contendo participantes do Estudo 1 (33,33%) e participantes novos. Os entrevistados têm faixa etária entre 40 e 75 anos (M=56 anos DP= 7,52), com muitos anos de empresa, sendo o maior percentual o de empregados que estão na empresa entre 16 e 30 anos (40%), seguido dos que estão há mais de 30 anos (33%) e uma menor fatia tem até 15 anos de empresa (27%). Os demais dados sócio demográficos podem ser vistos na Tabela 10.

Tabela 10

Caracterização dos participantes – estudo 2

VARIÁVEIS	F	%
Estado Civil		
Casado (a)	13	86,6%
Solteiro (a)	1	6,7%
Divorciado (a)/ Separado (a)	1	6,7%
Filhos		
Sim	14	93,3%
Não	1	6,7%
Participação na Renda Familiar		
Acima de 25% até 50%	2	13,3%
Acima de 50% até 75%	1	6,7%
Acima de 75% até 100%	12	80,0%
Sexo		
Masculino	12	80,0%
Feminino	3	20,0%
Escolaridade		
Fundamental	3	20,0%
Médio	2	13,3%
Superior	3	20,0%
Pós Graduação	7	47,0%
Tempo de Empresa		
De 7 a 15 anos	4	26,7%
De 16 a 24 anos	2	13,3%

De 25 a 33 anos	8	53,3%
Acima de 33 anos	1	6,7%
Idade		
De 41 a 48 anos	1	6,7%
49 a 56 anos	8	53,3%
57 a 64 anos	4	26,7%
Acima de 64 anos	2	13,3%

A pesquisa segue os mesmos critérios de inclusão e exclusão do Primeiro Estudo. Para garantir o sigilo e anonimato, serão omitidas informações sobre a caracterização da empresa e o nome desta não será citado.

7.2.1.3 Instrumento

Foi utilizado um roteiro de entrevistas elaborado pelas autoras da presente pesquisa – Apêndice C, com base na fundamentação teórica proposta no percurso da presente pesquisa, que considera a *cultura organizacional* na perspectiva de Schein (2009) e o *comprometimento organizacional* conforme a definição de Meyer e Allen (1991), além de um questionário sócio demográfico, com a finalidade de coletar dados para a caracterização dos participantes. O roteiro de entrevista semiestruturado utilizado ficou composto por nove questões que abordavam a temática da *cultura organizacional*, nos aspectos referentes a *artefatos; crenças e valores e pressupostos básicos*, assim como questões referentes ao vínculo do empregado com a empresa no que se refere ao comprometimento *afetivo, instrumental e normativo*.

7.2.1.4 Procedimento

A coleta de dados foi realizada no período de novembro a dezembro de 2018, sendo comunicado aos participantes os objetivos da pesquisa e solicitada a participação e a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE. A Entrevista foi realizada individualmente, a depender da disponibilidade dos participantes e da empresa no momento e foi realizada nas dependências da empresa, em horário de

trabalho. Vale ressaltar que a presente pesquisa está amparada pela resolução 466/2012 e 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS, 2012, 2016) e foi aprovada pelo Comitê de Ética e Pesquisa - CEP, com o com o CAAE 93450618.4.0000.5669 e número do parecer 2.829.771. A entrevista teve em média um tempo de aplicação de 30 minutos para cada participante e não foi verificada recusa em participar da presente pesquisa.

7.2.2 Análise dos dados

Os dados foram analisados por meio do *software* IRAMUTEQ (Interface de R pour analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires, versão 0.7), *software* gratuito e de fonte aberta desenvolvido por Pierre Ratinaud (Ratinaud & Marchand, 2012). O programa utiliza a estrutura do *software* R (www.r-project.org) para realização dos cálculos estatísticos (Lahlou, 2012).

O IRAMUTEQ permite realizar análises quantitativas e qualitativas de dado textuais por meio de lexicografia, além de análises tais como (1) Nuvem de palavras – uma análise lexical mais simples que permite uma rápida identificação das palavras – chave de um corpus textual; (2) Análise de Similitude – permite a identificação das coocorrências entre as palavras, apresenta indicações da conexão entre os vocábulos, colaborando para a identificação da estrutura de um corpus textual; (3) Classificação Hierárquica Descendente (CHD) – na qual os Segmentos do Texto – ST são classificados em função do seu vocabulário e o conjunto deste é repartido em função da frequência das formas reduzidas, obtêm-se classes de ST que ao mesmo tempo apresentem palavras semelhantes entre si e diferentes de outras classes (Camargo & Justo, 2013).

As análises podem ser realizadas a partir de um grupo de textos sobre um determinado assunto, desde que reunidos em um único arquivo de texto. No presente

estudo será explorada a análise do tipo CHD para revelar as classes que representam a *cultura organizacional* e o *comprometimento organizacional* para os entrevistados.

7.2.3 Resultados

7.2.3.1 Corpus

Foi produzido um corpus textual de acordo com as entrevistas identificando os entrevistados quanto ao sexo, idade, escolaridade, participação na renda familiar, tempo de empresa e cidade onde trabalha.

O corpus geral foi composto por quinze textos, separados em 149 segmentos de texto – ST, com aproveitamento de 117 STs (78,52%), satisfazendo o critério mínimo apontado pela literatura 75% de aproveitamento do corpus (Camargo & Justo, 2013). Emergiram 5.115 ocorrências (palavras, formas ou vocábulos), sendo 1.376 palavras distintas e 827 com uma única ocorrência. O conteúdo analisado foi categorizado em cinco classes: Classe 1, com 22 ST (18,8%); Classe 2, com 26 ST (22,22%); Classe 3, com 16 ST (13,68%); Classe 4, com 22 ST (18,8%); e Classe 5, com 31 ST (26,5%).

Vale ressaltar que essas cinco classes encontram-se divididas em três ramificações (A, B e C) do corpus total em análise. O subcorpus A, denominado “Normas Institucionais”, composto pela Classe 1 “*Avaliação: cumprimento de normas*”, que se refere às advertências, causas e implicações destas na dinâmica da avaliação de desempenho e a Classe 5 “*Avaliação: desenvolvimento e competitividade na carreira*” que aponta para a forma de avaliação entre colaboradores e entre empresas de unidades diferentes que gera como consequência uma maior competitividade.

O subcorpus B, denominado “Dinâmica do trabalho” se divide na Classe 2 “*Planejamento dos processos de trabalho*” que apresenta características da atuação da gestão, bem como os processos de integração entre empregados, socialização e formas de retribuição percebidas e no subcorpus C, denominado “Vínculo organizacional”,

composto por duas classes, a 3 “*Processos de trabalho referente à oportunidades e autonomia*” e a 4 “*Comprometimento como expressão da gratidão*” que encontram-se interligadas e apresentam as diferenças de oportunidade, o grau de autonomia, assim como o contorno de obstáculos que se apresenta em formas de vínculo com a instituição. A divisão do corpus em cinco classes pode ser observada na Figura 2.

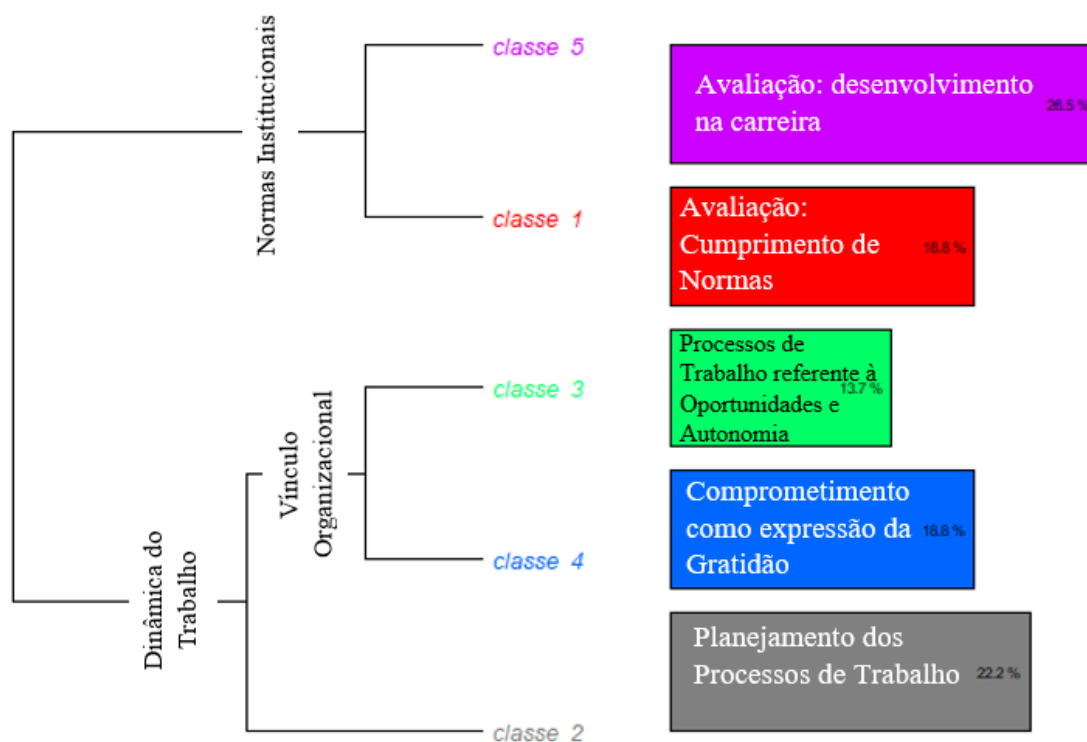


Figura 2. Dendrograma da CHD no corpus Cultura e Comprometimento Organizacional

Cada classe resultante pela CHD, composta por palavras mais significativas (maior frequência dentro da classe) e suas respectivas associações com a classe (chiquadrado), possibilitou a elaboração de um quadro com a lista de palavras de cada classe geradas a partir do teste qui-quadrado, que foram nomeadas conforme a interação destas. A seguir serão descritas, operacionalizadas e exemplificadas cada uma das classes emergidas na Classificação Hierárquica Descendente. Por questão de sigilo, o nome da empresa foi substituído por XXXX.

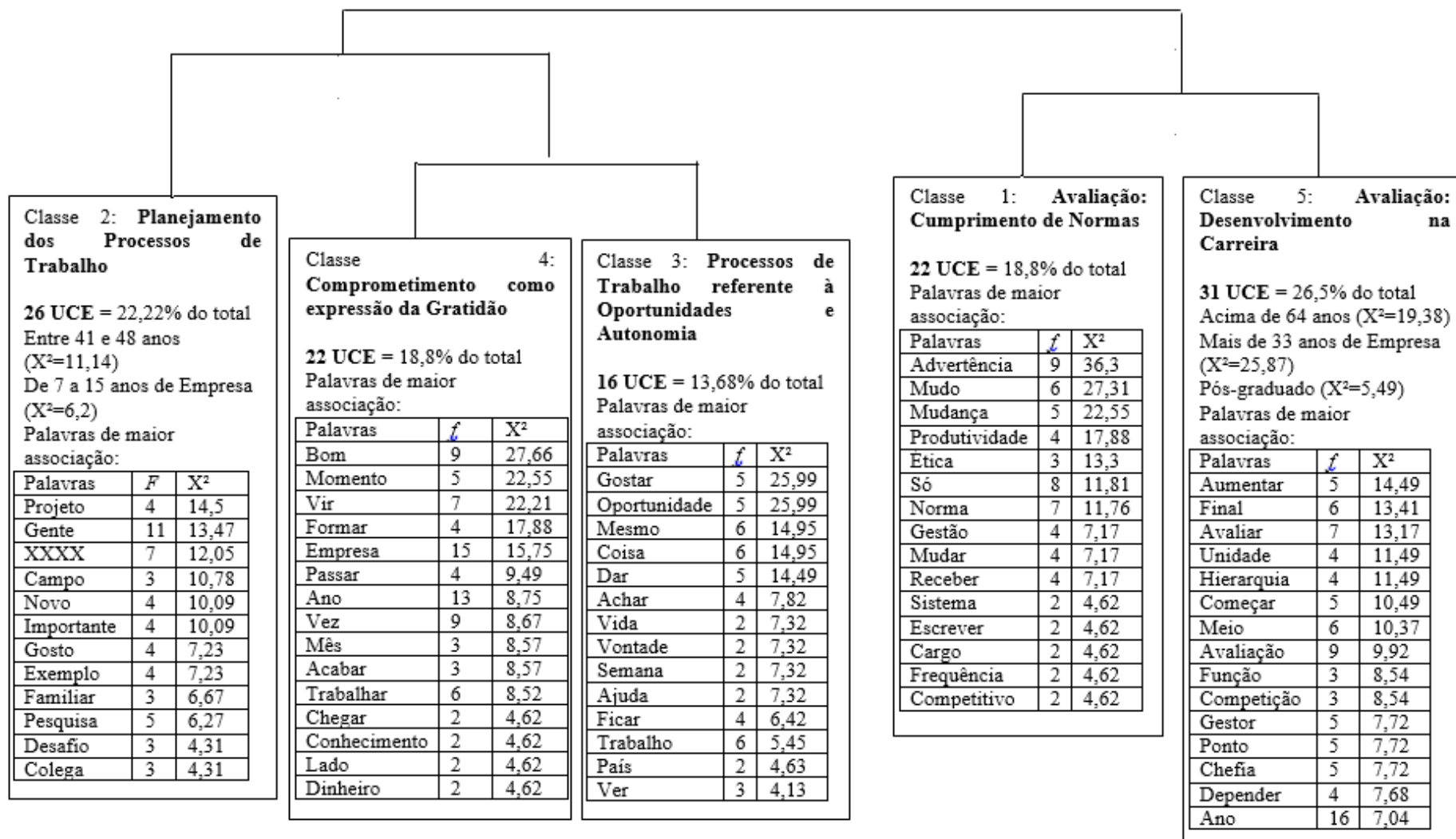


Figura 3. Classes com verbetes mais significativos para o corpus Cultura e Comprometimento Organizacional

A **Classe 5**, denominada “*Avaliação: Desenvolvimento na Carreira*” foi apontada como mais significativa na análise realizada pelo IRAMUTEQ e representa 26,5% dos segmentos de texto e as palavras que mais caracterizam esta classe dizem respeito à mudança na forma de se relacionar que passou a ser mais competitiva devido ao processo de avaliação de desempenho e mudanças na estrutura da empresa, incluindo percepção sobre atuação da gestão. Na Tabela 11 estão descritos os ST’s mais representativos desta classe, com base na média dos X^2 das formas ativas em cada segmento de texto.

Tabela 11
Segmentos de texto mais representativos da Classe 5

X^2	Segmento de Texto
10,59	“(…) antigamente tinha festa de confraternização muito boas, hoje não existe mais devido o relacionamento das pessoas. Antes as pessoas se visitavam nos finais de semana, a empresa era mais colaborativa. (...) começou um processo de avaliação de desempenho que criou uma competição .”
10,02	“Tem uma classificação entre as unidades , se classificam em a b c d, as classificadas em a e b ganham prêmios, então as pessoas acabam não colaborando mais pois há uma competição .”
9,78	“(…) poucos funcionários, a harmonia era estreita, depois aumentou os cargos e aumentou a competição . Existem os cargos de comissão, função gratificada, complicou mais o relacionamento. A hierarquia antes era muito diferenciada a área meio e área fim .”
9,76	“No final o score de cada um é a junção desses dois. Tem colegas que reclamam , mas eu acho a forma correta, sempre sou bem avaliado , me dedico muito, alguns reclamam da avaliação do chefe porque é subjetiva.”

Nota: Nesta tabela estão contido os ST’s com os maiores X^2 e mais representativos da classe

A **Classe 1**, denominada “*Avaliação: Cumprimento de Normas*” representa 18,8% dos segmentos de texto e as palavras mais características desta Classe dizem respeito às advertências e/ou punições recebidas e quais comportamentos ocasionam essas consequências, passando pela avaliação de se a mudança de gestão interfere nas normas

institucionais. Na Tabela 12 estão descritos os ST's mais representativos desta classe, com base na média dos X² das formas ativas em cada segmento de texto.

Tabela 12

Segmentos de texto mais representativos da Classe 1

X ²	Segmento de Texto
17,65	“A pessoa só é advertida em casos extremos. A produtividade é avaliada através do <i>open Project</i> , a chefia acompanha a produtividade , no caso de desídia há uma advertência que pode ser verbal ou por escrito .”
17,16	“Em relação às normas precisaria de mudanças . Antes de fazia aniversário de todo mundo, mas com a crise deixaram de fazer, mas a socialização depende muito mais das pessoas. Socialização é um termo muito forte.”
15,89	“Ocorre advertência por diferentes motivos, comportamento indevido, ausência, enrolação, falta de ética , roubo. Sim, mudança de gestão interfere.”

Nota: Nesta tabela estão contido os ST's com os maiores X² e mais representativos da classe

A **Classe 2**, denominada “*Planejamento dos Processos de Trabalho*” representa 22,22% dos segmentos de texto e as palavras mais características desta Classe dizem respeito à regras que influenciam no processo de socialização, assim como características da gestão e o sentimento relacionado à pertencer à empresa, assim como o que é percebido como retorno. Na Tabela 13 estão descritos os seguimentos de texto mais representativos desta classe, com base na média dos X² das formas ativas em cada segmento de texto.

Tabela 13

Segmentos de texto mais representativos da Classe 2

X ²	Segmento de Texto
13,98	“Nem sempre a gente tem tempo de participar. Eu trabalho aqui, escrevo projetos , publico artigos, tem vezes que tem evento e participo rapidamente.”
13,47	“Cada gestor tem sua maneira de conduzir seus trabalhos, mas tem uns que metem os pés pelas mãos. Hoje estou numa função sem ter a formação, não tenho o preparo suficiente, a gente está aqui por uma ajuda para a empresa.”
12,05	“Há uma deliberação para todas as empresas se confraternizarem no mesmo dia e mesma hora. Esse horário marcado para todas as empresas já deixa de ser

uma confraternização. Funcionário comprometido é pontual, assíduo, responsável, ético.”

11,78 “É uma empresa muito **importante** para mim e para a sociedade.”

Nota: Nesta tabela estão contido os ST's com os maiores X² e mais representativos da classe

A **Classe 3**, denominada “*Processos de trabalho referente à oportunidades e autonomia*” representa 13,68% dos segmentos de texto e as palavras mais características desta Classe dizem respeito à diferenças de oportunidades de acordo com o contexto e restrição de autonomia na tomada de decisões. Na Tabela 14 estão descritos os seguimentos de texto mais representativos desta classe, com base na média dos X² das formas ativas em cada segmento de texto.

Tabela 14

Segmentos de texto mais representativos da Classe 3

X ²	Segmento de Texto
20,47	“Os funcionários não tem muitas oportunidades para trocar ideias, contribuir, porque as coisas são muito de cima para baixo e as normas não são discutidas são impostas. A socialização é difícil porque temos que acatar o que vem.”
15,93	“(…) uma ajuda para a empresa. Tem horas que a gente se aborrece com certos chefes, mas a empresa dá oportunidade .”
14,75	“Alguns profissionais aqui dão aula e ganham pontos com as publicações dos alunos, então nem todos têm as mesmas oportunidades , tem ano aqui que poucas pessoas são promovidas e cria um clima desagradável.”

Nota: Nesta tabela estão contido os ST's com os maiores X² e mais representativos da classe

A **Classe 4**, denominada “*Comprometimento como expressão da gratidão*” representa 18,8% dos segmentos de texto e as palavras mais características desta Classe dizem respeito ao reconhecimento de que apesar de adversidades há motivos para gostar e ser grato à empresa, apresentando inclusive características de empregados que demonstram por meio de comportamento seu *comprometimento organizacional*. Na Tabela 15 estão descritos os seguimentos de texto mais representativos desta classe, com base na média dos X² das formas ativas em cada segmento de texto.

Tabela 15
Segmentos de texto mais representativos da Classe 4

X ²	Segmento de Texto
18,52	“Foi uma oportunidade muito boa num momento que eu estava precisando, hoje tenho anos de empresa , consegui criar meus filhos, formar todos graças ao salário e também ao ambiente. Empresa boa apesar de algumas atribuições.”
16,57	“A maioria dos empregados aqui é assim, muitas vezes fazem além da obrigação normativa para ver a atividade acontecer. Acredito que boa parte do pessoal que veio para cá, os que vieram só por vir, acabam gostando da empresa .”
14,17	“É aquele que tem seu trabalho valorizado, envolvido no que a empresa faz geralmente não é só dinheiro que faz a pessoa ser feliz, às vezes um bom dia, um reconhecimento do chefe, parabenizar a pessoa.”

Nota: Nesta tabela estão contido os ST's com os maiores X² e mais representativos da classe

7.2.4 Discussão

De acordo com as representações gráficas dos relatos verbais dos entrevistados foi possível identificar que o subcorpus denominado *vínculo organizacional* está relacionado ao subcorpus *dinâmica do trabalho*, apontando que a forma como o trabalho se organiza, assim como o planejamento dos seus processos – *cultura organizacional* – encontram-se próximos da vinculação dos empregados – *comprometimento organizacional*. Resultado semelhante ao apontado por Siqueira e Gomide (2014) que consideram as características da organização como um dos antecedentes dos vínculos organizacionais. O que indica a importância do papel da empresa e da forma de organização na construção dessa ligação do indivíduo com o trabalho e com a organização, o que mostra características da *cultura organizacional* influenciando a vinculação dos empregados com a empresa.

No conjunto dos dados destacaram-se as palavras “Projeto”, “Bom” e “Gostar” indicando que o trabalho realizado na empresa pesquisada gera satisfação e tem significado,

isto é, as pessoas percebem o resultado do seu trabalho como importante para a sociedade, resultando uma experiência significativa, o que favorece o comprometimento com a organização de acordo com a abordagem atitudinal (Gremier & Brown, 1996), representado na fala do Entrevistado 03 “(...) *temos um papel muito importante para a sociedade, aí você não quer sair, se sente útil.*” Resultado semelhante ao encontrado por Bendassolli e Andrade (2011) que em pesquisa realizada com profissionais da indústria criativa, identificaram que um dos fatores mais associados a um trabalho que tenha significado para os indivíduos pesquisados foi a utilidade social do trabalho. Dessa forma, o vínculo do trabalhador com a empresa apresenta características de um comprometimento *afetivo*.

No entanto, outra característica do trabalho com sentido é a autonomia, que não se apresenta como forma de comportamento usual na empresa pesquisada. O autoritarismo e burocratismo – relacionado à apego às regras, às rotinas e ao poder – descrito por Carbone (2000) como características da gestão pública encontram espaço na organização pesquisada tanto na forma como os entrevistados percebem o trabalhador comprometido, descrito pela maior parte como aquele que é pontual, assíduo, responsável, ético e cumpridor de normas; como na centralização das decisões e autonomia restrita, descrita na fala do Entrevistado 5 “*o chefe impõe a norma de goela abaixo e isso prejudica o clima*”. Apresentando dessa forma características de um comprometimento também *normativo*.

O subcorpus *Normas Institucionais* evidencia essa característica presente na organização pesquisada, a valorização das normas como forma de manter a estabilidade e previsibilidade, influenciada também pela fiscalização dos órgãos de controle aos quais as empresas públicas são submetidas, que exigem cada vez mais o cumprimento de normas e manuais de conduta, aumentando a burocracia e morosidade dos processos internos. A solução para a rigidez institucional se faz via redes de relacionamento e lealdade pessoal, características apontadas por Bruno e Souza (2006).

Arantes (2016) identificou que os órgãos de controle podem representar um aprimoramento da gestão, mas também um obstáculo. Esse controle que se faz necessário, no entanto, devido à outra característica da cultura brasileira, que é o hiato entre o direito e o fato, considerado o lado negativo do Formalismo, em que processos de ajuste para superar as regras geram situações tais como o nepotismo e favoritismo (Bruno e Souza, 2006). Outros estudos apontam que a empresa pública é marcada pela racionalidade e pela burocracia, em busca de padronização das normas e procedimentos, da previsibilidade, do formalismo, da obediência e da monotonia (Souza, 2007) e em comparação com empresas privadas assumem uma maior propensão para os processos internos enquanto as instituições privadas têm uma inclinação maior às tendências mercadológicas, com modelo gerencial voltado para resultados e desempenho.

Uma das ramificações do subcorpus Normas Institucionais é a classe *Avaliação: Cumprimento de Normas* que aponta para quais normas e regras precisam ser obedecidas na instituição para que os empregados não sejam advertidos. De forma geral considerou-se a pontualidade e assiduidade como regras relevantes de serem obedecidas, do contrário ocorrem as punições, o que pode sugerir um cumprimento de normas para evitar sanções e não necessariamente por internalização destas, indicando novamente características do comprometimento *normativo*. Também se considerou a avaliação da produtividade como relevante na instituição, que demonstra o novo perfil de gestão de empresas públicas adotando o estilo não apenas burocrático, mas também o gerencial, que considera o desempenho dos empregados.

A Classe *Avaliação: Desenvolvimento na Carreira* aponta para a natureza dos relacionamentos humanos na instituição, em que as interações sociais no trabalho pautam-se pela competição, indicando uma característica da *cultura organizacional* dessa empresa. Consideram como justificativa para o comportamento competitivo, a avaliação de

desempenho, a quantidade de cargos e funções gratificadas, que modificaram a forma de se relacionar dos empregados. Fischer (1998) já havia identificado transformações no ambiente de trabalho na década de 1990 que alteraram a maneira de se relacionar com os empregados exigindo mais resultados e diferenciando o desempenho individual, o que ocasionou uma mudança também no modelo de gestão de pessoas no Brasil que passaram a organizar políticas, processos e procedimentos de forma a gerar mais competição do que cooperação.

Ainda nesta Classe é possível identificar que a avaliação de desempenho apresenta a característica do personalismo indicada por Barros e Prates (1996) à medida que alguns empregados consideram que a avaliação do chefe não é sempre justa. Na percepção dos entrevistados essa subjetividade pode levar os gestores a avaliar melhor os que são mais próximos do seu ciclo de amizade, como apresenta o Entrevistado 14: “*A parte objetiva da avaliação é justa, mas tem uma parte subjetiva que nem sempre parece tão justa.*”

No subcorpus Vínculo Organizacional, na classe *Processos de trabalho referente à oportunidade e autonomia* é possível perceber o traço cultural de concentração de poder, descrito por Barros e Prates (1996) indicando que a natureza da atividade humana nesta organização é típica de uma cultura de poder baseada na hierarquia/subordinação, com demonstração de valores que enfatizam a legitimidade da definição e distribuição hierárquica de recursos e de papéis sociais na organização (Tamayo, Mendes, & Paz, 2000). Predomina o polo do Conservadorismo no modelo cultural de Tamayo (2008), indicando, portanto uma necessidade da empresa por manutenção do comportamento, com baixa autonomia dos empregados que passam a cumprir determinações da chefia.

Resultados semelhantes foram encontrados no estudo realizado com 137 dirigentes de organizações pública, privada e cooperativa, em que Macedo, Pereira, Rossi e Vieira (2005) apresentaram que os dirigentes da organização pública pesquisada enfatizaram os princípios organizadores da hierarquia, controle de normas e procedimentos como forma de

comportamentos aceitos. Os dados mostraram ainda que os valores organizacionais percebidos na empresa pública foram a manutenção do *status quo* organizacional expressa no controle de comportamentos que possam ameaçar as normas sociais e as tradições e a priorização de valores da autoridade, do poder social, da influência, da fiscalização e da supervisão.

A Classe *Comprometimento como expressão da gratidão* revela componentes do comprometimento *normativo* à medida que demonstra o dever moral de permanecer na empresa em troca de tudo o que conquistou a nível pessoal e profissional trabalhando para esta organização, identificado na fala “*Sou muito grato pelo que a empresa fez por mim, fiz pós-graduação aqui apoiado pela empresa*”(Entrevistado 03), ou como afirma o Entrevistado 06 “*Empresa que eu admiro muito, agradeço muito*”. O comprometimento normativo é identificado ainda na percepção do trabalhador comprometido como aquele que internaliza e adota como comportamento estritamente o que é regido pela organização, nas descrições relatadas nas falas do Entrevistado 15 “*Quando aceita fazer o que é chamado, nunca diz não, esse é o funcionário comprometido*” e também do Entrevistado 5 “*Pontual. Assíduo. Responsável. Ético. A maioria aqui se enquadra nesse perfil, apesar daquele estereótipo do funcionário público como relapso, aqui não vejo isso. Aqui as pessoas agem como empregados da iniciativa privada*”.

Os entrevistados também apontam para uma vinculação do tipo *afetiva*, demonstrada também em outras classes, quando dizem gostar do trabalho que realizam e compreendem a importância da empresa para a sociedade, ao afirmar “*É uma missão que fazemos com vontade, com gosto. Mesmo alguns insatisfeitos não saem porque querendo ou não temos um papel muito importante para a sociedade, aí você não quer sair, se sente útil. Colegas aposentados continuam. Essa identificação com a empresa é muito forte*” (Entrevistado 03).

O esforço extra e dedicação identificados no comportamento dos empregados, que contornam obstáculos para atingir resultados é uma característica também presente na identidade organizacional da instituição, manifestada nos valores comprometimento e excelência em que comunica claramente a importância do trabalho engajado e com qualidade. Esse comportamento foi demonstrado na fala do Entrevistado 03 *“Por sermos uma empresa pública, algumas questões legais atrapalham. Como o setor de compras que é muito moroso e às vezes compramos do próprio bolso.”* para realizar a atividade no prazo e com a qualidade necessária.

Também foi possível verificar a existência de comprometimento instrumental, ao passo que alguns profissionais, inclusive aposentados, continuam trabalhando na empresa por avaliarem o cenário externo e não perceberem possibilidades de atuação com recompensa semelhante à que recebem, podendo se perceberem em uma situação de entrincheiramento organizacional, como é observado na fala do Entrevistado 04 *“Quando não está satisfeito e não sai é porque não vê outras opções (...)”* ou ainda como afirma o Entrevistado 02 *“salário convidativo, tem muita gente aposentada que continua trabalhando. Acho que o que mais faz as pessoas ficarem é isso, além das oportunidades no mercado que são poucas para pessoas mais qualificadas”*. *“Acho que é devido a remuneração. O que o colega ganha aqui, poucas empresas pagam isso. Apesar das pressões e decepções é daqui que tiramos o sustento”* Entrevistado 05. *“Se sair daqui o custo de vida aumenta. Fico aqui por causa do salário, plano de saúde (...)”* Entrevistado 08.

Observa-se, portanto, conforme indicam os estudos de Meyer e Allen (1991) que os padrões de comprometimento do trabalho presentes na referida instituição são marcados pelos três componentes, tanto o *afetivo*, que ocorre devido ao significado do trabalho, a importância da empresa para a sociedade; o *normativo*, que é desencadeado pela gratidão à empresa, por tudo que ela proporcionou ao longo da vida profissional e pessoal e o *instrumental*, como

consequência de um vínculo mantido pelo salário, benefícios e análise de poucas oportunidades semelhantes no mercado.

Algumas das características identificadas na fala dos entrevistados que influenciaram as suas vinculações à instituição podem ser considerados elementos da *cultura organizacional*. Destaca-se entre os *artefatos* (1) o salário, (2) os benefícios e (3) o burocratismo; na camada de *crenças e valores* (1) o reconhecimento da importância do trabalho realizado para a sociedade, (2) o dever moral com a empresa e (3) o apego às normas; os *pressupostos básicos* se revelam (1) na baixa autonomia aliada à (2) importância da hierarquia e à (3) competição.

Diante do exposto é possível considerar que cultura e comprometimento organizacional são construtos que se desenvolvem mutuamente, pois à medida que a cultura influencia o comprometimento, este consolida a forma considerada correta de se comportar naquele cenário tornando a cultura da organização mais estruturada e perceptível aos membros que a constroem e são construídos por ela.

Observou-se que as camadas da *cultura organizacional* se interconectam nessa organização, em que os artefatos são a parte visível da cultura, mas que sutilmente representam os valores e crenças compartilhados, assim como os pressupostos básicos interferem na forma como as pessoas se relacionam, se vestem, se organizam e o impacto disto é percebido no comprometimento organizacional dos membros da instituição.

O presente estudo teve como objetivo compreender a influência da *cultura organizacional* nos componentes do *comprometimento organizacional* dos funcionários em uma organização pública do estado do Piauí e com os resultados foi possível concluir que a *cultura organizacional* está relacionada diretamente com os componentes do *comprometimento organizacional* dos funcionários da organização pesquisada.

A cultura organizacional, composta pelos *artefatos* salário, benefícios e burocracia; pelas *crenças e valores* percebidos no reconhecimento da importância do trabalho realizado para a sociedade, dever moral com a empresa e o apego às normas; e pelos *pressupostos básicos* observados na pouca autonomia, com ênfase na hierarquia e competição constrói dimensões de comprometimento organizacional pautadas em aspectos *afetivo, instrumental e normativo*. Observou-se que a empresa pesquisada apresenta características tanto do modelo burocrático – com apego às normas, instâncias diversas para aprovação de demandas e centralização da tomada de decisão, como do modelo gerencial – que se preocupa com a produtividade, avaliando o desempenho e recompensando a boa performance.

Avaliando os modelos de gestão e as consequências do comprometimento organizacional é possível inferir que as características do modelo burocrático estejam na base do comprometimento *normativo e instrumental*, enquanto o modelo gerencial é capaz de construir uma vinculação *afetiva*. Sendo assim, observa-se que o direcionamento das empresas públicas para a adoção de um modelo de gestão gerencial com adoção de práticas de avaliação de desempenho, reconhecimento e processos de gestão focados no resultado e nas pessoas pode proporcionar uma maior satisfação para os empregados estimulando um vínculo afetivo.

No entanto, a pesquisa foi realizada com um grupo restrito de profissionais e apresenta algumas limitações, como o fato de ter sido realizada em uma única empresa e com profissionais que residem em um único estado podendo, assim, os resultados sofrerem impactos de características regionais. Seria interessante estender a investigação para outras empresas e/ou regiões e incluir pessoas com outro tipo de vínculo empregatício, como terceirizados e estagiários, para compreender se a cultura também afeta o comprometimento desses profissionais.

Os resultados desse estudo servem para ampliar a compreensão do comportamento organizacional no que diz respeito ao comprometimento organizacional, bem como elencar características das instituições públicas no Brasil e refletir sobre o papel destas que impacta no serviço prestado à sociedade.

8 Considerações finais

Diante dos resultados encontrados nos estudos da presente pesquisa foi possível compreender a influência da *cultura organizacional* nos componentes do *comprometimento organizacional* dos funcionários da organização pública pesquisada. Em relação às características da *cultura e comprometimento organizacional* foi possível identificar que os resultados dos dois estudos foram semelhantes na identificação de aspectos da *cultura organizacional*, assim como na demonstração do *comprometimento organizacional* nas três bases do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991).

Encontrou-se alguns elementos existentes na *cultura organizacional* da referida instituição, tais como *artefatos* composto por salas de trabalho compartilhadas, forma de se vestir considerada intermediariamente formal; *crenças e valores* compostas por satisfação com o desenvolvimento pessoal e trabalho realizado, autonomia reduzida, distinção entre quem elabora e quem executa as atividades, apego às normas e *pressupostos básicos* relacionados à hierarquia, além de interações sociais pautadas por cooperação e competição.

Identificou-se também os padrões de *comprometimento organizacional* presentes na instituição, caracterizados por comprometimento *afetivo, normativo e instrumental*. O *afetivo* se manifestando nos quesitos relacionados à lealdade, apreço, pertencimento e na percepção do trabalho como motivo de satisfação, bem como com a importância atribuída ao trabalho desempenhado para a sociedade, o que pode gerar orgulho em fazer parte. O *comprometimento instrumental* foi percebido, por exemplo, ao indicarem que ao deixar de fazer parte da organização poderiam ter muitas perdas e também por considerarem que no contexto do mercado de trabalho não há tantas opções equivalentes às que têm, ressaltado inclusive por um dos participantes que “*quanto maior a escolaridade mais difícil encontrar boas opções de trabalho*”, referindo-se à escassez de oportunidades. Por fim, sobre o *comprometimento normativo* o sentido de obrigação e dever moral com a empresa, além da

existência de normas estabelecidas nacionalmente no qual a maioria foi elaborada sem a participação dos empregados, o que pode ocasionar a sua execução sem uma compreensão necessária da mesma.

Observou-se a existência de um modelo de gestão burocrático com a existência de normas e regras estabelecidas nacionalmente e decisões aprovadas em instâncias diversas que, por vezes, levam o serviço à um trâmite moroso. Além disto, o modelo de gestão gerencial, no qual as pessoas são avaliadas por sua produtividade e são recompensadas por isso (apesar da crítica de alguns entrevistados à parte subjetiva da avaliação), demonstra um interesse da instituição em fornecer para a sociedade respostas mais objetivas e com mais celeridade.

Dessa forma, foi possível perceber que *cultura e comprometimento organizacional* encontram-se entrelaçados influenciando-se mutuamente. A mudança gradual de um modelo de gestão burocrático para um modelo de gestão gerencial pode vir a impactar na forma como os trabalhadores de empresas públicas se vinculam a ela, se no passado de forma mais alienada, de acordo com Matos (1994) em seu estudo sobre alienação no serviço público e com um comprometimento predominantemente *normativo*, na empresa ora pesquisada encontra-se também indícios de *comprometimento afetivo*, que demonstra um vislumbre de uma nova forma de trabalhar dentro das instituições públicas.

Ao final do presente estudo foi possível aproximar-se do funcionamento da cultura organizacional de uma empresa pública e como esta interfere na forma como os empregados se vinculam à organização. Uma dificuldade encontrada foi elaborar um instrumento capaz de apreender melhor a cultura organizacional de forma que os respondentes não se sentissem expostos. Para tanto, o questionário e entrevista elaborados foram submetidos à análise de dois diferentes grupos que fizeram suas críticas e sugestões sem a contaminação do olhar das pesquisadoras, que posteriormente realizaram os ajustes necessários com o objetivo de tornar os instrumentos mais efetivos.

No percurso da pesquisa a justificativa pessoal da pesquisadora para a realização desse estudo foi se ampliando com outras impressões. Considera-se que houve um enriquecimento do olhar sobre estar inserida no mercado de trabalho como uma oportunidade de aliar a prática profissional ao fazer pesquisa, ficou ainda mais claro que essas práticas não são distintas, são apenas faces diferentes e complementares de um mesmo objeto e que trabalhá-las em conjunto poderá engrandecer a ciência e o fazer profissional da pesquisadora.

Os resultados encontrados satisfazem o problema de pesquisa, no sentido de apontar para características da organização pública que interferem na forma como os indivíduos se vinculam à esta, ao mesmo tempo que desperta outras demandas de pesquisa relacionadas ao contexto do trabalho, como quais motivos levam as pessoas a escolher uma instituição pública para trabalhar – se são motivos ligados à características pessoais ou relacionadas à oportunidades de mercados; assim como compreender se a forma de vinculação, relativa ao contrato psicológico bem como ao *comprometimento normativo, instrumental* ou *afetivo* por parte do trabalhador, demandará motivações semelhantes, independente da estrutura da instituição, a exemplo de Empresas Privadas, Consultorias, Organizações Não Governamentais – ONG's ou Instituições Filantrópicas. Outro questionamento que seria possível de ser respondido com um estudo longitudinal seria em relação ao tempo, no qual fosse avaliado se a qualidade da vinculação das pessoas com a organização é a mesma desde o início ou se essa forma de se vincular se transforma com o tempo.

Uma lacuna a ser preenchida por análises futuras está relacionada às possíveis diferenças existentes em relação aos vínculos construídos e à percepção da *cultura* e *comprometimento organizacional* entre homens e mulheres, entre pessoas de escolaridade diferente, com tempo de empresa ou participação na renda familiar diferente, para assim ampliar a compreensão do fenômeno estudado.

Conhecer a respeito da cultura e do comprometimento da organização possibilita também um foco maior nas dimensões relativas à chefia e aos colegas, que, no *Primeiro Estudo*, por exemplo, indicaram haver demandas a serem trabalhadas. As chefias podem promover uma percepção de suporte organizacional e de justiça no trabalho a fim de promover uma maior satisfação (Siqueira & Gomide, 2014), bem como atender à necessidade psicológica básica de autonomia (Ryan & Deci, 2000), ouvindo as manifestações, permitindo que os empregados participem de tomada de decisões, sendo claro em relação às expectativas e, desta forma, contribuindo para que os empregados se comprometam de forma mais afetiva e cooperem de forma voluntária. Quanto à relação entre colegas se faz necessário promover um espaço de convivência que permita trocas que estimulem interações sociais pautadas por cooperação no relacionamento (Ryan & Deci, 2000), que pode ser manejado com a realização de atividades em equipes multiprofissionais, estimulando assim a integração e o aprendizado das equipes, como por exemplo, a proposta de avaliação de desempenho por equipes e não apenas realizada na perspectiva individual.

Considerando que satisfação e envolvimento com o trabalho estão associados à saúde do trabalhador, especialmente à saúde mental e que a visão multidimensional da satisfação diz respeito à atender as necessidades dos colaboradores em relação à salário, promoções, chefia, colegas e trabalho (Siqueira & Gomide, 2014) é válido refletir sobre essa questão também, pois considerar mudanças na organização do trabalho e, conseqüentemente, na *cultura organizacional* pode promover maior satisfação, saúde do trabalhador e produtividade. Neste sentido, empregados muitas vezes amarrados em burocracia e normas, preocupados em atender às demandas de órgãos de controle, fazem com que o serviço tenham seu resultado comprometido, tanto para o usuário do serviço – ao receber um atendimento moroso, como para o trabalhador – ao ter sua necessidade de competência frustrada por não conseguir realizar suas atividades à contento (Ryan & Deci, 2000); este cenário pode ocasionar ainda

uma autopercepção de competência questionável em um trabalho sem sentido, resultando inclusive em fragilidade na dimensão da saúde mental. Estar atento às necessidades dos empregados, portanto, promove um ambiente de trabalho saudável que traz como consequência benefícios para o trabalhador, para a empresa e para a sociedade, tendo em vista que o cliente final do servidor público é a sociedade em geral.

9 Referências

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Social Psychology*, v. 67, pp. 422-436.
- Albornoz, S. (2008). *O que é trabalho*. São Paulo: Brasiliense.
- Antonsen, Stian. (2009). *Safety culture and the issue of power*. *Safety Science*, Trondheim, pp. 183-191,.
- Antunes, M. A. M. (2014). *A psicologia no Brasil: leitura histórica sobre sua constituição*. 5. ed. – São Paulo: EDUC.
- Antunes, Ricardo. (2009) *Sentidos do Trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. 2ª Edição, 10ª reimpressão rev. e ampliada. - São Paulo: Boitempo.
- Aprigio, B. (2013). Gerações no Mercado De Trabalho: Geração Y. *Revista De Administração*.
- Arantes, R. E. (2016). *O controle interno como apoio à gestão dos órgãos públicos: uma análise sob a perspectiva dos gestores federais*. 2016. 105 p. Dissertação (Mestrado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Desenvolvimento, área de concentração em Economia) – IPEA, Brasília-DF.
- Araújo, R. R., & Sachuk, M. I. (2007). Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. *Revista de Gestão*, 14(1), 53-66.
- Arruda, M. F. de. (2006). *Cultura Organizacional e Inovação: estudo de caso em um hospital privado com características de inovação no município de São Paulo*. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, FGV, São Paulo.
- Athayde, M. (1999). Psicologia e trabalho: Que relações? In A. M. Jacó-Vilela & D. Mancebo (Eds.), *Psicologia social: Abordagens sócio-históricas e desafios contemporâneos* (pp. 195-219). Rio de Janeiro, RJ: Editora da Universidade do Estado do Rio de Janeiro.
- Azevedo, F. (1958). *A cultura brasileira*. 3. ed. Rio de Janeiro, IBGE.
- Bandeira, M. L., Marques, A. L., & Veiga, R. T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT-MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2),133-157. doi: 10.1590/S1415-6552000000200008

- Barbosa, M. L. (1999). Renascimento do profissionalismo: Teoria, profecia e política. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 14(39), 186-190. doi:10.1590/S0102-69091999000100013
- Barbosa, S. L., & Faria, J. H. (2000). *Comprometimento: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional* [CD]. In Anais, 24. Encontro da ANPAD, 2000, Florianópolis, SC. 1 CD.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Tradução de Luís A. Reto e Augusto Pinheiro. 5ed. Lisboa: Edições 70.
- Barreto, L. M. T. S., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., & Medeiros, C. A. F. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração da USP*, 48(1), 34-52.
- Barros, B. T. & Prates, M. A. S. (1996). *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo. Atlas.
- Bastos, A. V. B. (1994). *Comprometimento no trabalho: A estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Bastos, A. V. B. (2003). *Psicologia organizacional e do trabalho: que respostas estamos dando aos desafios contemporâneos da sociedade brasileira*. In O. H. Yamamoto, & V. V. Gouveia (Orgs.). *Construindo a psicologia brasileira: desafios da ciência e prática psicológica* (pp. 139-166). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Bastos, A. V. B.; Rodrigues, A. C. A.; Moscon, D. C. B.; Silva, E. E. C.; Pinho, A. P. M. (2014a) *Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. In: Borges, L; Mourão, L (Orgs.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre, RS: Artmed. pp 279- 310.
- Bastos, A. V. B; Loiola, E; Queiroz, N; Silva, T. D. (2014b). *Conceito e perspectivas de estudo das organizações*. In: Zanell, Borges-Andrade, Bastos E Cols (Org). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed Editora. pp. 73-108.
- Bastos, A. Vi. B, Brandão, M. G. A, & Pinho, A. P. M. (1997). Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 1(2), pp. 97-120. <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65551997000200006>
- Becker, H.S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42. <http://dx.doi.org/10.1086/222820>

- Bendassolli, P. F. (2009). *Psicologia e trabalho: apropriações e significados*. São Paulo: Cengage Learning.
- Bendassolli, P., & Guedes, S. (2014). Significados, sentidos e função psicológica do trabalho: Discutindo essa tríade conceitual e seus desafios metodológicos. *Avances en Psicología Latinoamericana*, vol. 32(1), pp. 131-147. doi: dx.doi.org/10.12804/apl32.1.2014.09.
- Bendassolli, Pedro F, & Borges-Andrade, Jairo Eduardo. (2011). Significado do trabalho nas indústrias criativas. *Revista de Administração de Empresas*, 51(2), pp.143-159. <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902011000200003>
- Benkhoff, B. (1997) Ignoring Commitment Is Costly: New Approaches to Establish the Missing Link between Commitment and Performance. *Human Relations*, 26, 701-726. <http://dx.doi.org/10.1177/001872679705000604>
- Borges, L. O., & Tamayo, A. (2001). A estrutura cognitiva do significado do trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 1(2), 11-44. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572001000200002
- Borges, L. O., & Yamamoto, O. (2014). *O mundo do trabalho: construção histórica e desafios contemporâneos*. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*, 2^ª ed. pp.25-109. Porto Alegre: Artmed.
- Borges, Livia de Oliveira. (2010). A Psicologia do Trabalho e das Organizações no Brasil floresce?. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 15(3), pp. 277-279. <https://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2010000300007>
- Borges-Andrade, J. E. (1994). Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim. *Temas em Psicologia — Psicologia Social e Organizacional*, n.1, pp. 81-103.
- Borges-Andrade, J. E. e Zanelli, J. C. (2014). Psicologia e produção do conhecimento em organizações e trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. pp. 583-608. Porto Alegre: Artmed.
- Botelho, R. D., & Paiva, K. C. M. (2011). Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, 45(5), 1249-1283. doi:10.1590/S0034-76122011000500002

- Brandão, M. G. A., & Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. *Revista de Administração*, 28(3), pp. 50-61.
- BRASIL. (1943). Consolidação das Leis do Trabalho – CLT.
- Bresser-Pereira, L. (2000). A reforma gerencial do Estado de 1995. *Revista De Administração Pública*, 34(4), 7 a 26. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6289>
- Brief, A. P., Nord, W. R. (1990). Meaning of occupational work. Toronto : Lexington Books.
- Bruno, L. F.C. & Sousa, J. O. P. (2006). Cultura organizacional: como medi-la. Um estudo de caso. Nova Lima: Fundação Dom Cabral.
- Camargo, Brigido Vizeu, & Justo, Ana Maria. (2013). IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em Psicologia*, 21(2), 513-518. <https://dx.doi.org/10.9788/TP2013.2-16>.
- Campos, S. (2011). Suporte social no trabalho, suporte organizacional e comprometimento organizacional: um estudo com professores da rede municipal de Ensino. *Dissertação de Mestrado*. S. Paulo: Universidade Federal de Santa Maria.
- Carbone, P. P. (1995). *Clientes e brasileiros: notas para um estudo da cultura do Banco do Brasil*. Rio de Janeiro, Biblioteca do Centro Cultural do Banco do Brasil.
- Carbone, P. P. (2000). Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. *Revista de Administração Pública*, 34(2), pp.133-144.
- Carson, K. D., Carson, P. P. & Bedeian, A. G. (1995). Development and construct validation of a career entrenchment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, pp. 301-320.
- Carvalho, J. D. (2015). Comprometimento organizacional no serviço público: um estudo na seguridade social de Minas Gerais. *Dissertação de Mestrado*. Minas Gerais: UFMG.
- Cavedon, N. R.. (2003). *Antropologia para administradores*. Porto Alegre: UFRGS.
- Chagnazaroff, I. B.(2002) Reforma gerencial e o papel do gestor público: ator de mudança ou de resistência. *VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado Y de la Administración Pública*, Lisboa, Portugal, 8-13.
- Chaplin, Charles. (1936). Tempos Modernos. Título original: Modem Times. Preto em Branco. Legendado. Duração: 87 min. Warner.

- Child, J.- Faulkner, D. (1998): *Strategies of Cooperation- Manging Alliances. Networks, and Joint Ventures*, Oxford University Press.
- Coda, R. (1997). *Pesquisa de Clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- Coelho J., Antonio F., & Borges-Andrade, J. E.. (2004). Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. *PsicoUSF*, 9(2), 191-199. Recuperado em 24 de agosto de 2019, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712004000200010&lng=pt&tlng=pt.
- Coriat, Benjamin. (1993). Ohno e a escola japonesa de gestão da produção: um ponto de vista de conjunto. In: Hirata, Helena S. (Org.). *Sobre o "modelo" japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho*. São Paulo: EDUSP. pp. 79-91.
- Costa, N. R., Ribeiro, J. M., & Silva, P. L. B. (2000). Reforma do Estado e mudança organizacional: um estudo de hospitais públicos. *Ciência & Saúde Coletiva*, 5(2), 427-442. <https://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232000000200015>.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). *A descoberta do fluxo: a psicologia do envolvimento com a vida cotidiana*. (P. Ribeiro, Trad.), Rio de Janeiro: Rocco. (Trabalho original publicado em 1997).
- Damatta, Roberto. (1985). *A Casa & a Rua: espaço, cidadania e mulher no Brasil*. Rocco. Rio de Janeiro.
- Damatta, Roberto. (1997). *O que faz o brasil, Brasil?* Rio de Janeiro: Rocco.
- Eisenberger, R. et al. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, v. 72, n. 3, pp. 500-507.
- Empoderamento da Mulher. Seminário Autonomia da Mulher. Disponível em: http://funag.gov.br/biblioteca/download/882-Autonomia_Economica_e_Empoderamento_da_Mulher_-_Debate.pdf.
- Engels, Friedrich. (1876). *Sobre o papel do trabalho na transformação do macaco em homem*. Disponível em: <https://www.marxists.org/portugues/marx/1876/mes/macaco.htm> . Acesso em: 03 jul. 2018.

- Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L., Estol, K. M. F., Chagas, H. M.C.C & Cisne, M.C. F. (2002). Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Estudos de Psicologia* (Natal), 7(2), 271-280. <https://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2002000200008>
- Ferreira, M.C; Assmar, E.M.L. (2008). Cultura organizacional. IN: Siqueira, M. et al. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico de gestão. Porto Alegre: Artmed.
- Filenga, D.; Siqueira, M. M. (2006). O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. *Revista de Administração*. v.41, n. 4, out./nov./dez, pp. 431-441.
- Fischer, A. L. (1998). A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil: Um estudo sobre as empresas consideradas Exemplares. 392 p. Tese (Doutorado). FEA. USP. São Paulo.
- Flauzino, D. P., & Borges-Andrade, J. E.. (2008). Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. *Revista de Administração Pública*, 42(2), pp. 253-273. <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122008000200003>.
- Fonseca, D.R., Meneses, P. P. M., Silva F., Antônio I., & Campos, N. G.. (2013). Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Pública*, 47(6), 1451-1475. <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122013000600006>
- Frankl, V. E. (2006). *Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração*. Petrópolis: Vozes.
- Freitas, A. B. (1997). *Traços brasileiros para uma análise organizacional*. In F. C. P. Motta, & M. P. Caldas (Orgs.), *Cultura organizacional e cultura brasileira* (pp. 42-54). São Paulo: Atlas.
- Freitas, Maria Ester de. (1991). *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo, McGraw-Hill.
- Gil, A. C. (2008) *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6º.ed. São Paulo: Atlas.
- Gomide S, Jr. (1999). Antecedentes e consequentes das percepções de justiça no trabalho. *Tese de doutorado*- Universidade de Brasília, Brasília.
- Gomide S. Jr, Siqueira M. M. M. (2008). *Suporte no trabalho*. In: Siqueira M. M. M., organizador. *Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed; pp. 283-294.

- Gondim, S. M. G., Bastos, A. V. B., & Peixoto, L. S. A. (2010). Áreas de atuação, atividades e abordagens teóricas do psicólogo brasileiro. In A. V. B. Bastos & S. M. G. Gondim (Orgs.). *O trabalho do psicólogo no Brasil*. pp. 174-199. Porto Alegre: Artmed.
- Gouldner, H. P. (1960) *Dimensions of organizational commitment*. *Administrative Science Quarterly*, 4, pp. 468-490.
- Goulet, Laurel; Frank, Margaret (2002). Organizational Commitment Across Three Sectors: Public, Non-profit, and For-profit, *Public Personnel Management*, 31(2), pp.201-210.
- Gouveia, V. V., Nascimento, A. M., Grangeiro, A. S. M., Mariano, T. E., & Santos, L. C. O. (2017). Norma pessoal de reciprocidade: evidências de validade e precisão de uma medida. *Psicologia: teoria e prática*, 19(2), pp. 117-130. <https://dx.doi.org/10.5935/1980-6906/psicologia.v19n2p117-130>.
- Gremler, D. D., & Brown, S. W. (1996). Service loyalty: its nature, importance and implications. In Edvardsson, B., Brown, S.W., Johnston, R., & Scheuing, E. (Eds.). *QUIS 5 advancing service quality: a global perspective*. pp. 171-180. New York: ISQA.
- Gurgel, W. B. (2007). A triangulação em debate: considerações sobre o modelo minayano de avaliação por triangulação de método. *Ciências Humanas em Revista*, São Luís, v.5, n.1, jul.
- Harter, J.; Schmidt, F.; Keyes, C. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes, a review of the gallup studies. In: Keys, C.; Haidt J. *Flourishing: the positive person and the good life*. Washington D.C.:American Psychology Association. pp. 205-224.
- Hersey, P.; Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, Geert et al (1991). *Measuring Organizational Cultures: a Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*. *Administrative Science Quarterly*, v.35, p.286-316.
- Hollanda, S. B. (1989). *Raízes do Brasil*. Rio de Janeiro: José Olympio.

- Ingraham, P. W.; Rubaii-Barrett, N.(2007). Human resource management as a core dimension of public administration. Foundations of Public Administration Series, Public Administration Review Website.
- Jacques, T. C; Pereira, G.P; Fernandes, A.L. (2015). Geração Z: Peculiaridades Geracionais Na Cidade De Itabira-MG. Disponível em: <http://periodicos.uff.br/pca/article/view/11226>.
- Klein, H. J.; Molloy, J. C.; Cooper, J. T. (2009). Conceptual Foundations: construct definitions and theoretical representations. In: Klein, H. J.; Becker, T. E.; Meyer, J. P. (Ed.) Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions. New York: Routledge, capítulo 1, pp. 3-35.
- Kroeber, Alfred L. (1993). [1917]. O superorgânico. Em A Natureza da Cultura. Lisboa: Edições 70.
- Kroeber, L.; Kluckhohn, C. Culture: a Critical Review of Concepts and Definitions. Harvard University Peabody Museum of American Archeology and Ethology Papers. 1952.
- Kurz, Robert. (1994). O colapso da modernização: da derrocada do socialismo de caserna à crise da economia mundial. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992, 244p. Crítica Marxista, São Paulo, Brasiliense, v.1, n.1, pp.135-141.
- Lahlou, S. (2012). Text mining methods: An answer to Chartier and Meunier. *Papers on Social Representations*, 20 (38), pp. 1-7.
- Laraia, R. B. (2002). Cultura: um conceito antropológico. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.
- Lei Nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm.
- Lodahl, T. M.; Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of applied psychology*.
- Lodi, J. B. (1993). A empresa familiar. 4ª Ed. São Paulo: Pioneira.
- Macedo, K.B., Pereira, A.C., Rossi, E. Z., & Vieira, M. A. (2005). Valores individuais e organizacionais: estudo com dirigentes de organizações pública, privada e cooperativa em Goiás. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 8(3), pp. 29-42.
- Madalozzo, M. M. (2014). Ações e pressupostos de cultura de segurança em uma indústria metalúrgica. Tese (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

- Mansano, S. R. V. (2017). VI Feira das Profissões: conhecendo a Universidade Estadual de Londrina.
- Marques, A. L., Borges, R. M. K., & Silva, M. C. (2014). Relações entre resistência a mudança e comprometimento organizacional em servidores públicos de Minas Gerais. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(2), pp. 161-175. <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552014000200004>.
- Martelane, R. (1991). O relacionamento entre os corpos permanentes e não-permanentes na organização pública — um modelo. In: *Reunião Anual Da Anpad*, 15., 1991, Salvador, BA, Anais.Salvador: Anpad.
- Martin, J., & Frost, P. (2001). Jogos de guerra da cultura organizacional: A luta pelo domínio intelectual. In S. Clegg, C. Hardy & W. Nord (Orgs.), *Handbook de estudos organizacionais*. pp. 219-251. São Paulo: Atlas.
- Martins, J. L. T. P.; Paz, M. G. T. (2000). Poder e comprometimento em tempo de mudança organizacional: estudo de caso de uma empresa pública de serviços de informática. *RAUSP - Revista de Administração*, 35(4), pp. 61-71.
- Marx, K. (2008). Contribuição para a crítica da econômica política. São Paulo: Expressão Popular.
- Marx, Karl. (1988). *O Capital*. Livro I, Tomo I. São Paulo, Nova Cultural.
- Mathieu, J.E. and Zajac, D. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>.
- Matos Eliane, Pires Denise. (2006). Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072006000300017&lng=en. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-07072006000300017>.
- Matos, A.G.. (1994). Alienação no serviço público. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 14(1-3), pp. 28-33. <https://dx.doi.org/10.1590/S1414-98931994000100006>.
- Maya, P. V. R. (2008). Trabalho e tempo livre: uma abordagem crítica. In Jacques, M. G. C., et al. org. *Relações sociais e ética* [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais. pp. 31- 47. ISBN: 978-85-99662-89-2.
- Medeiros, C. A. F.; Albuquerque, L. G.; Marques, G. M.; Siqueira, M. (2005). Um Estudo Exploratório dos Múltiplos Componentes do Comprometimento Organizacional. *Revista eletrônica de administração*, v.11, n.1, pp. 1-16.

- Menezes, I. G., & Bastos, A. V. B. (2010). Construção, Desenvolvimento e Validação da Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO). *Avaliação Psicológica*, 9(1), 119-127. Recuperado em 24 de agosto de 2019, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712010000100013&lng=pt&tlng=pt.
- Meyer, J. P.; Allen (1984). Testing the “side bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, v. 69, n. 3, pp. 372-378.
- Meyer, J. P.; Allen (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 1, pp. 61-89.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J.; Gellatly, I. R. (1990). *Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and timelagged relations*. *Journal of Applied Psychology*, v. 75, n. 6, pp. 710-720.
- Morgan, G. (2002). *Images of organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 41(3), pp. 8-19.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of Management Review*, v.8, n.3, pp. 486-500.
- Motta, F. C. P. (1997). Cultura e organizações no Brasil. In: Motta, F. C. P.; Caldas, M. P. (orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas. pp. 25-37.
- Motta, F. C. P.; Vasconcelos, I. G. (2006). *Teoria geral da administração*. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning.
- Mowday, R. T.; Porter, L. W.; Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T.; Steers, R. M.; Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, v. 14, pp. 224-247.
- Muchinsky, P.M. (2004). *Psicologia organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Muller, M.; Rauski, E. F.; Eyng, I. S.; Moreira, J. (2005). Comprometimento organizacional: um estudo de caso no supermercado “Beta”. *Revista Gestão Industrial*. v. 01, n. 04: pp. 511-518. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/146>.

- Munsterberg. (1913). Psychology and Industrial Efficiency, *The Economic Journal*, Volume 24, Issue 94, pp. 291–294, <https://doi.org/10.2307/2222441>.
- Nascimento A. L.. (2013) Comprometimento no Trabalho: Percepção sobre o Construto e sua Influência na
- Nascimento L. C. N. , Souza T. V., Oliveira I. C. S. , Moraes J. R. M. M., Aguiar R. C. B., Silva L. F. (2018) Saturation in qualitative research: an experience report in interview with schoolchildren. *Rev Bras Enferm* [Internet]. 71(1):228-33. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0616>.
- Neiva, Denise. (2016). O significado de trabalho segundo os participantes de cursos do PRONATEC/BSM de Sobral-CE; Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal do Ceará, Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico.
- Oliveira-Castro, G. A., Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E.. (1999). Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(2), pp. 29-51. <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65551999000200003>.
- O'Reilly, C. A., III, & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71: pp. 492-499.
- Ornellas T. C. F. & Monteiro, M. I. (2006). Aspectos históricos, culturais e sociais do trabalho. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 59(4), pp. 552-555.
- Papathanassoglou, E. [et al.] (2005) – Practice and clinical decision – making autonomy among Hellenic critical care nurses. *Journal of Nursing Management*. Vol. 13, nº 2, pp. 154-164.
- Pereira, M. I.; Santos, S. A. dos (2001). Modelo de gestão: uma análise conceitual. Pioneira: São Paulo.
- Perovano, D. G. (2014). Manual de metodologia científica para a segurança pública e defesa social. Curitiba: Juruá.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, pp. 570-581.
- Pimenta C. C. (1994). Aspectos Recentes da Organização e das Políticas de Modernização da Função Pública Federal. Rio de Janeiro: *Revista de Administração Pública*, 28(2).

- Pires, A. S., Ribeiro, L.V., Souza, N. V. D. O., Sá, C. M. S., Gonçalves, F. G. A., & Santos, D. M. (2013). A permanência no mundo do trabalho de profissionais de enfermagem com possibilidade de aposentadoria. *Ciência, Cuidado e Saúde*, 12(2), 338-345. Doi: 10.4025/ciencucuidsaude.v12i2.18298
- Pires, J. C. S.; Macedo, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Rev. Adm. Pública (RAP)*, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lng . Acesso em: 17 Dez. 2018.
- Pires, J. C., & Macêdo, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *RAP Rio de Janeiro*, 40(1), pp. 81-105.
- Popper, M., Lipshitz, R. (1992). Ask not what your country can do for you: the normative bases of organizational commitment. *Journal of Vocational Psychology*, v.41, n.1, pp.1-12.
- Prática Cotidiana de Gestores Públicos. IN: XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro.
- Ramos, Alberto Guerreiro. (1989). *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV.
- Ratinaud, P., & Marchand, P. (2012). Application de la méthode ALCESTE à de "gros" corpus et stabilité des "mondes lexicaux": analyse du "Cable-Gate" avec IraMuTeQ. In: Actes des 11eme Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles. pp. 835-844. Liège, Belgique. Disponível em: <http://lexicometrica.univ-paris3.fr/jadt/jadt2012/Communications/Ratinaud,%20Pierre%20et%20al.%20-%20Application%20de%20la%20methode%20Alceste>
- Rawls, J. (1997). *Uma teoria da justiça*. Tradução de Almiro Pisetta e Lenita M. R. Esteves. São Paulo: Martins Fontes.
- Rego, A. (2000). *Justiça e cidadania nas organizações: uma abordagem sem tabus*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A.; Souto, S. (2002). Comprometimento organizacional: um estudo lusobrasileiro sobre a importância da justiça. In: *Encontro Anual da Associação dos Programas De Pós-Graduação Em Administração*, Salvador, Anais. Salvador: Anpad. pp. 22-25.
- Reis, T., Ituassu, C., & Wasner, F. (2014). Os sentidos do Trabalho para Engenheiros de Diferentes gerações. Trabalho apresentado na XVII Seminário em Administração.

- Ribeiro, C. V. S., & Mancebo, D. (2013). O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 33(1), pp. 192-207. <https://dx.doi.org/10.1590/S1414-98932013000100015>.
- Ribeiro, S. B. (2012). A força de trabalho da Fiocruz e o processo de aposentadoria. (Dissertação de Mestrado, Escola Nacional de Saúde Pública, Rio de Janeiro). Recuperado de <https://www.bvssp.icict.fiocruz.br/lildbi/docsonline/get.php?id=2903>.
- Robbins, S. P. (1999). *Mudança Organizacional e Administração do Estresse: Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 530 p.
- Rocha, E. P. G. (1994). *Clientes e brasileiros: notas para um estudo da cultura do Banco do Brasil*. Brasília –DF: Direc/Desed/Banco do Brasil. 74 p.
- Rodrigues, A. C. A. (2011). *Trabalhador entrincheirado ou comprometido? Delimitação dos vínculos do indivíduo com a organização*. (Tese de Doutorado em Psicologia). Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador.
- Rodrigues, A. P. G., & Bastos, A. V. B. (2013). Os vínculos de comprometimento e entrincheiramento presentes nas organizações públicas. *Revista de Ciências da Administração*, 15(36), pp. 143-158.
- Rodrigues; Ana Carolina de A. (2009) *Do Comprometimento de Continuação ao Entincheiramento Organizacional: O Percorso de Validação da Escala e Análise da Sobreposição entre os Construtos*. Universidade Federal da Bahia. Instituto de Psicologia. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Salvador.
- Roger Keesing (1974) *Theories of culture*. *Annual Review of Anthropology*. v.3, Palo Alto, Califórnia.
- Rosso, B. D.; Dekas, K. H. Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, pp. 91–127.
- Ryan, R. M. & Deci E. L. , (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, *Contemporary Educational Psychology*, Volume 25, Issue 1, pp. 54-67, ISSN 0361-476X, <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>.
- Santos A. P., Borges A. J. E. , Laros J. A., Rebelo T. M. M. S. D. (2013) *Desempenho, Orientação para Aprendizagem e Comprometimento: um Estudo Multinível na Administração Pública Brasileira*. IN: XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro.

- Santos, M. E. V. M. (2009). Ciência como cultura: paradigmas e implicações epistemológicas na educação científica escolar. *Química Nova*. São Paulo. v.32. n. 09. pp. 530-537. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-40422009000200043. Acesso em: 25 mar. 2019
- Santos, N. M. B. F.; Rosso, M. J. U. (2004). Desvendando a cultura organizacional em instituições de ensino superior. *Administração em Diálogo*, São Paulo, nº6, pp. 11-21.
- Sato, L., & Oliveira, F. (2008). Compreender a gestão a partir do cotidiano de trabalho. *Aletheia*, (27), pp. 188-197. Recuperado em 15 de novembro de 2019, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942008000100014&lng=pt&tlng=es.
- Schall, E. (1997). Public sector succession: a strategic approach to sustaining innovation. *Public Administration Review*, Washington, D.C., v. 57, n. 1, pp. 4-10.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*. Winter, pp. 3-16.
- Schein, E. H. (1991). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura Organizacional e Liderança*. Editora Atlas: São Paulo.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3ªed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Rev. Adm. Pública*. Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, pp. 347-369.
- Shimmin, S.; Strein, P. J. (1998). History of the psychology of work and organization. In: Drenth, P. J. D.; Thierry, H.; Wolff, C. J. (Ed.). *Handbook of work and organizational psychology*. 2nd ed. Sussex: Psychology Press, v. 1, pp. 71-100.
- Silva M. T., L. & Kishore, A. & Glufke R.G. & Medeiros, L. & Medeiros, C. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. *Revista de Administração* (FEA-USP). 48. 10.5700/rausp1072.
- Silva, E. E da C. (2009). *Consentimento Organizacional: uma proposta de medida para o construto*. Dissertação de mestrado. Universidade Federal da Bahia. Instituto de Psicologia.
- Silva, J. R.; Rodrigues, J. L. K. (2011). Comprometimento organizacional e sua Correlação com Variáveis Sócio Demográficas em uma Instituição Bancária em Processo de Integração. XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Belo

- Horizonte, 11p.
- Silva, L. M. T., Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (2011). Avaliação da cultura organizacional: um contraponto entre as abordagens quantitativas e qualitativas. *Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas*, 8(2), pp. 123-140.
- Silva, N., Zanelli, J.C., & Tolfo, S. da R. (2014). Cultura Organizacional. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. pp. 491-525. Porto Alegre: Artmed.
- Simão, Marina (2017). *Salário Emocional. O segredo da produtividade nas empresas*. 176 p. 1ª Edição. Editora Leader.
- Simon J., Coltre, S. M. (2012). O comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo: um estudo de caso de uma empresa familiar. *Qualit@as Revista Eletrônica*, v. 13, n. 1.
- Siqueira M. M. M. , Gomide S. Jr. (2008). *Suporte no trabalho*. In: Siqueira M. M. M. , organizador. *Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed; pp. 283-294.
- Siqueira, M. M. M. (1995). Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo. Brasília. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- Siqueira, M. M. M., & Gomide, S., Jr. (2014). Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização. In J. E. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. pp. 316-350. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), pp. 201-209. <https://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722008000200010>.
- Siqueira, M. M. M.; Gomide S. Jr. (2004) Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E.; Bastos., A. V. B. (Orgs). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* . Porto Alegre: Artmed.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. In.: *Administrative Science Quarterly*. Vol. 28, n. 3, *Organizational Culture*, Sep., pp. 339-358.
- Soares, V. (2011). *Autonomia Econômica e*
- Souza, M. B. (2007). *Análise da Cultura Organizacional de uma Empresa do Setor Elétrico. Dissertação de Mestrado*. Minas Gerais: Programa de Pós-graduação PUC

MG.

- Spector, P. E. (2005). *Psicologia nas organizações* (2a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Steijn, B., & Leisink, P. (2006). Organizational commitment among Dutch public sector employees. *International Review of Administrative Sciences*, 72(2), pp. 187–201. <https://doi.org/10.1177/0020852306064609>.
- Stocking Junior, G. W. (1968). *Culture and evolution*. New York: Free Press.
- Stocking, G. W. J. (2004). *Franz Boas: A formação da Antropologia Americana*. pp.1883 – 1911. Rio de Janeiro: Editora UFRJ.
- Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, v. 7, pp. 11-22.
- Tamayo, A. M. A. M., & Paz, M. G. T. (2000). Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 5(2), pp. 289-315. <https://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2000000200002>.
- Vaitsman, J. (2001). Gerencialismo, cultura e expectativas entre servidores públicos de saúde. *Revista De Administração Pública*, 35(1), pp. 29-47. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6360/4945>.
- Vale, J.C.F; Lima, T.C.B., Queiroz, G.C. (2011). O comprometimento organizacional entre grupos geracionais em uma instituição federal de ensino superior. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração e Pesquisa EnANPAD, 35, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD.
- Vieira, E. (2010). O Trabalho: breve visão da concepção de castigo da antiguidade cristã, valor social afirmado na Encíclica *Rerum Novarum* no século XIX e despontar no século XXI como valor Bioético. *Revista Centro Universitário São Camilo* 4(3): pp. 350-353.
- Weller, W. (2010). *Minha voz é tudo o que eu tenho: Manifestações culturais em Berlim e São Paulo*, Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Whitener, E. M., & Walz, P. M. (1993). Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 42(3), pp. 265-281. <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1993.1019>.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organization: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7, pp. 418-428. <http://dx.doi.org/10.2307/257334>.
- Woleck, A. (2002). O trabalho, a ocupação e o emprego: Uma perspectiva histórica. Instituto Catarinense de Pós-Graduação. Recuperado

de www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev01-05.pdf.

- Zago, C. C.; Ayres, K. V.; Vedana, P. O. S. (2004). A Cultura Organizacional em uma Organização Pública: Aspectos Norteadores para o seu Gerenciamento. In: Anais do I Encontro de Administração Pública e Governança/ENAPG. Rio de Janeiro.
- Zanelli, J. C., Bastos, A. V. B., & Rodrigues, A. C. A. (2014). Campo profissional do psicólogo em organizações e trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. pp. 549-582. Porto Alegre: Artmed.
- Zarifian, P. (2001). Comunicação e subjetividade nas organizações. In E. Davel, & S. C. Vergara (Orgs.), *Gestão com pessoas e subjetividade*. pp. 149-170. São Paulo: Atlas.
- Zemke, R.O.; (2008). Respeito às Gerações. In: Mariano, S. R. H.; Mayer, V. F. (Org.). *Modernas Práticas na Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, pp. 51-55.

10 Apêndices

Apêndice A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do estudo: Cultura Organizacional e Comprometimento dos Trabalhadores em uma Instituição Pública

Pesquisador(es) responsável(is): Raquel Pereira Belo e Ludmara Moura Miranda

Instituição/Departamento: Universidade Federal do Piauí

Telefone para contato: (86) 9 9917 3311

Local da coleta de dados: Instituição Pública do estado do Piauí

Prezado(a) Senhor(a), você está sendo convidado(a) a responder às seguintes perguntas de forma totalmente voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder as perguntas realizadas, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. Os pesquisadores deverão responder todas as suas dúvidas antes que você se decidir a participar. Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

Objetivo do estudo: tem como objetivo compreender a *cultura organizacional* e o *comprometimento organizacional* em uma instituição pública

Procedimentos: Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder às perguntas formuladas que abordam temas referentes ao mundo do trabalho.

Benefícios: Esta pesquisa trará maior conhecimento sobre o tema abordado, sem benefício direto para você.

Riscos: A participação nessa entrevista não representará qualquer risco de ordem física ou psicológica para você.

Sigilo: As informações fornecidas por você terão sua privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer forma.

A presente pesquisa foi autorizada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Piauí – Campus Parnaíba (cep.ufpi.cmr@gmail.com. site: www.ufpi.br/cep)

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu _____, estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Local e data _____, ____/____/____.

Assinatura

Em caso consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato: Comitê de Ética em Pesquisa – UFPI – Campus Universitário de Parnaíba - Bairro São Benedito. - CEP: 64.202-020 - Parnaíba – PI. Tel.: (86) 3323-5248 - e-mail: cep.ufpi@ufpi.edu.br web: www.ufpi.br/cep

Apêndice B - Questionário

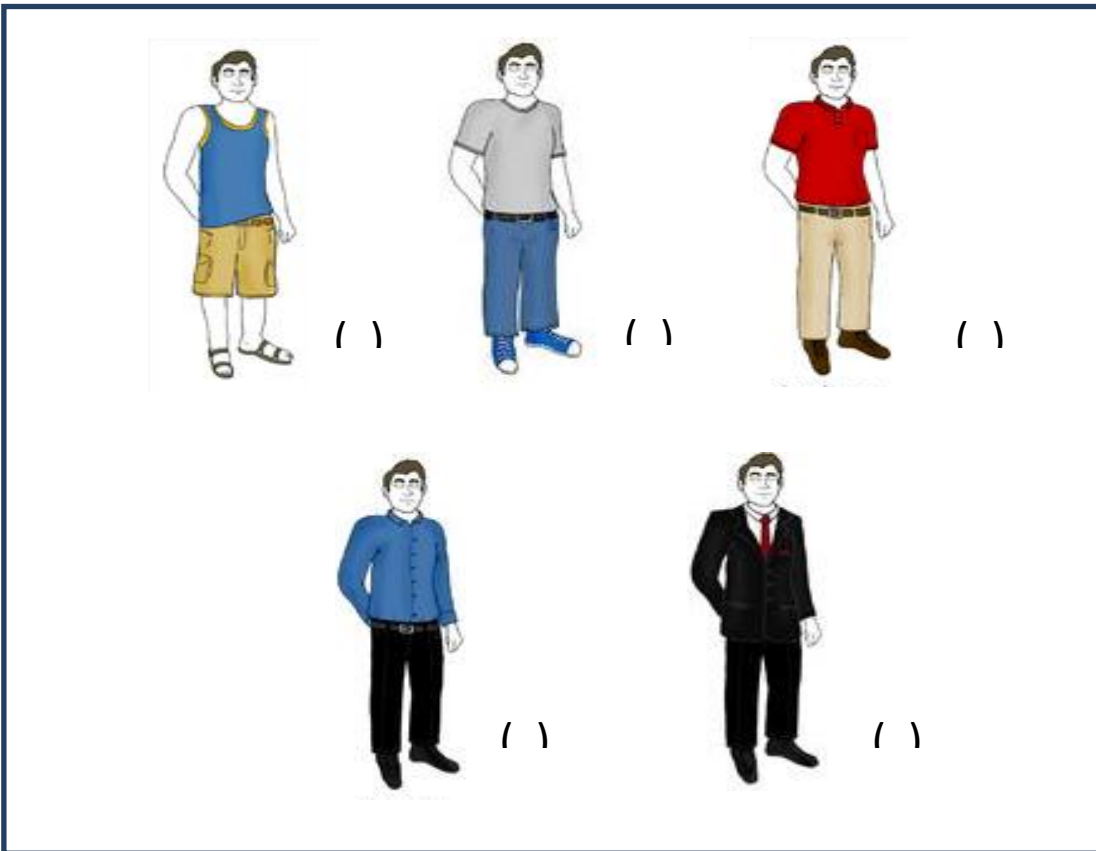
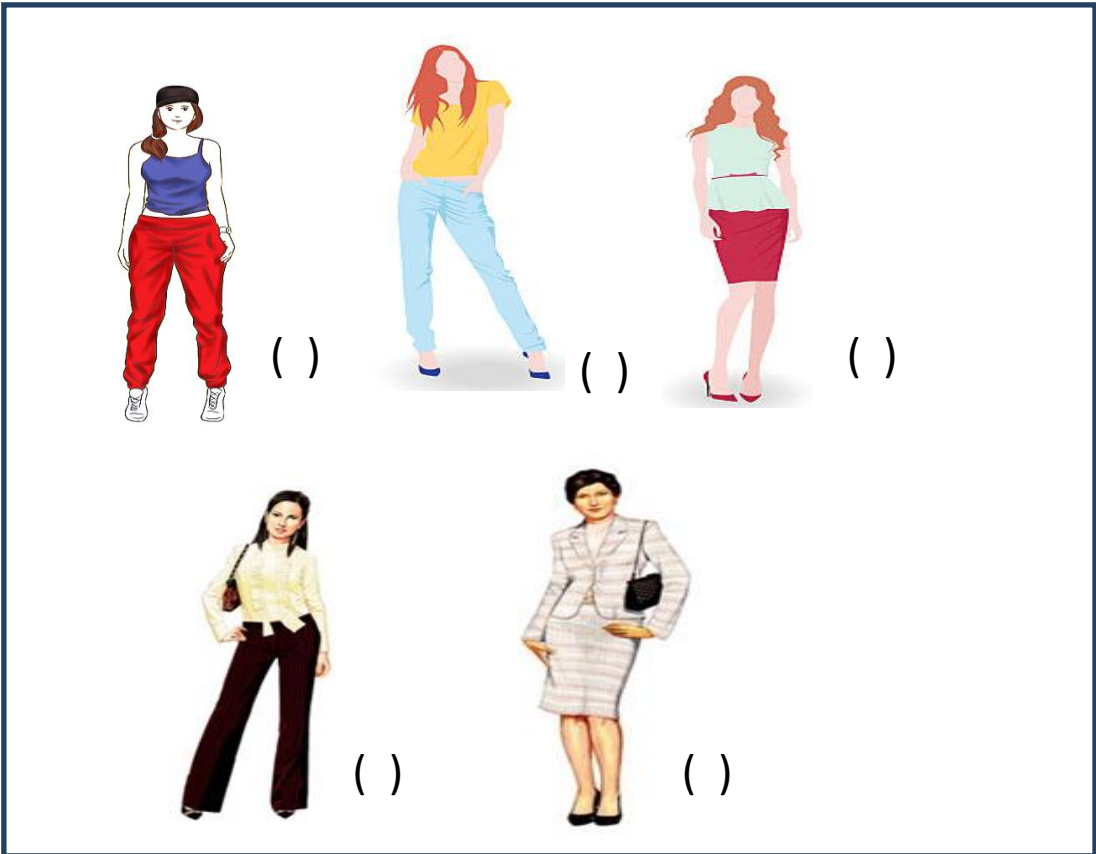
Caro Respondente,

Estamos realizando uma pesquisa sobre algumas questões referentes a vários assuntos de relevância social na dinâmica das relações interpessoais na organização. A fim de conhecermos melhor estes temas, gostaríamos de contar com a sua colaboração voluntária para responder às perguntas que seguem. Suas respostas são confidenciais e serão mantidas em total anonimato, sendo consideradas no conjunto dos participantes.

É importante que você saiba que não existem respostas certas ou erradas, sugerindo você a responder de maneira mais sincera possível. Agradecemos antecipadamente sua colaboração!

Sobre a empresa que você trabalha atualmente, responda:

1. As salas de trabalho são compartilhadas?
 - SIM
 - ALGUMAS VEZES
 - NÃO
2. Há espaço para convivência em horários de intervalo?
 - SIM
 - ALGUMAS VEZES
 - NÃO
3. Existe diferença na qualidade das salas e cadeiras de acordo com os cargos ocupados?
 - SIM
 - ALGUMAS VEZES
 - NÃO
4. Dentre as imagens abaixo, qual você considera que é a forma mais comumente utilizada para se vestir nessa instituição?



5. Em relação à forma de recebimento das informações a respeito da organização, elas acontecem via:

- Quadro de avisos
- Comunicação formal
- Informação dos colegas
- E-mail
- Outras formas _____

6. Há um programa de integração para novos funcionários?

- SIM
- ALGUMAS VEZES
- NÃO

7. As pessoas que pensam e planejam as atividades também as executam.

- SIM
- ALGUMAS VEZES
- NÃO

8. Existe suporte da chefia em relação à tomada de decisão.

- SIM
- ALGUMAS VEZES
- NÃO

9. O trabalho é reconhecido por parte da organização por meio da:

- Qualidade do salário
- Atividades de Treinamento
- Promoção
- Autonomia
- Estabilidade
- Outro _____

10. Existe satisfação com o alcance do desenvolvimento pessoal no trabalho.

- SIM
- ALGUMAS VEZES
- NÃO

11. Existe um clima de confiança neste contexto organizacional.

- SIM

- ALGUMAS VEZES
 - NÃO
12. Existe aproximação entre funcionários e chefias.
- SIM
 - ALGUMAS VEZES
 - NÃO
13. As interações sociais no trabalho pautam-se pela cooperação
- SIM
 - ALGUMAS VEZES
 - NÃO
14. As interações sociais no trabalho pautam-se pela competição.
- SIM
 - ALGUMAS VEZES
 - NÃO
15. Trabalhar nesta organização é motivo de satisfação.
- SIM
 - ALGUMAS VEZES
 - NÃO
16. Existem motivos para ter lealdade à esta organização.
- SIM
 - ALGUMAS VEZES
 - NÃO
17. Existe sentimento de pertença neste ambiente de trabalho.
- SIM
 - ALGUMAS VEZES
 - NÃO
18. Existe sentimento de apreço entre o grupo neste ambiente de trabalho.
- SIM
 - ALGUMAS VEZES
 - NÃO
19. A possibilidade de dedicação continuada da carreira nesta organização gera felicidade.
- SIM
 - ALGUMAS VEZES

- NÃO
20. Os ponto (s) de satisfação no trabalho é/são:
- () Chefia
 - () Equipe de trabalho
 - () Atividades desenvolvidas
 - () Salário
 - () Oportunidades de promoção
 - () Outro _____
21. As retribuições recebidas - remuneração financeira e benefícios - são pautadas em:
- () Regras igualitárias
 - () Regras definidas a partir de informações precisas
 - () Participação dos funcionários na formulação das regras
 - () Regras éticas
 - () Outro _____
22. Nesta organização existe:
- () Suporte organizacional
 - () Cuidado com o bem-estar dos funcionários
 - () Valorização das contribuições da equipe
 - () Nenhuma das opções anteriores
23. Na possibilidade de saída da organização existirá:
- () Muitas perdas
 - () Poucas oportunidades no mercado de trabalho
 - () Muitas oportunidades de trabalho
 - () Ausência de perdas
24. Existe recompensa justa em relação à:
- () Responsabilidade no trabalho
 - () Experiência profissional
 - () Esforços no trabalho
 - () Qualidade do trabalho apresentado
25. Existe obrigação e dever moral para com a empresa.
- SIM
 - ALGUMAS VEZES
 - NÃO

26. Existe um maior compromisso com:
- A carreira profissional
 - A organização que trabalham
27. Existe autonomia na realização das tarefas.
- SIM
 - ALGUMAS VEZES
 - NÃO
28. Na possibilidade de saída da organização existiria um sentimento de culpa..
- SIM
 - ALGUMAS VEZES
 - NÃO

QUESTIONÁRIO SÓCIO DEMOGRÁFICO

1. Idade:
2. Sexo M F Outro
3. Estado Civil Solteiro Casado União Estável Divorciado Viúvo Outro
4. Tem Filhos Não Sim. Quantos? _____
5. Participação na Renda Familiar até 25% Até 50% 75% 100%
6. Nível de Escolaridade: Ensino Fundamental Ensino Médio Ensino Superior
 Especialização Mestrado Doutorado
7. Área da formação profissional:
8. Tempo de atuação na profissão (em anos completos):
9. O cargo que exerce é na sua área de formação? Não Sim
10. Tempo como funcionário na organização (em anos completos):
11. Qual tipo de vínculo? Efetivo Terceirizado Estágio Contrato temporário

AGRADECEMOS A PARTICIPAÇÃO!

Apêndice C - Roteiro de Entrevista

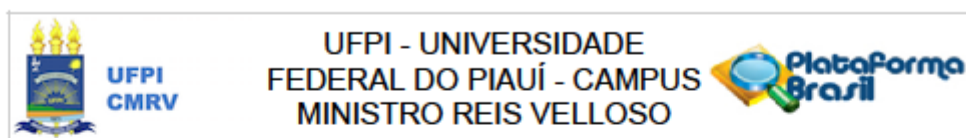
1. O que a XXXXX é para você?
2. Como ocorre o processo de socialização dos funcionários uns com os outros e com as normas da empresa?
3. Em quais circunstâncias os funcionários são promovidos/ascendem na carreira?
4. É uma prática da instituição realizar comemorações? Em quais situações?
5. Para você, quais as características de um trabalhador comprometido?
6. Quais motivos podem ser considerados para o funcionário permanecer trabalhando nesta organização?
7. Existem desafios em seu exercício profissional nesta instituição? Quais são?
8. Como são definidas as regras para as recompensas e as advertências? *(Como você acha que isso influencia na motivação e satisfação dos funcionários?)*
9. As mudanças na gestão interferem nas normas e regras da organização? Como acontece?

QUESTIONÁRIO SÓCIO DEMOGRÁFICO

10. Idade:
11. Sexo: () M () F () Outro
12. Estado Civil: () Solteiro () Casado/Convivente () Divorciado(a) () Viúvo(a)
Outro
13. Tem Filhos: () Não () Sim
14. Participação na Renda Familiar: () até 25% () Até 50% () 75% () 100%
15. Nível de Escolaridade: () Ensino Fundamental () Ensino Médio () Ensino Superior
() Pós Graduação
16. O cargo que exerce é na sua área de formação? () Não () Sim
17. Tempo como funcionário na organização (em anos completos):
18. Qual tipo de vínculo? () Efetivo () Outro

11 Anexos

Anexo 1 – Parecer de Aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: IMPACTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO COMPROMETIMENTO DOS TRABALHADORES EM UMA EMPRESA PÚBLICA

Pesquisador: Raquel Pereira Belo

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 93450618.4.0000.5669

Instituição Proponente:

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 2.829.771

Apresentação do Projeto:

Apresentação do Projeto:

Trata-se de projeto de pesquisa intitulado: " Impactos da Cultura Organizacional no Comprometimento dos Trabalhadores em uma Instituição Pública ", que tem como pesquisadora responsável a Profa. Dra. Raquel Pereira Belo.

Problema da pesquisa:

Considerando-se que as Organizações Públicas Brasileiras são influenciadas pelo poder e mandatos governamentais, a presente pesquisa busca investigar a influência da Cultura Organizacional no tipo de Comprometimento dos funcionários de uma organização pública de uma cidade localizada no Piauí. Os autores buscam responder ao seguinte questionamento: Quais os elementos da cultura organizacional existentes na presente instituição e como estes interferem na estruturação do comprometimento dos funcionários?

Metodologia proposta:

AMOSTRA: O estudo será composto por 50 trabalhadores funcionários de uma organização pública presente em uma cidade localizada no estado do Piauí, todos com idades acima de 18 anos.

Endereço: Av. São Sebastião, 2619 - Bloco 16 - Sala 05
Bairro: Reis Velloso **CEP:** 64.202-020
UF: PI **Município:** PARNAIBA
Telefone: (86)3323-5251 **E-mail:** cep.utplcmrv@gmail.com



UFPI
CMRV

**UFPI - UNIVERSIDADE
FEDERAL DO PIAUÍ - CAMPUS
MINISTRO REIS VELLOSO**



Continuação do Parecer: 2.829.771

Declaração de Instituição e Infraestrutura	AutorizacaoInstitucional.pdf	06/07/2018 19:28:22	Raquel Pereira Belo	Aceito
Folha de Rosto	FolhaRosto_Assinatura.pdf	27/06/2018 19:09:19	Raquel Pereira Belo	Aceito
Outros	TermoConfidencialidade.pdf	24/06/2018 22:51:22	Raquel Pereira Belo	Aceito
Outros	Instrumento.pdf	24/06/2018 22:50:39	Raquel Pereira Belo	Aceito
Declaração de Pesquisadores	DeclaracaoPesquisadores.pdf	24/06/2018 22:49:56	Raquel Pereira Belo	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TermoConsentimentoLivreEsclarecido.pdf	24/06/2018 22:48:01	Raquel Pereira Belo	Aceito
Outros	CurriculoLattes_Ludmara.pdf	24/06/2018 22:46:37	Raquel Pereira Belo	Aceito
Outros	CartaEncaminhamento.pdf	24/06/2018 22:44:47	Raquel Pereira Belo	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.pdf	24/06/2018 22:43:41	Raquel Pereira Belo	Aceito
Outros	cv_2452691382296605.pdf	24/06/2018 22:42:56	Raquel Pereira Belo	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

PARNAIBA, 19 de Agosto de 2018

Assinado por:
Baldomero Antonio Kato da Silva
(Coordenador)

Endereço: Av. São Sebastião, 2619 - Bloco 16 - Sala 05
Bairro: Reis Velloso CEP: 64.202-020
UF: PI Município: PARNAIBA
Telefone: (86)3323-5251 E-mail: cep.ufpi.cmr@gmail.com