

Comprometimento organizacional e características do trabalho: em busca de significados e relações



Emmanuelle Arnaud Almeida Cavalcanti ^[1], Luciana Lêda da Silva Costa ^[2]

[1] emmanuelle.cavalcanti@ifpb.edu.br, IFPB – Câmpus João Pessoa. [2] luciana_leda@hotmail.com, Unopar - Polo Campina Grande

RESUMO

Diante das transformações que o mundo do trabalho vem atravessando, torna-se importante compreender o sentido do trabalho, considerando suas características, bem como sua ligação direta com o comprometimento organizacional. É com esse propósito que o presente estudo apresenta-se, ancorado em autores clássicos para a construção do referencial teórico e estabelecimento das questões de pesquisa. Assim, o objetivo deste artigo é descrever a percepção dos empregados de uma empresa de fast food localizada em João Pessoa-PB acerca do significado e dos antecedentes do comprometimento organizacional, bem como das características do trabalho propostas por Hackman e Oldham (1976), relacionando-os. Em nível metodológico, esta investigação pode ser caracterizada como um estudo de natureza descritiva, cujo levantamento de dados foi realizado por meio de entrevistas semiestruturadas, ancoradas essencialmente em questões abertas. Utilizou-se tratamento qualitativo de dados através dos seguintes procedimentos: categorização dos assuntos abordados durante as entrevistas; descrição das categorias encontradas; representação gráfica das categorias por meio de mapas cognitivos causais; e discussão da relação existente entre as características do trabalho e os antecedentes do comprometimento organizacional. Os resultados apontam que as características do trabalho e o comprometimento com a organização assumem diversos significados para os entrevistados e confirma quatro das cinco características do trabalho propostas por Hackman e Oldham (1976), além de indicar outras variáveis antecedentes ao comprometimento organizacional.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional. Características do trabalho. Mapas cognitivos causais.

ABSTRACT

Given the changes that the working world is going through, it becomes important to understand the meaning of work considering its features as well as a direct link with organizational commitment. It is with this purpose that the present study is presented, anchored in classical authors to build the theoretical framework and establishment of research questions. The objective of this article and describe the perception of a fast food company employees located in João Pessoa -PB about the meaning and history of organizational commitment, as well as the characteristics of the work proposed by Hackman and Oldham (1976), relating them. In methodological level, this research can be characterized as a study of a descriptive nature, whose data collection was conducted through semi-structured interviews, anchored primarily in open questions. We used qualitative data processing through the following procedure: categorization of the topics discussed during the interviews; description of the categories found; graphical representation of the categories through causal cognitive maps; and discussion of the relationship between job characteristics and the antecedents of organizational commitment. The results show that job characteristics and organizational commitment have taken on different meanings for respondents and confirmed four of the five job characteristics proposed by Hackman and Oldham (1976), and indicate other antecedent variables to organizational commitment.

Keywords: Organizational Commitment. Job characteristics. Causal cognitive maps.

1 Introdução

O atual contexto de transformações ambientais e organizacionais implica significativas reestruturações das relações ou dos vínculos psicológicos postulados como necessários entre os indivíduos e as organizações. As organizações têm procurado diferentes formas de desenvolver um ambiente no qual ocorra o comprometimento dos trabalhadores, pois apostam no resultado positivo que este envolvimento proporciona em termos de melhoria da qualidade dos produtos e/ou serviços e da produtividade. Genericamente, entende-se que quando os empregados sentem-se responsáveis pelo trabalho que ajudaram a conceber, empenham-se de forma mais intensa para que as metas sejam alcançadas.

O construto comprometimento tem ocupado lugar de destaque no âmbito das pesquisas em comportamento organizacional, notadamente a partir da segunda metade da década de 1970. Tal relevância é justificada pelo interesse dos pesquisadores em compreender melhor o significado do comprometimento organizacional para os trabalhadores, como também determinar as variáveis que lhes são antecedentes, correlatas e consequentes. Percebe-se, ainda, o interesse dos gerentes nos impactos exercidos por este construto sobre o contexto laboral, especialmente ao buscar formas de gerenciar o comprometimento de seus empregados, utilizando-o como diferencial na competitividade contemporânea.

Já o desenvolvimento do tema características do trabalho tem como referência principal os autores Hackman e Oldham (1976), cujo estudo revelou que o desempenho e a satisfação no trabalho estão diretamente ligados a três estados psicológicos: a percepção do sentido de sua atividade desenvolvida, a responsabilidade de seu desempenho no resultado final obtido e o retorno sobre seu desempenho para que tenha conhecimento. Esses três estados psicológicos geram cinco dimensões que são consideradas no sentido do trabalho: variedade das tarefas, identidade no trabalho, significado do trabalho, autonomia e *feedback*. Os autores afirmaram que uma pessoa percebe que seu trabalho tem sentido quando ela o acha útil, importante e legítimo (MORIN, 2001).

Considera-se que a mão de obra em uma empresa de *fast food* é especializada, porém é o treinamento e o formato do negócio que a tornam assim: o funcionário é "moldado" segundo as características e objetivos da empresa. As redes de *fast food*, através

desse sistema operacional rígido e altamente disciplinado, vêm assegurando o padrão de qualidade em seus pontos de venda, além da considerável rapidez no atendimento. Porém, essa velocidade/qualidade conduz a algumas questões, tais como: que características do trabalho estão presentes no ambiente de um *fast food*? Como os empregados percebem seu trabalho? O que o comprometimento organizacional significa para eles? Quais variáveis antecedem o comprometimento organizacional?

O objetivo deste artigo é descrever a percepção dos empregados de uma empresa de *fast food* localizada em João Pessoa-PB acerca do significado e dos antecedentes do comprometimento organizacional, bem como das características do trabalho propostas por Hackman e Oldham (1976), relacionando-os. Desta forma, entender como se configura este contexto de trabalho apresenta-se como uma questão de grande relevância para os estudos acadêmicos e as práticas organizacionais.

2 Características do trabalho

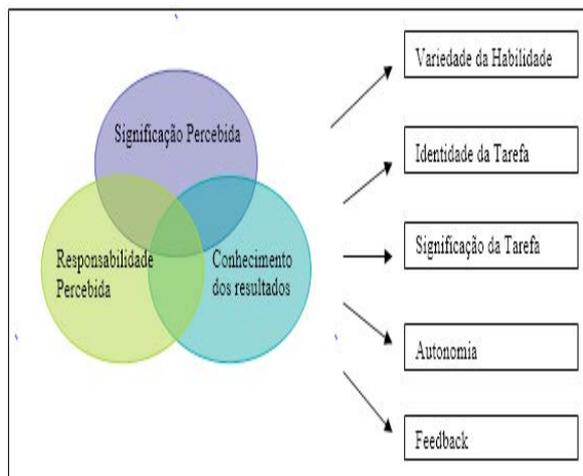
O trabalho é uma atividade presente na vida da maioria das pessoas e assume diferentes significados, seja como fonte de sustento ou meio de sentir-se útil. Assim, sentidos variados são encontrados em estudos, como os dos pesquisadores do grupo *Meaning of Work (MOW) International Research Team*, realizado em 1987, os quais mostraram que o trabalho pode assumir desde uma condição de neutralidade até de centralidade na identidade pessoal e social (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007). De acordo com os pesquisadores do MOW, o trabalho define-se em concordância com sete padrões apresentados, a saber: acrescenta valor a qualquer coisa, é central na vida das pessoas, é uma atividade que beneficia os outros, não é agradável, exige esforço mental e físico, é uma atividade regular remunerada (MORIN, 2002 *apud* MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007).

Baseada nos estudos do grupo MOW, Morin (1996, 1997, 2002 *apud* MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007) encontrou em suas pesquisas que o trabalho produz um resultado útil, há prazer na realização das tarefas, permite autonomia, é a fonte das relações humanas satisfatórias, mantém as pessoas ocupadas e é moralmente aceitável. Esses resultados encontrados corroboraram com os antes propostos por Hackman e Oldham (1976), cujos achados apontaram que para um trabalho ter sentido ele precisa ter seis características:

- ter variedade e ser desafiador;
- possibilitar aprendizagem contínua;
- permitir autonomia e decisão;
- possibilitar reconhecimento e apoio;
- trazer uma contribuição social; e
- permitir um futuro desejável.

Nessa perspectiva, os postulados de Hackman e Oldham (1976) apresentados por Morin (2001), concentram-se na premissa de que as pessoas são satisfeitas, comprometidas e tem um bom desempenho quando atravessarem três estados psicológicos que criam cinco dimensões básicas a serem identificadas, como mostra a Figura 1.

Figura 1 – Dimensões das características do trabalho



Fonte: elaborado a partir de Morin (2001).

Hackman e Oldham (1976) apresentaram esses três estados psicológicos como condições básicas para que houvesse uma percepção de trabalho com significado, promovendo assim um melhor desempenho das pessoas que conseguissem alcançá-los, quais sejam, significação percebida, responsabilidade percebida e conhecimento dos resultados. Esses estados psicológicos desdobram-se em cinco fatores: variedade de habilidade, identidade da tarefa, significação da tarefa, autonomia e feedback, os quais foram norteadores nas entrevistas realizadas e serão melhor apresentados no tópico de discussão de resultados. Os fatores têm sua contribuição e definição para compor o significado geral do trabalho que cada pessoa enxerga em relação a sua atividade desenvolvida.

Em consonância com os ensinamentos de Hackman e Oldham (1976), Morin (1996 *apud* TOLFO,

PICCININI, 2007, p. 39) define esse sentido como “uma estrutura afetiva formada por três componentes: o significado, a orientação e a coerência”, mostrando a interatividade do modo como a pessoa enxerga seu trabalho, como procura desenvolvê-lo e o equilíbrio proporcionado pela sua atividade.

De acordo com Tolfo e Piccinini (2007), o sentido do trabalho é um construto inacabado, pois está associado a condições históricas da sociedade. Contudo, as pesquisas realizadas sobre esse assunto apontam que, além de ser uma fonte de sustento, é um meio de se relacionar com os outros, de se sentir como parte integrante de um grupo ou da sociedade, de ter uma ocupação, de ter um objetivo a ser atingido na vida (MORIN, 2001 *apud* TOLFO; PICCININI, 2007). Já os estudos realizados no Brasil apresentam que, para haver sentido no trabalho, é necessário que elementos como autonomia, reconhecimento e variedade das tarefas sejam considerados (TOLFO; PICCININI, 2007).

3 Comprometimento organizacional

No decorrer das últimas décadas, diversos estudos têm sido desenvolvidos com o objetivo de esclarecer os focos do vínculo estabelecido entre o indivíduo e a organização, em uma tentativa de descobrir, ou mesmo estabelecer, um padrão comportamental desejável pelas organizações (SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004). Em resposta a esta questão, Mowday (1998) afirma que o estudo do comprometimento organizacional tem sido desenvolvido com vistas a produzir um importante aporte de literatura que incide sobre o estudo dos vínculos existentes no binômio indivíduo-organização. Essa afirmação é corroborada com a expressiva quantidade de pesquisas existentes na atualidade, que visam elucidar as questões que cercam o comprometimento e o contexto organizacional.

Em termos conceituais, o comprometimento organizacional revela-se como um elo entre o indivíduo e a organização. Para Borges-Andrade (1994, p. 50), o tema refere-se ao “grau em que os empregados se identificam com suas organizações empregadoras e estão dispostos a defendê-las e nelas permanecer”. Nesse sentido, Soares (2001) explica que o comprometimento pressupõe um sentimento total de responsabilidade na transformação das metas e objetivos em realidade. Para tanto, as pessoas utilizam criatividade e inovação, desenvolvem alternativas e procuram os meios mais eficientes para garantir

o sucesso do que se propuseram fazer. Com base no estudo de diversos autores, Pereira (1993) ainda afirma que o comprometimento é o processo através do qual os objetivos da organização e aqueles do indivíduo tornam-se fortemente integrados ou congruentes. A partir dessas definições, pode-se entender que se comprometer significa sentir-se vinculado a algo e ter desejo de permanecer naquele curso de ação, contemplando uma propensão a determinada ação.

Devido à existência de uma diversidade de conceitos adotados no estudo do construto comprometimento, este é estudado em função dos focos e das naturezas do vínculo. São diversas as naturezas desses vínculos, no entanto, há três delas que são mais investigadas: afetiva, instrumental, normativa. Assim como, são inúmeros os alvos de vínculo que o trabalhador tem, tais como: a organização, o grupo, o sindicato, os valores, a profissão, o trabalho, entre outros (COHEN, 2007; MÜLLER et al., 2005). Vale ressaltar que, apesar dessa multiplicidade de definições, não existe uma concepção precisa sobre o comprometimento organizacional, pois há várias pesquisas envolvendo o tema. Segundo Bastos (1993), essa diversificação de definições pode ser entendida a partir de suas raízes em diferentes disciplinas científicas (e.g. Sociologia, Teorias Organizacionais e Psicologia Social), além das diversas operacionalizações sobre o construto.

Inicialmente, o tema foi visto como um construto unidimensional, focalizado principalmente sob uma perspectiva afetiva. Porém, sua interdisciplinaridade passou a retratar o caráter multidimensional do comprometimento organizacional, tornando difícil analisá-lo em uma visão unilateral. Meyer, Allen e Smith (1993) ressaltam que ainda não há uma tentativa sistemática de desenvolver uma conceitualização multidimensional do compromisso que possa ser aplicada em todos os domínios, a qual ajudaria a promover uma integração dos estudos desenvolvidos dentro destes vários domínios, como também centraria a atenção no impacto do comprometimento em múltiplos domínios e dimensões. Siqueira e Gomide Junior (2004) corroboram para essa assertiva quando colocam que a existência de múltiplos focos de comprometimento cria novos desafios para pesquisas futuras, as quais deverão analisar a interdependência entre os múltiplos compromissos que emergem no mundo do trabalho.

Assim, vários estudos têm defendido a realização de investigações mais profundas dos vínculos e

das dimensões do comprometimento organizacional (BASTOS, 1993; MATHIEU; ZAJAC, 1990; MOWDAY, 1998). Acredita-se que, embora existam vertentes distintas que abordem o tema, todas compartilham a crença de que o vínculo existe e é inevitável, significando o desejo de permanecer na organização, de exercer suas atividades, de acreditar e aceitar os objetivos e valores organizacionais.

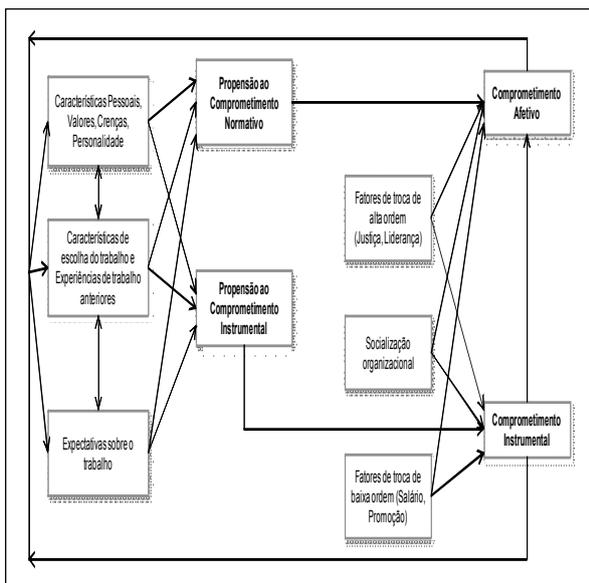
Meyer e Allen (1991) caracterizam três tipos de vínculos entre indivíduos e organização. *Affective Commitment*, ou Comprometimento Afetivo: comprometimento como um envolvimento, no qual ocorre identificação com os objetivos e valores da organização. *Continuance Commitment*, que a literatura trata como Instrumental: comprometimento percebido em função dos custos associados a deixar a organização. *Normative Commitment*, ou Comprometimento Normativo: comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização. Esses autores afirmam que um empregado vivencia simultaneamente comprometimento para com a organização baseado em vínculos emocionais (comprometimento afetivo), em sentimento de obrigação para com a organização (comprometimento normativo) e em percepção de que os custos de sua saída da organização são demasiadamente altos (comprometimento instrumental).

De acordo com Allen e Meyer (1996), é possível perceber um aporte considerável de evidências relativas às propriedades psicométricas das medidas encontradas por Meyer e Allen (1991) e de suas relações com outras variáveis organizacionais e pessoais. Comum às três dimensões está a visão de que o comprometimento é um estado psicológico que, primeiro, caracteriza a relação do empregado com a organização e, segundo, tem implicações para a decisão de continuar ou descontinuar a filiação com a organização (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993). Os autores também argumentaram que se pode conseguir uma melhor compreensão da relação do trabalhador com a organização quando todas as três formas de compromisso são consideradas em conjunto, mas que, por serem diferentes, as organizações interessadas em manter seus empregados, mediante o reforço do compromisso, deverão analisar cuidadosamente a natureza do comprometimento existente.

A atual compreensão dos vínculos estabelecidos entre os trabalhadores e as organizações, bem como das variáveis que giram em torno do construto, recebeu grande contribuição dos estudos desenvolvidos por Cohen (2007). O autor sugere, baseado no

trabalho desenvolvido por Mowday, Porter e Steers (1982), que o comprometimento organizacional é melhor caracterizado como um processo que se desdobra ao longo do tempo, o qual começa antes que o empregado incorpore-se à organização e se estende após anos sucessivos de emprego, considerando, portanto, as mudanças no comprometimento ocorridas antes e depois do emprego na organização. Cohen (2007) distingue o comprometimento entre propensão ao comprometimento (instrumental e normativa), que se desenvolve antes da entrada na organização, e comprometimento em si (afetivo e instrumental), que se desenvolve após a entrada na organização, conforme expressa a Figura 2.

Figura 2 – Modelo de desenvolvimento do comprometimento organizacional



Fonte: Cohen (2007).

A primeira parte do modelo descreve o processo prévio ao comprometimento (antes da entrada na organização). Como mostra a Figura 2, três grupos de variáveis afetam as propensões ao compromisso. Segundo esse modelo, novos empregados que entram nas organizações têm objetivos e valores diferentes que procuram satisfazer com o emprego. Assim, quanto maior a congruência, percebida pelos empregados, entre seus valores e crenças e os da organização, mais forte sua propensão para empenhar-se. As circunstâncias associadas com a decisão de aderir à organização e expectativas acerca do trabalho também afetam a propensão ao comprometimento. A segunda parte do modelo descreve o processo que

resulta em maior ou menor nível de comprometimento afetivo e instrumental, ou seja, o comprometimento subsequente. Assim, sugere-se um relacionamento entre as duas propensões do comprometimento, e outras variáveis, e os dois comprometimentos reais, desenvolvidos após a entrada, quais sejam, afetivo e instrumental.

Ao longo das últimas décadas, uma quantidade considerável de esforços de investigação também tem sido empregada para a compreensão dos antecedentes, correlatos e consequentes, do comprometimento organizacional tanto em nível internacional quanto nacional. Para fins de sintetização e delimitação da pesquisa, um quadro conceitual com as principais variáveis antecedentes é apresentado por intermédio do Quadro 1.

Quadro 1 – Principais variáveis antecedentes do comprometimento organizacional

VARIÁVEIS	AUTORES
Características do trabalho	Steers (1977); Mathieu e Zajac (1990); Allen e Meyer (1996); Borges-Andrade (1994); Siqueira e Gomide Junior (2004).
Características organizacionais	Steers (1977); Berger e Cummings (1979); Mathieu e Zajac (1990); Medeiros (2003).
Características pessoais	Steers (1977); Mathieu e Zajac (1990); Bastos (1994); Borges-Andrade (1994); Meyer et al. (2002); Siqueira e Gomide Junior (2004); Cohen (2007).
Experiências anteriores de trabalho	Allen e Meyer (1990); Meyer, Allen e Smith (1993); Meyer et al. (2002); Cohen (2007).
Experiências prévias de socialização	Allen e Meyer (1990); Meyer, Allen e Smith (1993); Meyer et al. (2002).
Falta de alternativas de empregos no mercado	Allen e Meyer (1990); Meyer, Allen e Smith (1993); Meyer et al. (2002); Siqueira e Gomide Junior (2004).
Imagem e suporte organizacionais	Borges-Andrade e Pilati (1999); Siqueira e Gomide Junior (2004); Cohen (2007).
Investimentos do empregado para com a organização	Allen e Meyer (1990); Meyer, Allen e Smith (1993); Meyer et al. (2002); Siqueira e Gomide Junior (2004).
Relações líder-grupo	Mathieu e Zajac (1990); Epitropaki e Martin (2005); Cohen (2007).
Valores	Arciniega e González (2002); Cohen (2007).

Fonte: elaboração própria com base em pesquisa bibliográfica.

Segundo as indicações da literatura, o comprometimento organizacional atua como preditor de desempenho, absentéismo, rotatividade (incluindo a intenção de saída e busca de alternativas de emprego) e comportamentos de cidadania organizacional (MATHIEU; ZAJAC, 1990). Assim, pesquisas sobre comprometimento organizacional adotam um senso de entendimento de que o comprometimento sozinho não garante o sucesso da organização, mas que um elevado grau de comprometimento com a organização contribui para que esta alcance seus objetivos.

4 Aspectos metodológicos

Em relação à abordagem, esta investigação optou por uma perspectiva qualitativa, na qual o pesquisador procura compreender os fenômenos que estuda – ações individuais, grupais ou organizacionais em seu ambiente e contexto social. Portanto, a análise dos dados primará pela interpretação dos fenômenos e atribuição de significados. Em termos de caracterização geral do estudo, esta pesquisa será descritiva, porque visa descrever as características de determinada população e estabelecer relações entre variáveis (VERGARA, 2007). A estratégia de coleta de dados esteve centrada na realização de entrevistas semiestruturadas, com base em questões abertas elaboradas para verificar aspectos relacionados tanto às características do trabalho como ao comprometimento organizacional. De acordo com Roesch (1999), as entrevistas semiestruturadas permitem ao pesquisador entender e captar a perspectivas dos participantes da pesquisa, sem predeterminar sua expectativa através de uma seleção prévia de categorias de questões.

Sobre o campo de pesquisa, constituiu-se por uma empresa do ramo de *fast food*, com uma das franquias atuante em João Pessoa/PB. Os sujeitos de pesquisa foram os colaboradores da empresa que compõem a equipe que está em contato com o consumidor (*front-office*), como também aqueles que são responsáveis por atividades de apoio (*back-room*), excluindo-se o pessoal da cozinha, que não estava disponível para a entrevista. Assim, a seleção dos sujeitos ocorreu com base nos critérios de acessibilidade e intencionalidade, sendo entrevistados doze das quinze pessoas que fizeram parte da população selecionada. Os entrevistados compreendem seis homens, sendo três garçons, dois cumins (auxiliar de garçom) e um chefe de cozinha, como também seis mulheres, sendo duas garçonetes, três cumins e uma operadora de caixa.

Em termos de sistematização, o processo de tratamento dos dados coletados a partir da pesquisa de campo desenvolveu-se nas seguintes etapas: categorização dos assuntos abordados durante as entrevistas; descrição das categorias encontradas; representação gráfica das categorias que refletem a percepção dos entrevistados através de mapas cognitivos causais, com a utilização do software Cmap-Tools 4.18; e discussão da relação existente entre as características do trabalho propostas por Hackman e Oldham (1976) e os antecedentes do comprometimento organizacional.

As categorias foram empregadas para se estabelecer relações, agrupando elementos, ideias ou expressões em torno de um conceito (MINAYO, 1994). Sobre a utilização de mapas cognitivos, Bastos (2002) afirma que estes envolvem conceitos e relações entre si, os quais são utilizados pelos sujeitos para compreender seu ambiente e dar-lhe sentido. Assim, os mapas causais expõem a estrutura conceitual do pesquisado, associando conceitos através de setas que representam suas crenças acerca das relações de causalidade envolvidas entre eles (BAS-TOS, 2004). A partir dessas explicações evidencia-se a relevância de trabalhar as categorias juntamente com os mapas cognitivos, dado que ambos estão centrados em torno dos conceitos percebidos pelos sujeitos de pesquisa.

5 Apresentação e discussão dos resultados

A apresentação dos resultados está focada na discussão dos achados de campo, através da articulação teórica com os temas tratados. Assim sendo, a mesma foi dividida em três partes: a primeira expõe a análise das falas referentes às características do trabalho, a segunda descreve a percepção dos respondentes com relação ao comprometimento organizacional e a terceira correlaciona as características do trabalho encontradas na pesquisa de campo às variáveis antecedentes ao comprometimento organizacional.

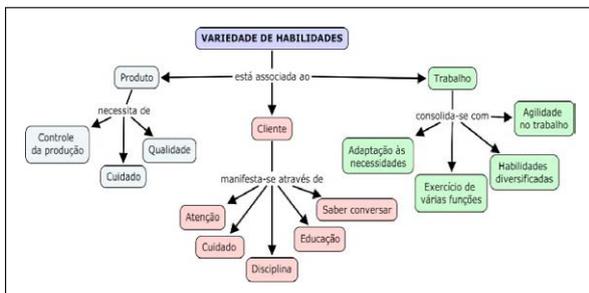
5.1 Características do trabalho propostas por Hackman e Oldham

Conforme apresentado na Figura 1, Hackman e Oldham (1976) apontam que o trabalho tem significado e gera comprometimento por parte do funcionário quando abarca as dimensões variedade da habilida-

de, identidade da tarefa, significação da tarefa, autonomia e *feedback*.

A variedade de habilidades é tratada na literatura como o grau em que a tarefa requer, para sua execução, o envolvimento e o uso de várias habilidades e talentos de um mesmo indivíduo. De acordo com os achados de campo, essa dimensão é percebida pelos entrevistados como fator sempre presente, chegando muitas vezes a ser mencionado no ato da contratação. A maioria já incorporou esse aspecto de forma natural, pois as atividades variam e é necessário adaptar-se às necessidades, como demonstra a seguinte declaração: “aqui cada um tem a sua função, só que a gente tem que ter mais que isso” (entrevistado 1). Os entrevistados também apontaram como importante o exercício de várias funções, o que se pode observar através de um dos discursos: “eu trabalho de garçom, mas a gente aqui faz tudo, a gente atende cliente, a gente lava a loja, quando tem o parquinho lá fora a gente trabalha de monitor” (entrevistado 2). Essa primeira dimensão de Hackman e Oldham (1976) foi associada pelos respondentes a três aspectos principais: produto, cliente e trabalho, conforme ilustra o mapa cognitivo que representa a percepção dos mesmos, Mapa 1.

Mapa 1 – Mapa cognitivo do significado da característica do trabalho Variedade de Habilidades

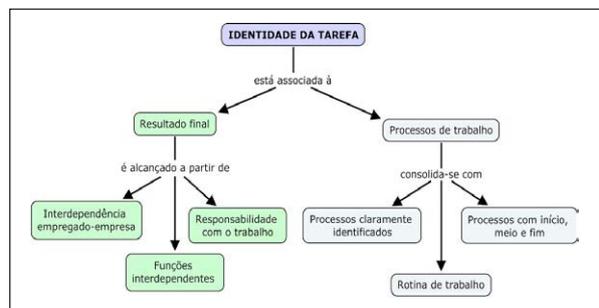


Através do Mapa 1 é possível perceber que os entrevistados responderam a essa questão tanto identificando as diversas habilidades que são necessárias no exercício de suas funções – por exemplo, como deve ser o trato com o cliente e com o produto – como também os elementos envolvidos no processo de trabalho, com aspectos mais específicos da característica do trabalho Variedade de Habilidades. As palavras de um dos entrevistados evidenciam esses aspectos: “agora eles estão querendo um funcionário no ditado popular mil e uma utilidades... porque na hora do vamo vê as empresas tão querendo

funcionários que não seja aquele funcionário limitado, que faça só uma coisa” (entrevistado 4).

O segundo tópico abordado relaciona-se à identidade da tarefa, que, de acordo com a definição de Hackman e Oldham (1976), é o grau em que a tarefa é realizada, contemplando-a desde o início até o fim, e como as pessoas identificam que suas atividades geram algum impacto no resultado final da empresa, tangível e identificável (MORIN, 2001). Essa dimensão foi abordada sob duas perspectivas: do processo de trabalho para relacionar-se com a continuidade das atividades, ou seja, se elas têm início, meio e fim; e do resultado final, para explicar a visão dos colaboradores sobre o impacto de suas atividades no resultado final obtido pela empresa. O Mapa 2 apresenta a percepção dos entrevistados acerca da identidade da tarefa:

Mapa 2 – Mapa cognitivo do significado da característica do trabalho Identidade da tarefa

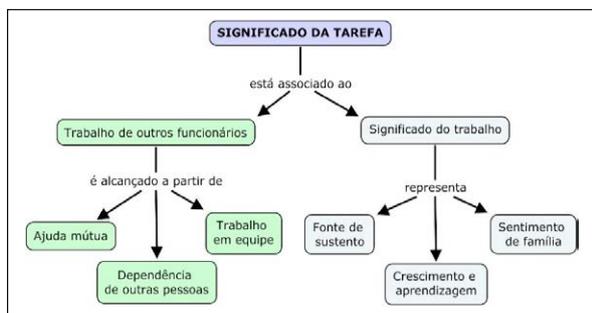


De acordo com os entrevistados, os processos de trabalho são claramente identificados e isso contribui para que cada um saiba das atividades que compõem sua função. O desenvolvimento das tarefas mostrou-se sempre ter início, meio e fim, porém, um dos entrevistados ressaltou que nos dias de grande movimento a conclusão das tarefas fica mais difícil. No tocante à visibilidade de sua função no resultado final da empresa, conforme Hackman e Oldham (1976) propuseram, os entrevistados demonstraram entender claramente que mesmo com processos bem definidos as funções são interdependentes, o que gera neles a consciência do trabalho em equipe e de responsabilidade com seu próprio trabalho dentro da organização, além de proporcionar a visão de que o desenvolvimento do trabalho refletirá no resultado final. Pode-se confirmar essas afirmações no discurso de um dos respondentes, que exerce uma função complementar ao garçom, sendo, para ele, de fundamental importância:

“se não tiver a mim os garçons vão se ocupar em limpar e carregar pedidos pra mesas onde eles vão se sobrecarregar e vai ter um atraso no atendimento ao cliente e aonde o cliente vai chegar a reclamar e pode ser que perca as vendas e perca clientes, não no mesmo dia mas no próximo dia” (Entrevistado 5).

Essa afirmação mostra que os empregados entendem que a organização trabalha de forma sistemática, necessitando de um bom desempenho individual no trabalho. Adicionalmente, os empregados também percebem certa dependência deles para com a organização. A terceira dimensão proposta por Hackman e Oldham (1976) é a significação da tarefa, que apresenta como conceito básico o grau em que o trabalho do indivíduo impacta o trabalho de outros, tanto na organização quanto fora dela (MORIN, 2001). Nessa questão, os respondentes apontaram percepções subdivididas em: impacto do próprio trabalho no desempenho do colega, bem como expressaram o que o trabalho significa para eles. O Mapa 3, a seguir, exibe as categorias extraídas dos discursos dos entrevistados acerca do significado da tarefa.

Mapa 3 – Mapa cognitivo do significado da característica do trabalho Significado da tarefa



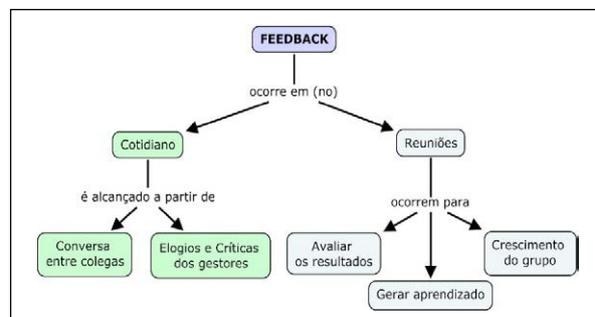
Percebe-se então que a Dimensão Pessoal apresentada por Morin, Tonelli e Pliopas (2007), baseada nos postulados de Hackman e Oldham (1976), foi confirmada com as respostas dos entrevistados, ao afirmarem que seu trabalho impacta no trabalho dos outros, uma vez que as funções são interdependentes, há ajuda mútua e trabalho em equipe, como afirma o entrevistado 4: “Uma empresa é um time de futebol, com apenas uma bola”. A teoria também é corroborada quando os respondentes expressam que o trabalho significa fonte de sustento, crescimento/aprendizagem e um sentimento de família que os instigam a continuar trabalhando e sentirem-se bem.

A fala de um dos entrevistados evidencia esses aspectos: “eu gosto do meu trabalho, desde pequeno trabalho neste ramo. [...] Do trabalho é de onde eu tiro minha sustentação, [...] sem ele eu não tenho meu pão de cada dia, não posso pagar o aluguel, não posso fazer minha feira, minha luz e minha água, então eu dependo dele pra isso” (entrevistado 1).

No que diz respeito à autonomia, conceituada como o grau de liberdade e independência do indivíduo para estabelecer os procedimentos de seu trabalho, os entrevistados enfatizaram não ter autonomia para mudar as regras. Em seu escopo de trabalho, o grau de liberdade para fazer os procedimentos a sua maneira também não é muito alto, porém existe. De um modo geral, eles têm que seguir o padrão estabelecido pela empresa e fazer o que lhes é mandado, pois demonstraram ter pouca liberdade, que pode ser expressada apenas como sugestões a mudanças ou adaptações em algum momento oportuno. As palavras de alguns dos entrevistados enfatizam estes aspectos: “quando eu estiver dentro da casa [a organização] eu tenho que seguir as normas da casa, o padrão, e não o que eu quero” (entrevistado 5) e “nós temos um padrão da linha. Eu não posso fugir de forma alguma desse padrão” (entrevistado 12). Nesse sentido, essa característica do trabalho não foi corroborada com os achados de campo.

O aspecto *feedback*, tratado na literatura como o grau em que o desempenho do indivíduo é avaliado por meio de informações recebidas dos superiores, colegas ou clientes, foi um dos que obteve maior consenso entre os pesquisados, ocorrendo tanto no cotidiano quanto através de reuniões formais. As categorias encontradas para representar a percepção dos empregados sobre essa característica do trabalho foram ilustradas através do mapa cognitivo seguinte, Mapa 4.

Mapa 4 – Mapa cognitivo do significado da característica do trabalho Feedback



Os empregados percebem positivamente a existência contínua de *feedbacks*, seja através de reuniões formais ou informalmente, no cotidiano de trabalho, pois os mesmos, sejam positivos ou negativos, vindos de seus colegas, supervisores ou clientes, trazem para o empregado um ganho em crescimento e aprendizado. A fala de um dos entrevistados ressalta esses aspectos: “às vezes são feitas reuniões, principalmente a gente que trabalha com números, aí eles [a gerência] chamam, conversam, perguntam a gente por que a gente não tá conseguindo chegar a essa meta e o outro fala qual a nossa dificuldade...” (entrevistado 8). Após a apresentação dos resultados encontrados para descrever a percepção dos entrevistados acerca das características do trabalho, a próxima subseção discutirá os achados de campo relativos ao comprometimento organizacional.

5.2 Significado e componentes do comprometimento organizacional

Em geral, no desenvolvimento de estudos sobre comprometimento organizacional procura-se compreender e explicar o comportamento dos indivíduos tendo em vista prevê-lo e influenciá-lo. No entanto, Rowe e Bastos (2007) constatam que o comprometimento organizacional está cercado de estudos quantitativos prescritivos que buscam “medir” o comprometimento e que, apesar de existir uma grande quantidade de pesquisas sobre o construto, em seus diversos focos e bases, é preciso se retomar questões conceituais ainda pouco consensuais nesta área. Nesse sentido, a presente pesquisa, através de uma abordagem qualitativa, buscou compreender o significado do construto para os trabalhadores, de forma mais subjetiva.

O Mapa 5 apresenta as categorias relacionadas ao significado do comprometimento organizacional. De acordo com os discursos, o comprometimento organizacional está diretamente ligado a aspectos relacionados ao trabalho, como dedicação e desempenho, ao relacionamento com grupo, aos traços pessoais e, ainda, à normas e regras ditadas pela empresa.

Para expor mais detalhadamente a percepção dos empregados acerca do comprometimento organizacional, estão indicadas, no Quadro 2, as expressões sinalizadas pelos entrevistados sobre o tema, as quais foram extraídas da análise das entrevistas.

Mapa 5 – Mapa cognitivo do significado do comprometimento organizacional



Quadro 2 – Percepção dos entrevistados acerca do significado do comprometimento organizacional

Categorias	O que é ser comprometido com a empresa
Dedicação	Dar o melhor de si; Vestir a camisa da empresa; Fazer as tarefas da melhor maneira possível para ser merecedor do salário; Dedicar-se em tudo que faz; Ter disposição incondicional; Procurar melhorar sempre.
Desempenho	Apresentar máximo desempenho; Servir bem aos clientes; Ir além do que a empresa manda; Desempenhar as tarefas por completo; Empenhar-se para alcançar as metas; Buscar o crescimento da empresa; Expor ideias que ajudem a empresa.
Grupo	Respeitar o outro, incluindo superiores; Trabalhar em parceria; Ter bom relacionamento.
Traço pessoal	Apresentar motivação intrínseca; Ter interesse pessoal.
Normas e Regras	Ter o perfil da empresa; Ser Assíduo; Ter responsabilidade com o trabalho/empresa; Ter disponibilidade, nunca dar não; Cumprir as regras/padrões; Ser pontual.

Em relação à dedicação e ao desempenho no trabalho, os achados confirmam os postulados de Borges-Andrade (1994) e Soares (2001), além de conferir maior respaldo ao que Allen e Meyer (1996) afirmam, a saber, que o comprometimento organizacional emergiu como um conceito central no estudo das atitudes e do comportamento no trabalho, pois a dedicação e o desempenho são normalmente almejados pelas organizações. Os achados de campo também corroboram com o clássico trabalho de Mo-

wday, Porter e Steers (1982), quando colocam que o indivíduo comprometido tem tendência a manifestar um esforço considerável em prol da organização, sendo possível perceber a importância que os entrevistados conferem ao alcance das metas no seguinte discurso:

“comprometida é a pessoa se empenhar em seu setor com maior responsabilidade para alcançar a meta que você queira chegar” (Respondente 7).

No que diz respeito a evocações relativas ao grupo, os respondentes enfatizaram principalmente aspectos vinculados ao relacionamento intergrupual e ao trabalho em parceria, pois se comprometer com a empresa, para os entrevistados, é se comprometer com o trabalho em equipe. Nesse sentido, Siqueira e Gomide Junior (2004) afirmam que, quando existe comprometimento em um relacionamento, há interação social com base em uma obrigação ou promessa razoavelmente solene entre as partes. Os entrevistados também relataram que o comprometimento nasce com a pessoa, sendo uma motivação intrínseca.

O trabalho em uma empresa de *fast food* retrata um forte sentimento de responsabilidade com os padrões estabelecidos pela empresa para o desenvolvimento das atividades. Na percepção dos pesquisados, ser comprometido também é ser pontual, assíduo, cumprir as regras estabelecidas e estar disponível a qualquer tempo se a empresa precisar. Sob essa perspectiva, o comprometimento com a organização está vinculado ao componente normativo, o qual é ancorado nos trabalhos de Wiener e Vardi (1990) e tratado na literatura por diversos autores, entre eles Meyer e Allen (1991). Conforme analisa Bastos (1993), esse comprometimento é visto como o conjunto de pressões normativas, internalizadas para que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos e metas da organização. Wiener e Vardi (1990) alertam que essas pressões internalizadas manifestam-se em padrões de comportamento que possuem como características o sacrifício pessoal, a persistência e a preocupação pessoal, o que se pode confirmar com o discurso de um dos empregados, quando questionado sobre o que significa ser comprometido com a organização:

“muitas vezes se dispor incondicionalmente para aquela função, para aquele horário [...]. Muitas vezes a gente tem um compromisso,

um almoço com a família, no dia das crianças, por exemplo, eu tinha um almoço com meus dois irmãos que pra mim são minhas vidas, meus dois irmãos pequenos, e eu queria almoçar com eles, mas eu tinha toda a semana das crianças aqui [...]. Então é muitas vezes abandonar algumas coisas suas e estar à disposição da loja” (Respondente 12).

Ainda no que se refere à questão do significado do empregado comprometido com a empresa, ao falarem sobre a razão pela qual continuam trabalhando na empresa, os entrevistados mencionaram, em seus discursos, diversos aspectos que também estão relacionados aos demais componentes do comprometimento organizacional estudados por Meyer e Allen (1991), conforme aponta a revisão da literatura anteriormente apresentada. Assim, no que tange ao componente instrumental, que compreende crenças relativas a perdas ou custos associados ao rompimento da relação de troca com a organização, os respondentes relataram que trabalham na empresa por necessidade financeira, por consideração com a família e por almejar independência.

Com relação ao componente afetivo, baseado em vínculos emocionais, predomina entre os pesquisados o prazer em trabalhar, ou seja, o gosto pelo que se faz. Para ilustrar essa percepção, cabe resgatar o discurso de um dos entrevistados que ressalta esses aspectos:

“eu gosto do que eu faço, não adianta você trabalhar em um canto sem gostar, só por necessidade. Aqui eu pego de quatro a meia-noite. Se eu trabalhasse aqui e não gostasse, eu passava a manhã todinha botando currículo em outro canto para ver se eu arrumava alguma coisa” (Respondente 1).

Nesse sentido, Allen e Meyer (1996) afirmam que a ligação psicológica firmada entre o empregado e a organização torna menos provável que o empregado deixe a organização voluntariamente.

5.3 Antecedentes do comprometimento organizacional e as características do trabalho

As organizações atualmente têm buscado selecionar e manter em seu quadro de funcionários indivíduos comprometidos, dedicados e envolvidos

com os objetivos organizacionais, considerando como seus os problemas dela. No entanto, para que o comprometimento com a empresa se desenvolva é necessário que se compreenda melhor quais são seus antecedentes, ou seja, quais variáveis ocorrem antes do estabelecimento do comprometimento organizacional, determinando-o.

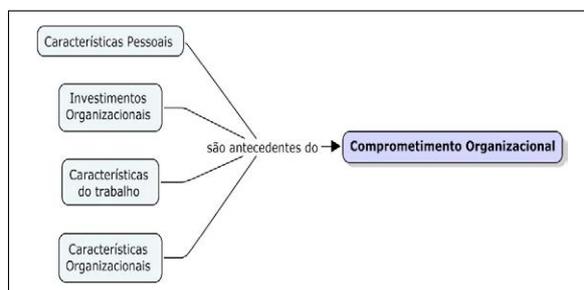
Entre as características do trabalho delineadas por Hackman e Oldham (1976), percebe-se uma relação direta entre a variedade de habilidades e o comprometimento organizacional, a qual já havia sido proposta por Mathieu e Zajac (1990). Um exemplo dessa relação pode ser encontrada na atenção dada pelos entrevistados no atendimento ao cliente, uma vez que este aspecto foi citado tanto na definição do comprometimento com a empresa como na percepção sobre a variedade de habilidades.

Com relação à identidade e significação da tarefa, verifica-se que os entrevistados consideram que a interdependência das tarefas contribui para os resultados, confirmando os postulados de Hackman e Oldham (1976) e Mathieu e Zajac (1990). Ainda no que se refere à identidade da tarefa, é possível identificar que, para os respondentes, os processos de trabalho claramente identificados promoverão o comprometimento com a empresa, traduzido por eles como o desempenho completo das tarefas. Assim, essa característica pôde ser considerada antecedente ao comprometimento organizacional.

Apesar de existir referência na literatura acerca da autonomia como característica do trabalho antecedente ao comprometimento (MATHIEU; ZAJAC; 1990), as falas dos entrevistados deixam claro que na empresa o trabalho deve ser desempenhado conforme os padrões estabelecidos, não havendo muito espaço para liberdade e independência. Já em relação ao *feedback*, os respondentes consideram que este visa o desempenho, gerando aprendizado, e que ocorre de forma frequente no ambiente de trabalho. Nesse sentido, Allen e Meyer (1996) consideram o *feedback* como antecedente do comprometimento organizacional.

Além das características do trabalho relacionadas por Hackman e Oldham (1976), foi possível identificar, a partir da análise das entrevistas realizadas com os entrevistados, diversas outras variáveis antecedentes ao comprometimento organizacional, conforme retrata o Mapa 6.

Mapa 6 – Mapa cognitivo dos antecedentes do comprometimento organizacional



De forma geral, os achados de campo reportam para quatro categorias de antecedentes: características pessoais, características de trabalho, investimentos organizacionais e características organizacionais, as quais estão presentes na literatura, tornando possível identificar os autores que as pesquisaram nacional e internacionalmente. Para tanto, foi elaborado um quadro conceitual que apresenta uma síntese das principais categorias de variáveis encontradas e dos autores que as investigam, conforme apresenta o Quadro 3.

Quadro 3 – Antecedentes do comprometimento organizacional

Categorias	Antecedentes do Comprometimento Organizacional	Autores que corroboram os achados de campo
Características Pessoais	Responsabilidade com a família	Não tratado na literatura
	Necessidade financeira	Mathieu e Zajac (1990)
	Responsabilidade pessoal (característica da personalidade)	Cohen (2007)
	Motivação intrínseca	Tratado na literatura como correlato por Mathieu e Zajac (1990)
	Valores - educação dos pais	Cohen (2007)
	Desejo de crescer	Siqueira e Gomide Junior (2004)

Categories	Antecedentes do Comprometimento Organizacional	Autores que corroboram os achados de campo
Características de Trabalho	Bom ambiente de trabalho (coesão do grupo)	Mathieu e Zajac (1990)
	Relação líder-grupo	Mathieu e Zajac (1990)
Características Organizacionais	Tamanho da empresa	Mathieu e Zajac (1990)
	Imagem da empresa	Siqueira e Gomide Junior (2004)
	Vantagens em relação a outras empresas	Siqueira e Gomide Junior (2004)
Investimentos Organizacionais	Incentivos financeiros	Meyer et al. (2002)
	Oportunidades de crescimento (promoções)	Cohen (2007)

As características pessoais se dividem basicamente entre aspectos financeiros, como responsabilidade com a família e necessidade financeira, e aspectos pessoais, como desejo de crescer e educação herdada dos pais; as características do trabalho estão centradas no ambiente e na relação entre o líder e o grupo; os investimentos organizacionais contêm elementos como oportunidades de crescimento e incentivos financeiros; e as características organizacionais antecedentes ao comprometimento com a empresa contemplam o tamanho, a imagem e as vantagens em relação a outras organizações.

6 Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo descrever a percepção dos empregados de uma empresa de *fast food* localizada em João Pessoa-PB acerca do significado e dos antecedentes do comprometimento organizacional, bem como das características do trabalho propostas por Hackman e Oldham (1976), apresentando uma relação direta desses construtos. Percebeu-se, portanto, que os postulados de Hackman e Oldham (1976) foram, de uma forma geral, confirmados, quando os entrevistados responderam que o trabalho tem um significado primordial em suas vidas, apresentando-o principalmente como fonte de

sustento, bem como meio de crescimento e aprendizagem.

Foi possível perceber, também, que os entrevistados referem-se ao comprometimento organizacional como uma responsabilidade pessoal ligada tanto ao desenvolvimento do trabalho como às normas e regras estabelecidas pela empresa. Em relação aos antecedentes do comprometimento organizacional, verificou-se que quatro das cinco dimensões propostas por Hackman e Oldham (1976) foram confirmadas, quais sejam, variedade de habilidades, identidade da tarefa, significação da tarefa e *feedback*. Vários outros antecedentes também foram identificados, os quais estão relacionados principalmente a fatores pessoais, características de trabalho e características organizacionais.

A partir da análise dos resultados, verificou-se que, entre as categorias de análise apresentadas, alguns aspectos investigados se destacaram, os quais permitiram o apontamento de algumas conclusões gerais. Em primeiro lugar, foi possível concluir que a necessidade financeira apresentou-se como um elemento importante no desenvolvimento do comprometimento organizacional. No entanto, os entrevistados também demonstraram que, apesar da rotina inerente a uma empresa de *fast food* requerer agilidade, e, por vezes, disponibilidade adicional de tempo, os mesmos sentem prazer no trabalho que realizam. Em segundo lugar, foi possível identificar que a interdependência das tarefas gera nos empregados um notório comportamento grupal, desencadeando sentimentos de família entre eles. Isso pôde ser percebido tanto no discurso dos respondentes quanto por meio de observação empírica durante a coleta de dados. Por fim, o tamanho e a imagem da empresa se apresentaram como fatores importantes do trabalho, resultando, além da manutenção do vínculo do empregado para com a empresa, em orgulho de trabalhar na organização.

Como sugestão para futuras pesquisas, indica-se investigar com maior profundidade o impacto que a ausência de autonomia gera no desenvolvimento do trabalho, bem como no comprometimento. Sugere-se também, investigar em que nível a disponibilidade incondicional citada pelos entrevistados interfere em sua vida pessoal, gerando o conflito trabalho-família.

REFERÊNCIAS

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization:

an examination of construct validity. **Journal of Vocational Behavior**, v. 49, p. 252–276, 1996.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, p. 52-64, maio/jun. 1993.

_____. Mapas Cognitivos e a Pesquisa Organizacional: Explorando Aspectos Metodológicos. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. especial, p. 65-77, 2002.

_____. Cognição nas organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento Organizacional na Administração Pública e em seus segmentos meio e fim. **Temas em Psicologia**, v. 2, n. 1, p. 49-61, 1994.

COHEN, A. Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 17, n. 3, p. 336–354, 2007.

HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G.R. Motivation thorough the design of work: Tes ot a theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 16, p. 250-279, 1976.

MATHIEU, J.; ZAJAC, D. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171-194, 1990.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 538-51, 1993.

MINAYO, M. C. de S (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas, São Paulo**, v. 41, n. 3, p. 8-19, 2001.

MORIN, E.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V. O trabalho e seus sentidos. **Psicologia & Sociedade**, São Paulo, v. 19, p. 47-56, 2007.

MOWDAY, R. T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 08, p. 387-401, 1998.

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

MÜLLER, M. *et al.* Comprometimento Organizacional: um estudo de caso do supermercado “Beta”. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 01, n. 04, p. 96-104, 2005.

PEREIRA, S. L. **Estudo do “Organizational Commitment” na Administração de Recursos Humanos de uma Instituição Pública Universitária Federal Brasileira**. 1993. 172 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFPB, João Pessoa, 1993.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: explorando o conceito, seus antecedentes e consequentes entre docentes universitários. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2007, Natal. **Anais...** Natal: ANPAD, 2007.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-328.

SOARES, A. C. C. **O Comprometimento dos Funcionários das Empresas Atacadistas do Ramo de Confeccões Femininas: um estudo de caso em shoppingcenters na cidade de Maringá**. 2001. 110 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2001.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. Sentidos e Significados do Trabalho: Explorando Conceitos, Variáveis e Estudos Empíricos Brasileiros. **Psicologia & Sociedade, São Paulo**, v. 19, p. 38-46, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WIENER, Y.; VARDI, Y. Relationships between organizational culture and individual motivation: a conceptual integration. **Psychological Reports**, v. 67, p. 295-306, 1990.