

Rhayanne Balduino de Oliveira
Débora Vargas Ferreira Costa

O Comprometimento Organizacional em uma Indústria de Alimentos no Interior do Estado do Rio de Janeiro

RESUMO ESTRUTURADO

Introdução/Problematização: A indústria alimentícia desempenha um papel crucial na sociedade, mas enfrenta desafios únicos, como regulamentações rigorosas e demandas sazonais. O comprometimento organizacional torna-se vital nesse contexto. Este estudo analisou o comprometimento organizacional em uma indústria de alimentos no interior do estado do Rio de Janeiro, com foco nas bases afetivas, afiliativa, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas.

Objetivo/Proposta: O objetivo deste estudo foi avaliar o nível de comprometimento dos funcionários e identificar os fatores motivacionais que impactam seu desempenho e engajamento na organização, dadas as particularidades do setor.

Procedimentos Metodológicos: Foram utilizadas abordagens quantitativas e qualitativas, com a aplicação da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) e análise das respostas dos funcionários.

Principais Resultados: A análise quantitativa revelou comprometimento abaixo do esperado nas bases afetiva, afiliativa e obrigação em permanecer, com alto comprometimento na base obrigação pelo desempenho. A análise qualitativa ofereceu percepções sobre as razões subjacentes a esses resultados.

Considerações Finais/Conclusão: Recomenda-se que a organização promova um ambiente colaborativo, reconheça e recompense o desempenho, melhore a gestão de competências e incentive a motivação intrínseca dos funcionários para fortalecer o comprometimento organizacional.

Contribuições do Trabalho: Este estudo contribui para uma compreensão mais profunda do comprometimento organizacional e fornece diretrizes práticas para o desenvolvimento de estratégias de aprimoramento que podem fortalecer a relação entre os colaboradores e a organização, promovendo um ambiente de trabalho mais comprometido e eficaz.

Palavras-Chave: Comprometimento Organizacional; Motivação; Análise Quantitativa e Qualitativa; Estratégias de Aprimoramento.

1. Introdução

A indústria alimentícia de bebidas desempenha um papel vital na sociedade, fornecendo produtos essenciais para a nutrição e o prazer dos consumidores. No contexto de um mercado altamente competitivo, as empresas desse setor dependem não apenas de recursos financeiros e tecnológicos, mas também do comprometimento e do desempenho de seus funcionários. O comprometimento organizacional, compreendido como a conexão emocional e comportamental entre os colaboradores e a organização, tem sido reconhecido como um fator chave para impulsionar o desempenho individual e o sucesso organizacional (Meyer & Allen, 1991).

É crucial observar que, apesar das extensas pesquisas sobre o comprometimento organizacional em várias indústrias, a indústria alimentícia de bebidas apresenta características únicas que podem moldar a natureza e o impacto do comprometimento organizacional. Os desafios enfrentados por essa indústria, como regulamentações rigorosas, demandas sazonais, necessidade de inovação constante e a manutenção de padrões elevados de qualidade, podem influenciar a maneira como os funcionários se envolvem e se comprometem com suas organizações.

Contrariamente à idealização de um ambiente propício ao bem-estar dos trabalhadores, o mundo dos negócios contemporâneo tem testemunhado um aumento significativo do estresse profissional, muitas vezes devido à má gestão do tempo e à busca implacável pela produtividade (Perlow, 1998; Dejours, 1993). Além disso, a noção de autonomia individual e coletiva está se tornando cada vez mais uma utopia, destacando a presença da alienação em várias esferas sociais (Marx, 1844; Fromm, 1941). A alienação tem um impacto negativo no comprometimento organizacional, uma vez que os trabalhadores se sentem desconectados das organizações às quais pertencem (Meyer & Herscovitch, 2001). Como resultado, suas crenças, ações e valores podem ser comprometidos, levando a um baixo nível de comprometimento organizacional.

Diante deste contexto desafiador, é crucial ressaltar a importância do tema do comprometimento organizacional. Bandeira, Marques e Veiga (2000) definem o comprometimento como o comportamento de uma organização que promove a harmonia entre os desejos do funcionário e da instituição. O comprometimento pode ser observado de forma estrutural, baseado nas trocas entre o indivíduo e a organização, ou como um estado em que o sujeito está ligado à organização por meio de suas crenças, ações e valores.

O comprometimento organizacional desempenha um papel fundamental no sucesso das organizações nos dias de hoje. De acordo com pesquisas recentes, organizações com funcionários altamente comprometidos têm maior produtividade e retenção de talentos. Portanto, compreender o nível de comprometimento dos funcionários e os fatores que o influenciam é de vital importância para as organizações modernas.

Diante deste panorama, emerge a questão teórica: como o comprometimento organizacional afeta o desempenho dos funcionários e a produtividade na indústria alimentícia de bebidas? Com o objetivo de responder a essa pergunta de pesquisa, este estudo busca analisar o grau de comprometimento dos funcionários com a organização, identificando os fatores motivacionais que podem influenciar o desempenho e o engajamento dos colaboradores.

Para tanto, este artigo está organizado em cinco seções: a introdução nesta presente seção, a segunda expõe o referencial teórico, a terceira refere-se à metodologia adotada para a realização do estudo, a quarta refere-se à descrição e análise do estudo e a quinta expõe a conclusão.

2. Referencial Teórico

Nesta seção, serão explorados conceitos fundamentais relacionados à motivação e ao comprometimento organizacional. A motivação, vista como um equilíbrio entre insatisfação e satisfação, envolve fatores extrínsecos e intrínsecos que impulsionam o desempenho dos indivíduos. No contexto do comprometimento organizacional, este é compreendido como uma conexão emocional e comportamental entre funcionários e suas organizações. Compreender esses conceitos é essencial para avaliar como o comprometimento dos funcionários pode impactar o desempenho e a produtividade organizacional.

2.1 A Relação da Pessoa com o Trabalho e a Motivação

Bergamini (2003) argumenta que as diferentes facetas da motivação têm como objetivo primordial a manutenção do nível de insatisfação no menor grau possível. Essa perspectiva se alinha com as teorias clássicas de motivação, como a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg.

No contexto das teorias de Herzberg, os aspectos identificados por Bergamini como "higiênicos" podem ser comparados aos fatores extrínsecos. Esses fatores estão relacionados ao ambiente periférico ou externo ao indivíduo e são essenciais para evitar a insatisfação, mas por si só não geram motivação intrínseca. Herzberg (1968) sugere que esses fatores, como salário e condições de trabalho, são essenciais para evitar a insatisfação, mas não são fontes significativas de satisfação ou motivação.

Em contraste, os fatores que Bergamini destaca como relacionados à busca do maior grau de satisfação motivacional podem ser associados aos fatores intrínsecos, conforme proposto por Herzberg. Esses fatores estão ligados ao indivíduo e ao conteúdo de sua atividade de trabalho. Herzberg argumenta que o reconhecimento, a realização pessoal e a natureza do trabalho em si são os verdadeiros impulsionadores da motivação intrínseca.

Além das contribuições de Herzberg, outros teóricos, como Deci e Ryan (1985), em sua Teoria da Autodeterminação, ressaltam a importância da autonomia, competência e conexão social para a motivação intrínseca. Eles argumentam que, quando os indivíduos se sentem autônomos, competentes e conectados com os outros em seu ambiente de trabalho, são mais propensos a experimentar altos níveis de motivação intrínseca.

Em relação ao sentido do trabalho, Bergamini (2003) destaca a importância da identificação do significado que os indivíduos atribuem às suas atividades. Essa perspectiva está alinhada com as ideias de Viktor Frankl (1984), que argumenta que encontrar um sentido na vida, incluindo o trabalho, é fundamental para a busca da realização e da motivação. Frankl sugere que a busca por um propósito é uma força motivadora central na vida humana.

Além disso, para entender a motivação intrínseca, é essencial considerar as teorias contemporâneas, como a Teoria da Autodeterminação mencionada anteriormente e a Teoria da Autonomia do Trabalho de Wrzesniewski e Dutton (2001). Essas teorias destacam a importância de os indivíduos sentirem que estão fazendo um trabalho significativo e alinhado com seus valores e interesses pessoais.

Em resumo, compreender a relação entre a pessoa e o trabalho, bem como os fatores motivacionais, requer a integração de várias perspectivas teóricas. As teorias de Herzberg, Deci e Ryan, Viktor Frankl e outros oferecem percepções valiosas sobre como a motivação está intrinsecamente ligada à satisfação pessoal e ao significado atribuído ao trabalho. Além disso, esses pontos de vista ajudam a contextualizar o desafio enfrentado pelos líderes na gestão eficaz da motivação em organizações contemporâneas.

2.2 Comprometimento Organizacional

Ao longo do tempo, o conceito de comprometimento organizacional evoluiu, sendo descrito de diferentes maneiras. Medeiros e Enders (1998) destacam que o termo "comprometimento" envolve agregação, envolvimento e engajamento como elementos essenciais. Essa perspectiva se alinha com as ideias de autores como Meyer e Allen (1991), que definem o comprometimento organizacional como uma conexão emocional e comportamental entre os funcionários e a organização.

Ao longo do tempo, o conceito de comprometimento organizacional evoluiu, sendo descrito de diferentes maneiras. Medeiros e Enders (1998) destacam que o termo "comprometimento" envolve agregação, envolvimento e engajamento como elementos essenciais. Essa perspectiva se alinha com as ideias de autores como Meyer e Allen (1991), que definem o comprometimento organizacional como uma conexão emocional e comportamental entre os funcionários e a organização.

Medeiros e Enders (1998) também observam que o comprometimento possui uma natureza disposicional, indo além da mera descrição de comportamentos, para descrever o estado emocional e de lealdade do indivíduo. Essa visão está alinhada com o trabalho de autores como Deci e Ryan (1985), que enfatizam a importância da autonomia, competência e relacionamentos interpessoais na motivação intrínseca.

Bastos, Brandão e Pinho (2018) contribuem para essa discussão, sugerindo que o comprometimento se transformou em um estado de espírito caracterizado pela lealdade e envolvimento duradouros do indivíduo em relação aos interesses e emoções relacionados à organização. Essa visão dialoga com as teorias contemporâneas de autodeterminação, que destacam a importância da autodeterminação na motivação intrínseca (Deci & Ryan, 1985).

Bandeira, Marques e Veiga (2000) oferecem uma abordagem estrutural do comprometimento organizacional, descrevendo-o como um comportamento da organização que promove a harmonia entre os desejos dos funcionários e da instituição. Isso se alinha com as teorias de Meyer e Allen (1991), que distinguem o comprometimento afetivo (ligado ao desejo de permanecer na organização) do comprometimento instrumental (ligado a uma necessidade) e do comprometimento normativo (ligado a uma obrigação).

Siqueira (2008) complementa essa perspectiva ao considerar as três dimensões do comprometimento: o desejo de permanecer, a concordância com os valores e objetivos organizacionais, e a obrigação de desempenho. Essas dimensões estão em linha com a teoria do comprometimento de Meyer e Allen (1991), que enfatiza a importância da identificação com os valores da organização e da obrigação de desempenho.

Borges-Andrade e Pilati (2001) ampliam o escopo da discussão, destacando a importância da gestão de pessoas para o comprometimento organizacional. Eles enfatizam a autogestão de carreiras, a organização do trabalho em equipes autônomas e a adaptação das organizações ao ambiente como fatores críticos para a promoção do comprometimento.

Além disso, esses autores também exploram a noção de "organização politqueira", que se refere à capacidade de uma organização de utilizar os meios adequados para obter ou manter o poder, muitas vezes em benefício de poucos. Eles consideram a falta de atenção à segurança no trabalho, o gerenciamento de riscos, a competição e a presença de conflitos nas relações organizacionais como fatores importantes a serem considerados.

Borges-Andrade e Pilati (2001) expõem as quatro subescalas relevantes para a análise da gestão do desempenho nas organizações: gestão do desempenho, sobrecarga de trabalho, suporte material ao desempenho e processo de reconhecimento e evolução funcional. Essas

subescalas oferecem uma estrutura conceitual fundamental para a avaliação de práticas organizacionais.

Em resumo, a compreensão do comprometimento organizacional e da motivação requer uma abordagem multifacetada que incorpora elementos disposicionais, relacionais e estruturais. A literatura oferece uma base sólida para entender como esses fatores influenciam o comprometimento dos funcionários com a organização, o que, por sua vez, afeta o desempenho e a produtividade.

Portanto, com base no explanado na presente seção a respeito dos conceitos de motivação, a relação da pessoa com o trabalho e a motivação e o comprometimento organizacional, será abordado na seção a seguir a metodologia de pesquisa quali-quantitativa.

3. Metodologia

A pesquisa científica frequentemente se beneficia da combinação de abordagens quali-quantitativas (Creswell, 2014; Schneider, Fujii e Corazza, 2017). A abordagem quali-quantitativa complementa os resultados e discussões, enriquecendo a compreensão do fenômeno em estudo.

A pesquisa quantitativa, de acordo com Rangel, Rodrigues e Mocarzel (2018), envolve a formulação de hipóteses que podem ser testadas por meio da mensuração e cálculos estatísticos, buscando estabelecer padrões de frequência e experimentação. Como Creswell (2014) destaca, essa abordagem é especialmente útil para acompanhar e investigar situações, utilizando escalas, testes, medidas e modelos de mensuração para análise dos dados.

Por outro lado, as pesquisas qualitativas, conforme descrito por Figueiredo, Chiari e Goulart (2013), concentram-se em compreender os valores, crenças, objetivos e posições sociais dos grupos ou classes estudados. Segundo Creswell e Poth (2018), nesse caso, o tratamento dos dados envolve a interpretação e análise dos conteúdos obtidos, aprofundando-se no estudo das informações coletadas.

Creswell (2014) enfatiza que a combinação de ambas as abordagens é valiosa para obter uma visão completa e abrangente do fenômeno em estudo, permitindo a captura de dados quantitativos e qualitativos que, quando integrados, fornecem uma compreensão mais rica e aprofundada. Shaughnessy, Zechmeister e Zechmeister (2018) oferecem orientações detalhadas sobre aspectos fundamentais da pesquisa quantitativa, incluindo desenho experimental, coleta e análise de dados, enquanto Creswell e Poth (2018) fornecem insights sobre estratégias de pesquisa qualitativa, coleta de dados e análise.

É importante ressaltar que o tratamento dos dados desempenha um papel fundamental na distinção entre pesquisa qualitativa e quantitativa (Rangel, Rodrigues e Mocarzel, 2018). Enquanto a pesquisa qualitativa prioriza a interpretação dos dados e a análise dos conteúdos, a pesquisa quantitativa utiliza experimentos e cálculos estatísticos para auxiliar na tomada de decisões e interpretações analíticas. Ambas as abordagens são complementares e desempenham papéis importantes na condução de pesquisas.

Nesse estudo em particular, foi adotada uma abordagem quali-quantitativa, combinando a pesquisa quantitativa e qualitativa em um estudo de campo. Inicialmente, utilizou-se a pesquisa quantitativa para quantificar o objeto de estudo por meio de métricas e escalas. Posteriormente, a abordagem qualitativa foi adotada para uma compreensão mais aprofundada do objeto de pesquisa, com ênfase no contexto da pesquisa. Essa abordagem é a mais adequada para enquadrar a investigação, permitindo uma análise abrangente e detalhada do fenômeno estudado.

No referido estudo, os sujeitos de pesquisa foram os funcionários efetivos, incluindo as áreas administrativas e de produção de uma indústria de alimentos localizada na cidade de Três Rios, interior do estado do Rio de Janeiro. De acordo com dados coletados do portal do IBGE (2021), a população estimada da cidade é de 82.468 pessoas. A organização avaliada contava, durante o período da pesquisa, com um quadro de 75 funcionários, sendo 40 do sexo feminino e 35 do sexo masculino.

O ambiente de pesquisa deste estudo é uma indústria alimentícia especializada na produção de sucos e snacks totalmente naturais e livres de conservantes. Segundo informações disponíveis no site da organização, seu propósito é transformar a forma como as pessoas encaram a alimentação e a saúde. Buscando desde a colheita da matéria-prima ingredientes orgânicos e sustentáveis, sempre que possível apoiando a agricultura local. Além disso, a organização se preocupa em manter a qualidade do produto garantindo toda a segurança alimentar, preservação e concentração necessária dos nutrientes.

Atualmente, a empresa é reconhecida como líder de mercado de bebidas prensadas a frio no Rio de Janeiro. Sendo pioneira na utilização da tecnologia de alta pressão para proporcionar maior durabilidade aos produtos, mantendo os nutrientes e enzimas importantes para a saúde sem a necessidade de adição de conservantes.

Na fase quantitativa deste estudo, 41 funcionários foram entrevistados. O roteiro utilizado na pesquisa quantitativa foi baseado no livro "Medidas do Comportamento Organizacional" de Siqueira (2008) e os questionários foram impressos e administrados aos funcionários. Posteriormente, uma abordagem qualitativa envolvendo 18 funcionários foi realizada para justificar as respostas obtidas na pesquisa quantitativa. O roteiro qualitativo foi desenvolvido com base na Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), validada por Medeiros (2003), e foi impresso e aplicado aos funcionários de diversos setores, incluindo produção, administrativo, matéria-prima, manutenção, almoxarifado e expedição.

Essas decisões metodológicas conduzem à próxima seção, que trata da descrição e análise dos dados obtidos durante a pesquisa de campo.

4. Descrição e Análise dos Dados

Nesta seção, a interpretação e análise dos dados obtidos na pesquisa serão apresentadas de forma detalhada. A abordagem adotada para essa análise inicialmente se baseou em uma perspectiva quantitativa, seguida por uma abordagem qualitativa, com o intuito de aprofundar e contextualizar os resultados encontrados.

Os dados da pesquisa quantitativa serão apresentados em dois grupos distintos, com o propósito de proporcionar uma análise mais específica e aprofundada das diferentes dimensões do comprometimento organizacional presentes nos dados coletados.

4.1 Primeiro grupo: bases afetivas, afiliativa, obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho

Nesta subseção, está sendo conduzida uma análise sobre as dimensões afetivas, afiliativas, a obrigação de permanecer e a obrigação pelo desempenho. Essa análise tem como objetivo proporcionar uma visão completa do nível de comprometimento dos funcionários em relação a essas dimensões. É importante observar que um alto nível de comprometimento é considerado um resultado positivo para o comprometimento organizacional.

A análise das bases de comprometimento organizacional revela um quadro interessante entre os funcionários desta organização. Em relação à base afetiva, os funcionários demonstraram um comprometimento acima da média. Isso sugere que eles possuem uma

conexão emocional sólida com os valores, filosofia e princípios da empresa. Este resultado é consistente com a visão de Meyer e Allen (1991), que definem o comprometimento afetivo como a ligação emocional entre os funcionários e a organização.

Tabela 1. Análise do Resultado Base Afetiva

Base Afetiva	
Resultado	Interpretação
15,40	Comprometimento acima da média

Fonte: Elaborado pela acadêmica com base em Siqueira (2008)

No entanto, quando se trata da base afiliativa, os resultados apontam para um nível de baixo comprometimento. Isso indica que os funcionários podem não se sentir particularmente conectados aos grupos e equipes de trabalho na organização. Essa descoberta ressoa com a ideia de que o comprometimento afiliativo está relacionado à identificação com colegas e equipes (Meyer e Allen, 1991).

Tabela 2. Análise do Resultado Base Afiliativa

Base Afiliativa	
Resultado	Interpretação
14,08	Baixo comprometimento

Fonte: Elaborado pela acadêmica com base em Siqueira (2008)

No que diz respeito à base de obrigação em permanecer, a maioria dos funcionários não concordam que têm uma obrigação moral com a organização ou com as pessoas que a compõem. Isso se traduz em um baixo nível de comprometimento nessa base. Este resultado se alinha com a perspectiva de que o comprometimento normativo, que envolve uma sensação de obrigação, pode não ser forte nesta organização (Meyer e Allen, 1991).

Tabela 3. Análise do Resultado Base Obrigação em Permanecer

Base Obrigação em permanecer	
Resultado	Interpretação
10,50	Baixo comprometimento

Fonte: Elaborado pela acadêmica com base em Siqueira (2008)

Por outro lado, quando se trata da base de obrigação pelo desempenho, os funcionários demonstraram um alto comprometimento. Isso sugere que eles se sentem moralmente obrigados a entregar um bom desempenho para a organização. Essa descoberta é consistente com a visão de Meyer e Allen (1991) de que o comprometimento normativo está relacionado a um sentimento de obrigação de desempenho.

Tabela 4. Análise do Resultado Base Obrigação pelo Desempenho

Base Obrigação pelo desempenho	
Resultado	Interpretação
17,82	Alto comprometimento

Fonte: Elaborado pela acadêmica com base em Siqueira (2008)

Desta forma, torna-se evidente que os funcionários não demonstram um alto grau de comprometimento nas escalas de base afetiva, afiliativa e obrigação em permanecer, como observado por Bastos, Brandão e Pinho (2018). No entanto, quando a base de obrigação pelo desempenho foi abordada, notou-se que os funcionários apresentam um comprometimento significativo, o que está em consonância com as teorias de Meyer e Allen (1991) sobre diferentes dimensões do comprometimento organizacional.

4.2 Segundo grupo: bases escassez de alternativas, falta de recompensas e oportunidade e linha consistente de atividade

Nesta subseção, está sendo conduzida uma análise abrangente do segundo grupo de bases de comprometimento organizacional, que engloba a escassez de alternativas, a falta de recompensas e oportunidades, bem como a linha consistente de atividade. Este conjunto de bases fornecerá informações adicionais sobre o comprometimento dos funcionários em aspectos críticos. É relevante notar que um baixo nível de comprometimento é considerado um resultado positivo para o comprometimento organizacional.

Quando se investigou a base de falta de recompensas e oportunidades, os funcionários, em sua maioria, não concordaram com essa percepção. Isso implica que a organização oferece recompensas e oportunidades suficientes, resultando em um comprometimento abaixo da média nessa base. Essa descoberta sugere que a empresa está fazendo um trabalho satisfatório na recompensa e no reconhecimento dos funcionários.

Tabela 5. Análise do Resultado Base Falta de Recompensas e Oportunidades

Base Falta de recompensas e oportunidades	
Resultado	Interpretação
7,95	Comprometimento abaixo da média

Fonte: Elaborado pela acadêmica com base em Siqueira (2008)

Em relação à base de linha consistente de atividade, a pesquisa revelou um comprometimento acima da média. Isso indica que os funcionários sentem que as atividades que realizam estão alinhadas com seus interesses em manter o emprego. Essa base está relacionada à ideia de que os funcionários estão envolvidos em atividades que consideram significativas (Meyer e Allen, 1991).

Tabela 6. Análise do Resultado Base Linha Consistente de Atividade

Base Linha consistente de atividade	
Resultado	Interpretação
13,15	Comprometimento acima da média

Fonte: Elaborado pela acadêmica com base em Siqueira (2008)

No que diz respeito à base de escassez de alternativas, a maioria dos funcionários não concordaram que estão presos ao emprego atual devido à falta de opções em outras empresas. Isso se traduz em um baixo comprometimento nessa base. Essa descoberta é relevante, pois indica que os funcionários não se sentem limitados em suas escolhas de emprego.

Tabela 7. Análise do Resultado Base Escassez de Alternativas

Base Escassez de alternativas	
Resultado	Interpretação

10,31	Baixo comprometimento
-------	-----------------------

Fonte: Elaborado pela acadêmica com base em Siqueira (2008)

Portanto, neste contexto, como discutido por Bastos, Brandão e Pinho (2018), os funcionários desta organização parecem concordar em sua maioria com as bases que indicam um comprometimento mais baixo. Isso é particularmente evidente nas escalas de falta de recompensas e oportunidades, bem como na escassez de alternativas, como também observado por Meyer e Allen (1991) em suas pesquisas sobre comprometimento organizacional.

Esses resultados sugerem que a organização enfrenta desafios relacionados à motivação e retenção de funcionários, especialmente no que diz respeito a recompensas, oportunidades e alternativas de emprego. A análise também aponta para oportunidades de melhoria no comprometimento organizacional, desde que a empresa adote medidas para abordar essas preocupações, como sugerido por Meyer e Allen (1991) e Bastos, Brandão e Pinho (2018).

Com isso, a importância de reconhecer as áreas específicas em que o comprometimento organizacional deve ser reforçado, destacando a relevância das estratégias de retenção de talentos e aprimoramento do ambiente de trabalho.

Em resumo, os funcionários desta organização apresentam um alto grau de comprometimento em relação à base de obrigação pelo desempenho, o que sugere um forte senso de responsabilidade e dever para com a empresa. No entanto, há oportunidades de melhoria em relação à base afiliativa e obrigação em permanecer que apresentaram, resultados de baixo comprometimento. A organização pode considerar estratégias para fortalecer essas áreas e promover um comprometimento mais equilibrado entre suas equipes.

Essas análises proporcionam uma compreensão mais profunda das percepções dos funcionários sobre comprometimento organizacional em relação a essas bases específicas. No entanto, é importante observar que a análise qualitativa subsequente complementará esses resultados.

4.3 Análise das entrevistas qualitativas

Após uma análise quantitativa dos dados da pesquisa, deu-se prosseguimento a uma investigação qualitativa com o objetivo de obter uma compreensão mais profunda das razões subjacentes às respostas dos funcionários.

A seguir as diferentes dimensões do comprometimento organizacional serão detalhadamente exploradas com base nas entrevistas realizadas com os colaboradores da empresa. É crucial destacar que o comprometimento é um pilar fundamental para o êxito e a estabilidade de qualquer organização. Compreender como os funcionários se relacionam com a empresa proporciona valiosas percepções que podem aprimorar a eficácia e o bem-estar no ambiente de trabalho.

A relação afetiva dos funcionários com a organização, que demonstrou um comprometimento acima da média, pode ser compreendida à luz da teoria motivacional de Herzberg (1968). Herzberg argumenta que estratégias que permitem que os funcionários se identifiquem profundamente com o trabalho podem ser fundamentais para o comprometimento organizacional. Além disso, Bergamini (2003) destaca que quando um indivíduo está verdadeiramente envolvido em seu trabalho, o desejo de contribuir ativamente resulta de uma necessidade de ordem afetiva, sustentada pelos valores incorporados nos objetivos da organização.

Essa compreensão se reflete nas respostas dos entrevistados. O entrevistado II, por exemplo, embora acredite nos valores e objetivos da empresa, aponta oportunidades de melhoria:

“Acho que há respeito, mas não o suficiente. Temos produtos de alta qualidade e segurança. No entanto, nossa atuação em equipe não é a melhor, e acredito que deveria haver mais oportunidades de crescimento para os funcionários, dada a expansão da nossa empresa. Isso motivaria nossos funcionários a se esforçarem ainda mais em suas funções”

Essas melhorias sugeridas pelo entrevistado, como um plano de cargos e salários, reconhecimento, melhoria na comunicação interna e trabalho em equipe, estão em consonância com as teorias discutidas na literatura e podem ser consideradas como oportunidades valiosas para aprimorar o comprometimento organizacional.

O baixo comprometimento na base afiliativa, que reflete o sentimento de pertencimento dos funcionários à empresa, também é relevante. As respostas dos entrevistados indicam uma conexão com as teorias abordadas no referencial teórico. Por exemplo, de acordo com as ideias de Medeiros (2003), o entrevistado II expressa que se sente parte da equipe, mas não percebe um plano de carreira claro na organização e percebe problemas na dinâmica de trabalho em equipe: "Sinto que faço parte do grupo desta empresa, mas não sinto que recebo o reconhecimento adequado, e isso ocorre porque não temos um plano de carreira claro e porque há uma competição sem sentido entre colegas de trabalho."

Neste caso, o entrevistado II compartilha uma visão semelhante à de Medeiros (2003), enfatizando a importância do reconhecimento e da clareza nas oportunidades de crescimento na afiliação organizacional.

No que diz respeito à base da Obrigação em Permanecer, observa-se que a maioria dos funcionários reconhece a importância de contribuir de forma significativa para os resultados da organização. Essa observação está em consonância com as teorias de Borges-Andrade e Pilati (2001) sobre a gestão do desempenho. Essas teorias afirmam que os funcionários de uma organização entendem que fazem parte de um projeto coletivo e que o sucesso desse projeto depende do esforço conjunto de todos os funcionários da empresa.

No entanto, é importante ressaltar que o comprometimento na base de Obrigação em Permanecer não garante necessariamente que os funcionários permanecerão na organização. Para muitos, o comprometimento está diretamente ligado ao desempenho e ao reconhecimento profissional. Como mencionado pelo entrevistado VIII:

“Acredito que o empregado deve atingir objetivos tanto para o seu reconhecimento profissional quanto para melhores resultados para a empresa. Me sinto totalmente na obrigação de desempenhar bem a minha função, pois eu sei a importância do meu trabalho para a empresa.”

Essa perspectiva enfatiza que o comprometimento organizacional não é apenas sobre a obrigação de cumprir as tarefas, mas também sobre a contribuição ativa para o sucesso da organização, o que pode ser um elemento motivador para os funcionários.

Quanto à obrigação pelo desempenho, observa-se que a maioria dos funcionários reconhece a importância de contribuir de forma significativa para os resultados da organização. Essa observação está em consonância com as teorias de Borges-Andrade e Pilati (2001) sobre a gestão do desempenho. Essas teorias afirmam que os funcionários de uma organização entendem que fazem parte de um projeto coletivo e que o sucesso desse projeto depende do esforço conjunto de todos os funcionários da empresa.

No entanto, é importante ressaltar que o comprometimento na base de obrigação pelo desempenho não garante necessariamente que os funcionários permanecerão na organização.

Para muitos, o comprometimento está diretamente ligado ao desempenho e ao reconhecimento profissional. Como mencionado pelo entrevistado VIII:

“Acredito que o empregado deve atingir objetivos tanto para o seu reconhecimento profissional quanto para melhores resultados para a empresa. Me sinto totalmente na obrigação de desempenhar bem a minha função, pois eu sei a importância do meu trabalho para a empresa.”

Essa perspectiva enfatiza que o comprometimento organizacional não é apenas sobre a obrigação de cumprir as tarefas, mas também sobre a contribuição ativa para o sucesso da organização, o que pode ser um elemento motivador para os funcionários.

A discussão sobre a falta de recompensas e oportunidades na organização revela que os funcionários não se sentem adequadamente reconhecidos pela empresa, resultando em um comprometimento abaixo da média nesta área. As respostas dos entrevistados indicam uma desconexão entre o esforço percebido e o reconhecimento recebido.

O entrevistado II compartilha uma visão alinhada com as ideias de autores como Meyer e Allen (1991) ao expressar que, mesmo com todo o esforço que coloca em seu trabalho, não se sente devidamente recompensado:

“Mesmo dando o meu máximo aqui todos os dias, se surgir uma melhor oportunidade para melhorar minha vida, não pensaria duas vezes em sair da organização. Não acho necessário me esforçar além disso para ser recompensado.”

Neste contexto, as observações do entrevistado II corroboram as conclusões de Meyer e Allen (1991) sobre a importância do reconhecimento e das recompensas no comprometimento organizacional.

No entanto, o entrevistado V expõe que não deseja trabalhar em outra organização no momento e que entende que o motivo de as oportunidades não surgirem se dá pelo modelo de negócio da empresa. Porém, acredita que um aumento salarial seria importante para os funcionários do setor em que trabalha:

“Não pretendo trabalhar em outro lugar e sobre crescimento na empresa não sei, mas somos pequenos cada um já com sua função ou mais então para crescer é preciso ter vaga em outros setores, estou bem na minha função por enquanto, um aumento estava bom para todos nós da produção.”

A oportunidade de crescimento é exposta pelo entrevistado VI, que alega que a empresa oferece oportunidades para aqueles que tenham capacidade e interesse em crescer: “Acredito que a empresa dá oportunidade de crescimento para o funcionário que tem interesse em aprender e desenvolver-se, tenho exemplos que provam isso, funcionários que começaram como auxiliar de produção e hoje trabalham no escritório da empresa.”

No entanto, a falta da gestão por competências com treinamentos, capacitação e plano de carreiras faz com que os funcionários questionem a organização na base da falta de recompensas e oportunidades. Neste caso, entrevistado X sugere que o plano de carreira seja adotado e que a empresa tenha um programa de capacitação interna, capaz de proporcionar um melhor recrutamento interno na organização:

“Acredito que precisa ser aberto um plano de carreira, até em questão de estudo para os funcionários. Assim as vagas ficariam disponíveis mais para o pessoal de dentro da empresa. Também acho que falta uma valorização de salário para alguns setores.”

A falta de recompensas e oportunidades também é exposta pelo entrevistado XVII, abordando o fato de a empresa não possuir plano de carreira consolidado e por isso não vê chances de sonhar com crescimento: “A empresa não dá oportunidade de crescimento não pelo que você faz. Porém, porque ela não apresenta um plano de carreira consolidado, neste caso não há como almejar um crescimento.”

Desta maneira, as conclusões de Bergamini (2003) ressoam com as percepções dos entrevistados, indicando que para cultivar o comprometimento nas organizações, é fundamental que a empresa vá além dos fatores básicos de motivação. Os resultados destacam a necessidade de a organização considerar não apenas a remuneração, mas também o desenvolvimento profissional, a possibilidade de crescimento interno e a criação de um plano de carreira claro e alcançável. Esses elementos emergem como cruciais para que os funcionários se sintam valorizados e motivados a comprometer-se plenamente com a organização.

No que se refere à base de linha consistente de atividade, foi observado que os funcionários demonstraram um comprometimento acima da média. Esta base reflete a importância da motivação intrínseca e da responsabilidade no comprometimento organizacional, como destacado por Medeiros e Enders (1998). O entrevistado II compartilhou sua perspectiva sobre a importância de manter os padrões da empresa para garantir a segurança no emprego: “Manter-se dentro dos padrões da empresa é o mínimo que podemos fazer para garantir nosso sustento. Embora já tenha sido um desejo, hoje dou o meu melhor porque sou um profissional comprometido e isso é o que posso fazer”

Nesse contexto, as palavras do Entrevistado II ecoam as conclusões de Medeiros e Enders (1998) sobre o papel crucial da motivação intrínseca e da responsabilidade no comprometimento organizacional. Manter-se dentro dos padrões da empresa, como destacado pelo entrevistado, é considerado essencial para garantir o sustento e demonstra uma abordagem proativa e comprometida em relação ao trabalho.

O Entrevistado V acrescenta que, embora seguir as regras não garanta necessariamente a manutenção de seu emprego, isso contribui para a disciplina em relação às atividades realizadas na empresa. Ele destaca a importância do feedback como uma ferramenta valiosa para receber orientações sobre suas tarefas:

"Seguir regras não vai me manter no emprego, mas vai fazer com que eu tenha uma disciplina na empresa, fiz de tudo para entrar neste emprego e gosto de trabalhar aqui. Não acho necessário me expressar para ser recompensado, acho que sendo um bom funcionário já é suficiente e temos feedback individual. Me esforço para cumprir meu trabalho até meu turno terminar, mas está nele não depende só do meu esforço, mas sim de como sou avaliado."

Essa perspectiva do Entrevistado V ressalta a importância da autodisciplina e do feedback individual no contexto do comprometimento organizacional, alinhando-se com a abordagem de Medeiros e Enders (1998) em relação à responsabilidade no trabalho.

Por outro lado, o Entrevistado VIII alega que, embora o cumprimento das regras seja uma obrigação inerente ao seu papel na organização, sua permanência na empresa é motivada tanto pela necessidade de ganhar experiência profissional quanto pelo alinhamento com os valores e objetivos da empresa. No entanto, ele observa que a organização não exige que ele dê o seu máximo esforço:

"Não acredito que o fato de cumprir sempre as regras vá garantir o meu emprego, entendo que cumprir já é uma obrigação que não me dá garantias. Acredito que seja um pouco dos dois, necessidade pelo fato da experiência e desejo porque eu me identifico com os valores e objetivos da organização (os produtos que a empresa fornece). Acredito que para ser recompensado em qualquer organização é necessário expressar a atitude correta. Não acredito que me seja solicitado que eu doe o meu máximo."

Essas reflexões do Entrevistado VIII corroboram com a ideia de que o comprometimento organizacional não é apenas resultado do cumprimento de regras, mas também está ligado à identificação com os valores e objetivos da organização, conforme sugerido por Medeiros e Enders (1998).

Além disso, como observado pelos funcionários, a liberdade e o feedback são considerados elementos que conferem significado ao trabalho. A autonomia dada aos funcionários para determinar como realizar suas tarefas é vista como uma maneira de promover o comprometimento com o desempenho e a execução do trabalho, o que está em linha com as perspectivas destacadas por Medeiros e Enders (1998).

Ao abordar a escassez de alternativas, foi observado que o comprometimento dos funcionários se encontra abaixo da média. No entanto, eles enfatizam que a decisão de permanecer na organização não é exclusivamente uma questão de falta de alternativas, mas também está intrinsecamente relacionada ao ambiente de trabalho e ao sentimento de pertencimento.

Por exemplo, o Entrevistado VIII menciona que, em caso de melhoria de sua situação financeira, ele consideraria a possibilidade de deixar a organização. No entanto, ele destaca que não acredita que teria dificuldades em encontrar emprego devido ao seu contínuo processo de aprendizado e aprimoramento profissional, o que está alinhado com a perspectiva de autores como Meyer e Allen (1991) que destacam a importância das alternativas no comprometimento organizacional: "Acredito que se minha situação financeira fosse melhor, poderia deixar a organização. Não acho que teria poucas alternativas de emprego, pois estou sempre aprendendo e me aprimorando"

O Entrevistado XII também menciona que, dada a situação atual do mercado de trabalho, a manutenção do emprego é a opção mais vantajosa, o que se relaciona com a compreensão de autores como Meyer e Allen (1991), que argumentam que o comprometimento pode ser influenciado pela escassez de alternativas no mercado de trabalho: "Hoje, o mercado de trabalho está muito difícil, então é melhor manter o emprego."

No entanto, o Entrevistado VI enfatiza que, apesar das dificuldades observadas no mercado de trabalho, sua principal motivação para permanecer na organização é o apeço pelo ambiente de trabalho, o que está alinhado com a perspectiva de autores que destacam a importância do sentimento de pertencimento e da identificação com a cultura organizacional no comprometimento organizacional: "O principal motivo para não sair da empresa é que me sinto bem aqui. Apesar da competição no mercado de trabalho, tenho experiência e flexibilidade, então não acredito que teria dificuldade em encontrar emprego, mesmo com a crise atual."

Essas respostas qualitativas ressaltam a complexidade do comprometimento organizacional, demonstrando que ele vai além da mera falta de alternativas. Elas indicam que o ambiente de trabalho e o sentimento de pertencimento desempenham papéis significativos na decisão dos funcionários de permanecerem na organização.

Em resumo, a análise qualitativa complementa os resultados quantitativos, proporcionando uma compreensão mais profunda das razões subjacentes ao comprometimento dos funcionários. Suas opiniões destacam a necessidade de melhorias, como a implementação de um plano de cargos e salários, o fortalecimento do reconhecimento, a aprimorada comunicação interna e a promoção do trabalho em equipe.

Além disso, a análise ressalta a importância da motivação intrínseca e do feedback como ferramentas para elevar o comprometimento dos funcionários. É notável que, mesmo em tempos desafiadores no mercado de trabalho, a identificação com os valores da organização e o ambiente de trabalho podem influenciar significativamente a decisão de permanecer na empresa.

A próxima seção abordará a conclusão e as implicações dessas descobertas, destacando a relevância das estratégias de retenção de talentos e do aprimoramento do ambiente de trabalho.

5. Conclusão

Em resumo, esta pesquisa buscou avaliar o comprometimento organizacional em uma indústria de alimentos localizada no interior do estado do Rio de Janeiro. O objetivo era entender o nível de comprometimento dos funcionários com a organização e identificar fatores motivacionais que poderiam influenciar seu desempenho e engajamento.

Em resumo, esta pesquisa buscou avaliar o comprometimento organizacional em uma indústria de alimentos localizada no interior do estado do Rio de Janeiro. O objetivo era entender o nível de comprometimento dos funcionários com a organização e identificar fatores motivacionais que poderiam influenciar seu desempenho e engajamento.

Os resultados obtidos por meio de uma abordagem quantitativa e qualitativa revelaram um quadro complexo do comprometimento dos funcionários. As análises quantitativas destacaram um comprometimento abaixo do esperado nas bases afetiva, afiliativa e obrigação em permanecer, enquanto a base obrigação pelo desempenho mostrou um alto grau de comprometimento. A análise qualitativa forneceu percepções valiosas sobre as razões subjacentes a esses resultados.

No que se refere às bases afetivas e afiliativa, os funcionários expressaram a necessidade de reconhecimento, um plano de carreira claro e melhorias no trabalho em equipe. É fundamental que a organização adote medidas que promovam um ambiente de trabalho mais colaborativo, reconheça o valor das relações interpessoais e cultive um senso de pertencimento entre os funcionários para fortalecer o comprometimento nessas áreas.

Em relação à base obrigação em permanecer, os funcionários indicaram que não sentem uma forte obrigação moral de permanecer na organização. No entanto, eles reconhecem o valor de sua contribuição atual. A organização pode trabalhar para reforçar essa base, destacando a importância do trabalho que os funcionários desempenham para o sucesso da empresa, bem como oferecendo oportunidades de crescimento profissional.

Por outro lado, a alta pontuação na base obrigação pelo desempenho sugere que os funcionários estão comprometidos com o sucesso da organização, mas não necessariamente com sua permanência. É fundamental reconhecer e recompensar adequadamente o desempenho dos colaboradores para mantê-los motivados e comprometidos.

A base falta de recompensas e oportunidades indicou a necessidade de uma gestão de competências mais eficaz, enquanto a base linha consistente de atividade destacou a importância da motivação intrínseca e do feedback. A base escassez de alternativas reflete um baixo comprometimento, em parte devido à falta de oportunidades no mercado de trabalho, mas também está relacionada ao ambiente de trabalho e ao sentimento de pertencimento.

Embora tenham sido enfrentadas algumas dificuldades durante a realização da pesquisa, como conciliar o tempo demandado com as responsabilidades profissionais e acadêmicas, além de contatar todos os funcionários da organização para as entrevistas, foi possível obter resultados significativos, garantindo a confidencialidade e anonimato dos participantes.

Com base nessas descobertas, recomenda-se a adoção de estratégias que promovam um ambiente mais colaborativo, reconheçam e recompensem o desempenho, melhorem a gestão de competências e incentivem a motivação intrínseca dos funcionários. A monitorização da implementação dessas sugestões e a extensão da avaliação a todos os níveis hierárquicos são abordagens eficazes para fortalecer o comprometimento organizacional.

Recomenda-se que a organização promova um ambiente de trabalho mais colaborativo, considerando a implementação de um programa de reconhecimento de curto prazo. Em perspectiva de longo prazo, pode ser vantajoso avaliar uma revisão completa das políticas de gestão de desempenho.

Em resumo, esta pesquisa oferece uma compreensão mais profunda do comprometimento dos funcionários e fornece diretrizes práticas para o desenvolvimento de estratégias de aprimoramento que podem fortalecer a relação entre os colaboradores e a organização, promovendo um ambiente de trabalho mais comprometido e eficaz.

6. Referências

- BANDEIRA, M. L. et al. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 133-157, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/HKTJ4zcrHmWrmNTYxwvDSvq/>. Acesso em: 05 ago. 2022.
- BASTOS, A. V. B. et al. Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, M. Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: **Artmed**, 2008. p. 51-56.
- BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, p. 97-120, 18 ago. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/jHZQHFCb4ft5wL4TvhWlmKJ/?format=pdf/>. Acesso em: 30 maio 2022.
- BAUDRILLARD, J. The Consumer Society: Myths and Structures. 1ª ed. **Sage Publications**, 1998.
- BERGAMINI, C. W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 30, n. 2, p. 23-34, 1990. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/kRv97LmzVDSSFTXsc5K93vw/abstract/?lang=pt/>. Acesso em: 27 maio 2022.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; PILATI, R. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, 2001. p. 85-106. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/XbhqJ7nLGRv8XK37ZbLwnxh/abstract/?lang=pt/>. Acesso em: 30 maio 2022.
- CRESWELL, J. W. Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. **Sage Publications**, 2014.
- CRESWELL, J. W.; POTH, C. N. Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches. **Sage Publications**, 2018.
- DEJOURS, C. The Pluralism of Professional Motivations: A Theory of Occupational Choices. In: ETZIONI, Amitai; BOK, Sissela (Eds.). New Perspectives on Work and Its Implications for Labor and Human Resources. **Lexington Books**, 1993, p. 185-205.
- DURKHEIM, É. The Elementary Forms of the Religious Life. **Free Press**, 1912.

FIGUEIREDO, M.; CHIARI, B.; GOULART, B. Discurso do Sujeito Coletivo: uma breve introdução à ferramenta de pesquisa qualitativa. **Distúrb Comun**, São Paulo, 25(1): 129-136, abril, 2013. Disponível em:

<https://revistas.pucsp.br/index.php/dic/article/view/14931/11139/>. Acesso em: 15 set. 2022.

FREUD, S. Beyond the Pleasure Principle. **International Psychoanalytical Press**, 1920.

FROMM, E. Escape from Freedom. **Henry Holt and Company**, 1941.

FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **População estimada**: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais, Estimativas da população residente com data de referência 20 de abril de 2022. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rj/tres-rios/panorama/>. Acesso em: 20 abr. 2022.

HERZBERG, F. “One More Time: How Do You Motivate Employees?” **Harvard Business Review**, Boston, V.46, N.1, P.53-62, Jan./Fev. 1968.

MARX, K. Economic and Philosophic Manuscripts of 1844. **Progress Publishers**, 1844.

MEDEIROS, C. A. F. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v.5, n.2, p.35-64, dez. 2005. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572005000200003&lng=pt&nrm=iso/. Acesso em: 09 out. 2022.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 3, p. 67-87, 1998. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/Ymp5dkPkFwPkHNsHpFpgWXp/?format=pdf/>. Acesso em: 08 out. 2022.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the Workplace: Toward a General Model. **Human Resource Management Review**, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.

PERLOW, L. B. Boundary Control: The Social Ordering of Work and Family Time in a High-Tech Corporation. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, n. 2, p. 328-357, 1998.

RANGEL, A.; RODRIGUES, I.; MOCARZEL, R. Metodologia de pesquisa: conceitos e métodos para uma abordagem quali-quantitativa. **Cengage Learning**, 2018.

RANGEL, M.; RODRIGUES, J.; MOCARZEL, M. Fundamentos e Princípios das Opções Metodológicas: Metodologias Quantitativas E Procedimentos Quali-Quantitativos De Pesquisa. **Omnia**, vol. 8(2), junho 2018 • e-ISSN: 2183-4008 • ISSN: 2183-8720, páginas 05-

11. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/325864000/>. Acesso em: 08 out. 2022.

SHAUGHNESSY, J. J., ZECHMEISTER, E. B., & ZECHMEISTER, J. S. **Research Methods in Psychology**. McGraw-Hill Education, 2018.

SWAILES, S. Organizational commitment: a critique of the construct and measures. **International Journal of Management Review, British Academy of Management**, v. 4, n. 2, p. 155-178, June 2002. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/1468-2370.00082/>. Acesso em: 10 out. 2022.

WRZESNIEWSKI, A., & DUTTON, J. E. Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. **Academy of Management Review**, 26(2), 179-201.