

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TAYZA APOLLO

O RECONHECIMENTO COMO PROPULSOR DO COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL:

um estudo de caso em uma empresa reestruturada internamente

São Leopoldo

2017

TAYZA APOLLO

**O RECONHECIMENTO COMO PROPULSOR DO COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL:**

um estudo de caso em uma empresa reestruturada internamente

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista, pelo Curso de MBA em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Prof^ª Ms. Talita Raquel de Oliveira

São Leopoldo

2017

RESUMO

A presente pesquisa buscou analisar como o reconhecimento influencia no comprometimento funcional. Além do estudo teórico, para tanto realizou-se um estudo de caso, onde foram investigadas as formas de reconhecimento utilizadas por uma empresa do ramo calçadista, localizada na região do Vale do Sinos (RS/Brasil), aqui denominada de Beta. A partir da análise do questionário de cunho quantitativo e qualitativo aplicado aos funcionários, percebeu-se que os colaboradores da organização estão bastante descontentes com a situação atual. Com o estudo, a autora buscou mostrar o quanto o processo de motivação é cercado por fatores intrínsecos e extrínsecos. Entre os autores utilizados nessa pesquisa, encontram-se Bastos, Becker, Cardoso, Da Silva, Andrade, Gil, Hatamot, Hoffmann, Judge, Lemoine, Robbins, Rodrigues, Ruas, Sá, Santos, Silva, Sobral, Sol, Suehiro, Vital e Wood Junior. O objetivo geral deste trabalho foi analisar como o reconhecimento influencia no comprometimento dos funcionários. Como objetivos específicos, procurou-se: investigar as práticas de reconhecimento utilizadas pela Empresa Beta; verificar o nível de comprometimento dos funcionários pertencentes à Empresa Beta; e verificar o impacto das práticas de reconhecimento no comprometimento dos funcionários da Empresa Beta.

Palavras-chave: Comprometimento. Reconhecimento. Motivação.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Idade	24
Gráfico 2: Área de atuação	24
Gráfico 3: Tempo de trabalho na Empresa Beta.....	25
Gráfico 4: Formação acadêmica	25
Gráfico 5: Julgo adequada minha carga horária de trabalho?.....	26
Gráfico 6: Minha carga de trabalho é excessiva?	26
Gráfico 7: Não raramente preciso trabalhar de forma rápida para realizar minhas demandas	27
Gráfico 8: Acredito que os meus valores são compatíveis aos valores da Empresa Beta	28
Gráfico 9: Desde que ingressei na Empresa Beta, já senti, ao menos uma vez, que foi um erro ter decidido trabalhar aqui?	28
Gráfico 10: Caso fosse possível, teria interesse em dedicar o resto da minha carreira à Empresa Beta.....	29

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Evolução do trabalho em relação ao reconhecimento e comprometimento.....	11
Quadro 2: Teorias contemporâneas de motivação	12
Quadro 3: Características de trabalho por idade	16
Quadro 4: Propriedades do trabalho.....	19
Quadro 5: Objetivos específicos e categorias	22
Quadro 6: Categorias na prática e na teoria	32

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 Definição do Problema	6
1.2 Objetivos.....	7
1.2.1 Objetivo Geral	7
1.2.2 Objetivos Específicos	7
1.3 Justificativa	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TÉORICA.....	9
2.1 Reconhecimento	9
2.2 Comprometimento.....	10
2.2.1 Sistema de competências e sua relevância para o comprometimento	16
2.3 Relação entre reconhecimento e comprometimento.....	17
3 METODOLOGIA.....	21
3.1 Coleta de Dados	21
3.2 Análise de Dados.....	21
4 APRESENTAÇÃO	23
4.1 Caracterização da Empresa Beta.....	23
4.2 Apresentação dos Dados	24
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
REFERÊNCIAS	36
APÊNDICE A	38

1 INTRODUÇÃO

Até há algumas décadas atrás, o trabalho era considerado uma forma do ser humano conseguir, através de uma troca entre esforço e remuneração, manter a si e a seus dependentes. Conforme a sociedade foi mudando, e as novas gerações passaram a mostrar mais ambição e ter acesso a informações abrangentes e globalizadas, o trabalho passou a ter um significado mais amplo e relevante. Agora, a função desempenhada por alguém costuma ser uma de suas maiores preocupações, visto que cada vez mais é passado um período maior de tempo no ambiente profissional. Ou seja, as cobranças pessoais aumentam de forma proporcionalmente direta ao aumento da carga de trabalho. De acordo com Bastos, Pinho e Costa (1995), mudanças profissionais fazem com que as pessoas moldem sua estrutura de tempo e a organização de suas atividades, adequando-as.

Partindo destes pressupostos, o presente trabalho buscou analisar como o reconhecimento influencia no comprometimento dos funcionários. Conforme será explicado no decorrer da pesquisa, há muitas formas de se reconhecer um funcionário, bem como diversas maneiras de deixá-lo motivado e, não propositalmente, fazer o contrário. Na busca pela fundamentação teórica, ou seja, ao tentar buscar sustentação para as ideias levantadas, os seguintes autores foram utilizados, entre outros: Bastos, Becker, Cardoso, Da Silva, Andrade, Gil, Hatamoto, Hoffmann, Judge, Lemoine, Robbins, Rodrigues, Ruas, Sá, Santos, Silva, Sobral, Sol, Suehiro, Vital e Wood Junior.

Para compreender melhor como a teoria fundamenta-se na prática, foi realizado um estudo de caso, onde se investigou as formas de reconhecimento utilizadas pela empresa em questão, bem como o nível de comprometimento dos funcionários. Ao mesmo tempo, tanto em relação à pesquisa teórica quanto em relação à análise dos dados coletados, procurou-se verificar quais os impactos das formas de reconhecimento na motivação dos funcionários, ou seja, em seu comprometimento. A empresa estudada, aqui denominada de Beta, foi escolhida devido ao processo de reestruturação que sofreu, o qual será esmiuçado na parte metodológica do trabalho.

1.1 Definição do Problema

O problema a ser estudado é a existência ou não de uma relação entre reconhecimento e comprometimento. Este problema é relevante pois, no momento em que são entendidas as formas de reconhecimento que podem levar à motivação do corpo funcional, é possível elevar

a qualidade do trabalho e da entrega dos funcionários, pois estes passarão a se comprometer mais. Embora já exista uma boa gama de teoria disponível no que tange à conceituação dos itens citados, poucos estudos evidenciam uma prova prática da relação entre reconhecer um colaborador e, como uma consequência direta, o mesmo se motivar e se comprometer. A pesquisa será pertinente aos estudos pois, além de buscar tal inter-relação, aprofunda-se em um estudo de caso que exemplifica bem a questão.

1.2 Objetivos

A seguir descrevem-se os objetivos geral e específicos que compuseram esta pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como o reconhecimento influencia no comprometimento dos funcionários.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Investigar as práticas de reconhecimento utilizadas pela Empresa Beta;
- Verificar o nível de comprometimento dos funcionários pertencentes à Empresa Beta;
- Verificar o impacto das práticas de reconhecimento no comprometimento dos funcionários da Empresa Beta.

1.3 Justificativa

Com este trabalho, pretende-se contribuir com as teorias que permeiam o universo organizacional, especialmente no que tange ao comprometimento funcional. Além disso, o presente trabalho mostra-se pertinente às organizações, pois, entendendo como um funcionário se compromete com uma empresa, torna-se possível entender quais são os meios que uma organização pode utilizar para aproximar-se de seus colaboradores. Dessa forma, além de tratar do tema comprometimento, esta pesquisa busca entender de quais formas uma empresa pode reconhecer seu corpo funcional, bem como as formas com que tais reconhecimento e comprometimento se relacionam. Cabe ressaltar, ainda, que o tema possui um significado pessoal para a autora, pois a mesma sempre buscou uma relação entre o

quanto se sentia reconhecida profissionalmente e quão motivada conseguia permanecer na realização de seu trabalho.

De acordo com Vital (2002), empresas que visam aprimorar suas atividades e otimizar seus resultados devem primar pelo comprometimento dos seus profissionais, contando com a participação e contribuição dos talentos que a compõe, ainda, dando suporte e motivando aos trabalhadores no intuito de agirem de acordo com a estratégia da organização.

Pensando nisso, o presente trabalho estrutura-se, no que tange à sua fundamentação teórica, no entendimento do que é e de como funciona o fator reconhecimento (da empresa para com seu funcionário), o fator comprometimento e como tais conceitos se relacionam, tanto teórica quanto praticamente. Em relação à metodologia utilizada, viu-se a necessidade de buscar dados quantitativos e qualitativos. Para tanto, nos funcionários de uma empresa foi aplicado um questionário. Justifica-se seu uso como forma de analisar se, na prática, se os conceitos estudados se aplicam.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são abordados os conceitos de reconhecimento e de comprometimento, bem como a relação entre os dois tópicos. O tema do comprometimento nas organizações tem sido bastante estudado nas últimas décadas, pois as empresas têm visto o quanto o mesmo é um diferencial competitivo. Conforme será apresentado, há uma série de fatores que mostram o quanto o reconhecimento pode levar à motivação, e que a mesma leva ao comprometimento do funcionário pela empresa.

O capítulo está organizado da seguinte forma: o item 2.1 apresenta a conceituação, bem como exemplificações, pertinentes à temática reconhecimento; o item 2.2 mostra o mesmo processo, porém desta vez no que tange a comprometimento; o subitem 2.2.1 busca explicar como um sistema de competências pode ser relevante para o comprometimento; por fim, o item 2.3 busca entender a relação entre o reconhecimento e o comprometimento.

De acordo com Bastos, Pinho e Costa (1995), grande parte da vida de alguém é ocupada pelo trabalho, o que faz com que a função profissional de um indivíduo defina sua estrutura de tempo (as fases da vida podem ser lembradas pelos empregos tidos) e organize suas atividades (“o que posso fazer fora do trabalho com o dinheiro e o tempo livre que disponho?”). Devido à importância que o trabalho tem na vida de uma pessoa, ser reconhecido, sentir-se motivado e mostrar comprometimento são atitudes primordiais, tanto para funcionários quanto para empregadores.

2.1 Reconhecimento

Robbins (2007) acredita que o reconhecimento pode ser considerado um grande agente de motivação, uma vez que será a fonte de retribuição do esforço do trabalhador. Há muitas formas de se reconhecer um funcionário, bem como diversas maneiras de deixá-lo motivado. Quando o esforço de algo que fazemos é apreciado, é normal a sensação de que o que foi feito não foi em vão, ou seja, teve propósito. Realizar algo e perceber propósito é uma das emoções mais prazerosas da condição humana, pois não transpassa o sentimento de “tempo perdido”. Ximenes (2000) elucida bem esta ideia ao dizer que uma das definições de reconhecimento seria mostrar-se agradecido por algo ou alguma coisa realizada.

As pessoas, atualmente, têm assumido o papel de principal fonte de melhoria de indicadores, o que fez com que se intensificasse, nas empresas, a busca por formas de proporcionar aos funcionários maior satisfação no momento do trabalho (RODRIGUES, DA

SILVA e SANTOS, 2014). De acordo com Bastos, Pinho e Costa (1995), o trabalho é uma necessidade de sobrevivência, com os seus rendimentos sendo destinados ao atendimento das necessidades humanas, tornando-se assim, um elo de formação do caráter pessoal e social.

Podemos perceber, portanto, que o trabalho não é importante apenas do ponto de vista da realização pessoal, mas também como uma fonte monetária que permite a aquisição de bens e serviços, bem como experiências que exigem investimento financeiro. A partir deste pensamento, é possível perceber que a remuneração de um funcionário é uma forma de reconhecimento, ou seja, é uma maneira de motivá-lo e de fazer com que o mesmo se comprometa cada vez mais.

Conforme Dias (2011), existe mais de um ponto de vista que deve ser analisado quando falamos de remuneração: o primeiro de quem a recebe e segundo, de quem a paga. De acordo com o autor, existem formas distintas de entender a remuneração de um colaborador em uma determinada organização. Conforme Sol, et al (2014), o dinheiro é e sempre foi um dos principais estímulos ligados ao desempenho, ao menos na sociedade capitalista ocidental. Ou seja, “é algo que todos esperam receber quando trabalham para uma organização, exceto nos casos altruístas, voluntários e filantrópicos”.

Historicamente, a remuneração sempre foi o principal elo de ligação entre empresas e funcionários, pois se achava que o único motivo para se trabalhar, ou seja, “vender sua força de trabalho”, era a subsistência. Com o passar do tempo, no entanto, outras recompensas que prometem uma melhor qualidade de vida, como benefícios relacionados à saúde e atitudes que melhoram a condição emocional e psicológica dos funcionários, foram evidenciando que a remuneração é apenas um dos pontos que mostram o quanto um empregado é reconhecido (SILVA, 1998).

Outro fator que costuma mostrar reconhecimento da empresa pelo funcionário é conceder-lhe participação nos lucros e resultados obtidos. Cabe destacar, no entanto, que:

[...] Ao conceber um Programa de Participação nos Lucros ou Resultados, é preciso definir qual será a medida de desempenho a ser tomada como referência - se a margem de lucro propriamente dita na forma de um resultado contábil ao final do exercício, ou se outras medidas de desempenho, tais como índices de produtividade, índices de qualidade, taxas de absenteísmo ou outros indicadores semelhantes. (BECKER e RUAS, 1997, p.143)

2.2 Comprometimento

Segundo Wood Junior (2007), podemos entender o comprometimento com o trabalho como o principal fator de uma organização eficaz. Popularmente falando, o termo

comprometimento se refere a como uma pessoa se relaciona com outra, ou mesmo com um grupo de pessoas. Cabe ressaltar que o ato de se comprometer remete à obrigação ou ao compromisso com outrem (ZANELLI, 2014).

Robbins (2007) elucida a evolução do trabalho em relação ao comprometimento, conforme abaixo:

Quadro 1: Evolução do trabalho em relação ao reconhecimento e comprometimento

<i>Década</i>	<i>Posicionamento</i>	<i>Situação</i>	<i>Jornada de Trabalho</i>	<i>Reconhecimento ao trabalhador</i>
60 - 70	Definições claras entre trabalho e objetivos	Segurança no emprego, no cargo	Segunda a Sexta-feira. Horários Fixos, 8 a 9 horas por dia	Os trabalhadores acreditam que será proporcional ao cargo e à lealdade.
A partir dos anos 80	O céu é o limite	Remuneração baseada no desempenho	Disponibilidade 24 horas por dia	Trabalhadores entendem que há um menor comprometimento da empresa para com eles e em resposta, também se comprometem menos.

Fonte: Adaptado de Robbins (2007)

Como é possível ver a partir da tabela acima, nas últimas décadas o mundo do trabalho alterou-se drasticamente. Até cerca de meio século atrás, as relações trabalhistas eram bem mais claras: o que importava, principalmente, era ter segurança, estabilidade e lealdade, tanto do empregador para o empregado, quanto vice-versa. Atualmente, o conceito de remuneração, como já visto anteriormente, não é mais o único item importante na vida profissional de alguém. As cargas horárias são menos fixas e é necessário dedicar-se mais (tanto em tempo quanto em esforço) para se manter competitivo.

No entanto, como é possível perceber no que diz respeito ao reconhecimento ao trabalhador, hoje em dia este não vê que a empresa se compromete com seus funcionários tanto quanto eles se comprometem com a mesma, o que dá a sensação de que a balança do trabalho não está equilibrada, e que há uma certa injustiça embutida nessas relações.

A questão da motivação entra em pauta ao falarmos sobre comprometimento, visto que é necessário estar motivado para se comprometer. Para Wood Junior (2007), quando se fala do processo de motivação, entende-se que a pessoa ficará motivada ao ver que determinada ação lhe trará a uma recompensa específica. Robbins (2007), por sua vez, comenta que a motivação seria a junção da disposição para fazer algo e a busca em satisfazer uma necessidade.

O comprometimento é uma das características que as empresas mais têm exigido e analisado, pois atualmente o mundo procura por funcionários que, além de conhecimento formal, tenham atitudes como o comprometimento constante (HOFFMANN, 2005). Ainda de acordo com Hoffmann (2005, p. 337), o comprometimento “faz com que o funcionário considere a organização como sua e trabalhe com afinco para o sucesso da mesma”.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2011), algumas teorias contemporâneas podem contribuir para explicar a motivação dos trabalhadores:

Quadro 2: Teorias contemporâneas de motivação

<i>Teoria</i>	<i>Descrição</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Teoria da avaliação cognitiva <i>(afirma que destinar recompensas externas a comportamentos que já foram recompensados intrinsecamente tende a diminuir o nível geral de motivação caso elas sejam vistas como controle)</i> 	<p>Defende que as recompensas extrínsecas reduzem o interesse intrínseco em uma tarefa se elas foram vistas como forma de controle da organização sobre o comportamento dos trabalhadores.</p> <p>Quando alguém é pago por um trabalho, tem a impressão de que aquilo é menos uma coisa que ele <u>quer</u> fazer e mais uma coisa que ele <u>tem</u> de fazer.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Teoria da autodeterminação <i>(lida com os efeitos benéficos da motivação intrínseca e com os efeitos nocivos da motivação extrínseca)</i> 	<p>Quando as organizações utilizam recompensas extrínsecas, como prêmios por um desempenho superior, os funcionários podem deixar de sentir que estão fazendo um bom trabalho por causa de seu desejo intrínseco de se superar, mas porque é isso o que a organização quer deles. A eliminação da recompensa extrínseca pode substituir a explicação externa do motivo que</p>

	alguém tem para realizar determinada tarefa.
<ul style="list-style-type: none"> • Teoria do estabelecimento de objetivos <i>(sustenta que objetivos específicos difíceis, com feedback, conduzem a melhores desempenhos)</i> 	A teoria do estabelecimento de objetivos pressupõe que o indivíduo está comprometido com o objetivo, ou seja, que ele está determinado a não abandoná-lo. De uma perspectiva comportamental, isso significa que um indivíduo acredita que pode alcançar o objetivo e quer alcançá-lo. Ainda, objetivos específicos produzem resultados melhores que a meta genérica.
<ul style="list-style-type: none"> • Teoria da autoeficácia <i>(crença de um indivíduo de que pode desempenhar determinada tarefa)</i> 	Refere-se à convicção individual de que se é capaz de realizar determinada tarefa. Quanto maior a eficácia de alguém, maior sua confiança na possibilidade de realizar uma tarefa com sucesso. Assim, acredita-se que as pessoas com baixa autoeficácia apresentam maior probabilidade de diminuir seus esforços ou desistir completamente ao passo que aquelas com elevada autoeficácia tentam vencer o desafio com mais ardor.
<ul style="list-style-type: none"> • Teoria do reforço <i>(estabelece que o comportamento é a função de suas consequências)</i> 	As pessoas aprendem a se comportar de modo a conseguir algo que querem ou a evitar algo que não querem.
<ul style="list-style-type: none"> • Behaviorismo <i>(afirma que um comportamento sucede os estímulos de modo relativamente inconsciente)</i> 	O comportamento sucede os estímulos de uma maneira relativamente inconsciente.
<ul style="list-style-type: none"> • Teoria da aprendizagem social <i>(defende que podemos aprender tanto por meio da observação quanto da experiência direta)</i> 	Processos de atenção: as pessoas aprendem por meio de um modelo apenas quando o reconhecem e prestam atenção a seus traços críticos. Tendemos a ser mais influenciados por modelos atraentes, repetidamente disponíveis, importantes para nós ou semelhantes a nós em

	<p>nossa percepção.</p> <p>Processos de retenção: a influência de um modelo depende de quão bem um indivíduo se lembra da ação do modelo depois que este não está mais disponível.</p> <p>Processos de reprodução motora: depois que alguém viu um novo comportamento ao observar o modelo, a observação deve ser convertida em ação. Esse processo demonstra que o indivíduo pode desempenhar as atividades exemplificadas.</p> <p>Processos de reforço: as pessoas são motivadas a exibir o comportamento apresentado pelo modelo quando recebem incentivos ou recompensas positivas. Os comportamentos reforçados positivamente recebem mais atenção, são mais bem aprendidos e desempenhados com mais frequência.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Teoria da equidade/justiça organizacional <i>(defende que os indivíduos comparam esforços realizados e as recompensas obtidas de seu trabalho com aqueles de outros funcionários e respondem de maneira a eliminar quaisquer injustiças percebidas)</i> 	<p>Justiça atributiva: percepção do resultado justo.</p> <p>Justiça processual: percepção de justiça do processo utilizado para determinar o resultado.</p> <p>Justiça interacional: percepção do indivíduo do grau em que é tratado com dignidade e respeito.</p> <p>Justiça organizacional: percepção geral do que é justo no ambiente de trabalho</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Teoria da expectativa <i>(afirma que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que essa ação trará certo resultado)</i> 	<p>Enfoca em três relações:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. relação esforço-desempenho. A probabilidade percebida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço levará ao desempenho;

<p><i>e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo)</i></p>	<p>2. relação desempenho-recompensa. O grau em que o indivíduo acredita que o determinado nível de desempenho levará a um resultado desejado;</p> <p>3. relação recompensa-metas pessoais. O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que essas recompensas potenciais exercem sobre ele.</p>
---	--

Fonte: Adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2011)

Para motivar os funcionários, Robbins, Judge e Sobral (2011) acreditam que é fundamental:

- Reconhecer e perceber as diferenças individuais;
- Entender que os funcionários têm necessidades diferentes;
- Utilizar os objetivos específicos e dar *feedback*;
- Permitir que os funcionários participem das decisões que os afetam diretamente;
- Vincular as recompensas ao desempenho do colaborador;
- Verificar a equidade do sistema da organização.

Assim como há diversas formas de se motivar um funcionário, o mesmo também pode se desmotivar com relativa facilidade. Uma das maneiras de um empregado sentir-se desmotivado é quando o estresse passa a ser um fator recorrente em seu dia a dia. De acordo com Suehiro, et al (2008): o estresse é proporcional aos fatores emocionais desencadeados, os quais são decorrentes do cargo/função do profissional, quando as demandas não estão adequadas às capacidades do colaborador de enfrentá-las.

Ainda de acordo com Suehiro, et al (2008), o estresse pode causar uma série de problemas para as empresas, pois o funcionário estressado pode faltar ao trabalho, atrasar-se e

ter baixa produtividade. Além do estresse laboral ser altamente prejudicial às empresas, causa danos severos aos trabalhadores. Conforme Robbins, Judge e Sobral (2011), ainda que moderados, os níveis de estresse podem influenciar negativamente a longo prazo, quando a intensidade crescente consome o indivíduo e minimiza suas fontes de energia. Para Andrade, et al (2013, p. 70): "[...] pressão para cumprimento de metas, aumento da carga de trabalho, formalidades em conjunto com a informatização, telefones que tocam o tempo todo são fatores que podem contribuir para que o ambiente de trabalho gere preocupação e estresse."

2.2.1 Sistema de competências e sua relevância para o comprometimento

De acordo com Wood Júnior (2004), uma das tarefas mais significativas na construção de um sistema de remuneração e carreira por competências é a identificação das mesmas. Ainda segundo Wood Júnior (2007, p. 32):

Para que um trabalho seja satisfatório para quem o realiza, parece ser importante que apele para suas competências. Além disso parece relevante que o trabalhador tenha a oportunidade de testar suas capacidades, com o objetivo de estimular suas necessidades de crescimento pessoal e seu senso de responsabilidade. Vários recursos podem ser considerados: a presença de desafios, a autonomia na administração das atividades e os mecanismos de feedback sobre o desempenho são frequentemente citados.

Robbins (2007) comenta sobre as características de cada geração a respeito das competências no ambiente de trabalho:

Quadro 3: Características de trabalho por idade

<i>Classificação</i>	<i>Idade</i>	<i>Características de trabalho</i>
Veteranos	60 ou mais	Trabalho árduo, conservadorismo, conformismo; lealdade à organização
Boomers	40-60	Sucesso, realização, ambição, repugnância pela autoridade; lealdade à carreira
Geração X	25-40	Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, orientação para o trabalho em equipe, repugnância por regras; lealdade aos relacionamentos
Geração da tecnologia	Menos de 25	Segurança, busca por sucesso financeiro; autoconfiança; orient. p/ o trabalho em equipe; lealdade a si mesmo e aos relacionamentos

Fonte: Adaptado de Robbins (2007)

Dependendo das características de cada funcionário, como sua idade e a geração a qual pertence, conforme visto na tabela acima, seu trabalho e a dedicação colocada no mesmo difere. Cabe ressaltar que, dependendo da forma com que a pessoa exprime suas competências, seu nível de comprometimento pode se alterar. Conforme Hoffmann (2005, p.349), para o empregado:

O preço que ele paga por ser um funcionário comprometido é o sacrifício de abdicar da sua vida pessoal em troca de recompensas oferecidas pela empresa. Para a empresa, o preço pago consiste nos investimentos que deve fazer para atrair o funcionário e conseguir seu comprometimento. A maneira de tornar o comprometimento satisfatório para a empresa e para o indivíduo é fazer com que o sacrifício impetrado ao funcionário seja recompensado por investimentos feitos pela empresa. E que estes investimentos sejam retribuídos com o comprometimento do funcionário por meio de atitudes que favoreçam o crescimento da organização.

Neste contexto, também se pode citar Sá e Lemoine (1998, p.8), que dizem que:

De fato, um indivíduo que se identifica culturalmente à organização à qual ele pertence, poderá realizar um trabalho apreciável e satisfatório fornecendo à organização os recursos dos quais ela necessita para realizar suas missões. Ao inverso, um indivíduo que não se identifica culturalmente à sua organização, faz, consciente ou inconscientemente, menos esforços, até mesmo esforços contrários aos objetivos organizacionais.

2.3 Relação entre reconhecimento e comprometimento

Conforme já dito anteriormente, para um funcionário se sentir motivado e se comprometer com uma organização, é necessário que o mesmo se sinta reconhecido por seus empregadores. De acordo com Vital (2002, p. 12):

Mudar a forma de percepção das pessoas quanto à importância da sua contribuição à organização é crucial para se obter maiores ganhos em termos de desempenho humano, visto que o novo paradigma em relação às pessoas é acreditar que elas são os ativos mais valiosos da organização.

Dessa forma, percebe-se a necessidade de mostrar ao empregado o quanto ele é importante para aquela organização. Ainda de acordo com a autora citada:

O comportamento das pessoas nas organizações é resultado da interação de variáveis internas e externas. As internas são aquelas decorrentes das características de personalidade, de motivação, de atitude, ao passo que as externas decorrem do ambiente, ou seja, das características organizacionais, seus objetivos, sistemas de recompensas, oportunidades de crescimento e de desenvolvimento pessoal e profissional oferecidas. (VITAL, 2002, p.13)

Assim, podemos dizer que o comportamento de um funcionário não será resultado apenas das características da empresa em que trabalha (oportunidades recebidas e remuneração), mas sim também de variáveis internas, como sua personalidade e o quão propenso é/está àquela função que vem desempenhando. Nesse contexto, podemos citar Sá e Lemoine (1998, p. 8), que dizem que “a organização possui sua cultura que é observável pelo seu processo de trabalho ou seu funcionamento. Por outro lado, sabemos que o indivíduo possui também sua cultura, traduzida pelos seus comportamentos”.

De acordo com Robbins (2007), recompensar um comportamento com o reconhecimento devido e no momento correto equivale a encorajar a sua repetição com frequência. Dessa forma, é fácil concluir que, quando visto que um funcionário está agindo corretamente, ao invés de mostrar-se indiferente, o empregador deve reconhecer tal atitude, mostrando que a repetição da mesma é bem-vinda.

Com base em Wood Junior (2007 apud EMERY 1964, 1976 e TRIST 1978), o trabalho deve apresentar seis características para reforçar o comprometimento do funcionário que o realiza:

Quadro 4: Propriedades do trabalho

<i>Propriedades</i>	<i>Descrição</i>
1. A variedade e o desafio	O trabalho deve ser razoavelmente exigente - em outros termos que o de resistência física - e incluir variedade. Esse aspecto permite reconhecer os prazos que podem trazer o exercício das competências e a resolução dos problemas.
2. A aprendizagem contínua	O trabalho deve oferecer oportunidades de aprendizagem em uma base regular. Isso permite estimular a necessidade de crescimento pessoal.
3. Uma margem de manobra e a autonomia	O trabalho deve invocar a capacidade de decisão da pessoa. Deve-se reconhecer a necessidade de autonomia e o prazer retirado do exercício de julgamentos pessoais no trabalho.
4. O reconhecimento e o apoio	O trabalho deve ser reconhecido e apoiado pelos outros na organização. Esse aspecto estimula a necessidade de afiliação e vinculação.
5. Uma contribuição social que faz sentido	O trabalho deve permitir a união entre o exercício de atividades e suas consequências sociais. Isso contribui à construção da identidade social e protege a dignidade pessoal. Esse âmbito do trabalho reconhece os prazos de contribuir para a sociedade.
6. Um futuro desejável	O trabalho deve permitir a consideração de um futuro desejável, incluindo atividades de aperfeiçoamento e orientação profissional. Isso reconhece a esperança como um direito humano.

Fonte: Adaptado de Wood Junior (2007 apud EMERY 1964, 1976 e TRIST 1978)

Percebe-se, a partir da tabela adaptada de Wood Junior (2007), que uma série de fatores/propriedades permeia e reforça o comprometimento organizacional. Vital (2002) comenta que, algumas das formas que podem ser utilizadas para se reconhecer um funcionário, e, fazer com que o mesmo se comprometa, são as seguintes:

- Remuneração;
- Prestígio;
- Participação em eventos e cursos;

- Oportunidades de crescimento;
- Auto realização;
- Participação nas tomadas de decisão;
- Carga horária.

Ainda de acordo com Vital (2002), há mais aspectos que fazem com que o empregado se sinta pertencente à organização e, por conseguinte, sinta-se comprometido para com a mesma, como:

- Acreditar que a empresa é um bom lugar para se trabalhar;
- Ter valores compatíveis com a organização;
- Ter orgulho em ser parte daquela organização;
- Mostrar interesse pelo futuro da organização.

Cabe salientar que as pessoas comprometidas se comportam de determinada maneira não por benefícios pessoais, mas porque sabem que tal atitude é moral e ética, ou seja possuem valores semelhantes aos da empresa em que trabalham (VITAL, 2002). Dos itens citados, também é preciso destacar “mostrar interesse pelo futuro da organização”, pois há uma diferença em se preocupar com o destino de sua empresa apenas pois trabalhar na mesma é o que fornece subsídios para se viver e preocupar-se pois há uma conexão de valores e lealdade com a organização. Para exemplificar isto, podemos citar Rodrigues, Da Silva e Santos (2014, p. 10):

O investimento pessoal realizado pelo trabalhador, o conhecimento aprofundado da empresa e as amizades desenvolvidas no ambiente do trabalho podem contribuir para a formação do vínculo afetivo com a empresa. Não se pode afirmar que somente o tempo de serviço influencia o nível de comprometimento do indivíduo com a sua organização.

É necessário se ter em mente que a empresa e quem lá trabalha formam um conjunto, no entanto, em sua essência são interdependentes; as organizações esperam a contribuição técnica e intelectual de seus funcionários, enquanto estes têm suas necessidades (SÁ E LEMOINE, 1998).

3 METODOLOGIA

De acordo com Gil (2002), o método científico pode ser entendido como o conjunto intelectual e técnico de procedimentos utilizados para se chegar ao conhecimento.

A pesquisa aplicada neste trabalho foi de cunho quantitativo e qualitativo, ou seja, procurou colocar em números as informações obtidas, ao mesmo tempo que buscou analisar as falas dos funcionários entrevistados com o objetivo de melhor compreender o que os mesmos têm passado nos últimos meses.

3.1 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada a partir da aplicação de um questionário em uma empresa, aqui chamada de Empresa Beta. O universo compreende os 15 funcionários pertencentes à Empresa Beta; a amostra, no entanto, é de 10 funcionários, pois 5 não mostraram interesse em responder à pesquisa. O instrumento da coleta de dados foi um questionário de 27 (vinte e sete) perguntas objetivas e 3 (três) perguntas dissertativas elaborado pela autora (apêndice A). O questionário foi entregue em vias impressas aos funcionários, que não precisavam se identificar para participar. A eles foi explicado o propósito da pesquisa e os objetivos da autora.

3.2 Análise de Dados

A análise de dados, especialmente quando há a ocorrência de métodos qualitativos, e não apenas quantitativos, tem como alvo primário a descrição, e não necessariamente a obtenção de resultados concretos. Isso ocorre pois, quando um questionário aplicado possui apenas questões de cunho quantitativo, acaba ocorrendo as objetividades e generalizações, pois os procedimentos aplicados são fixos. Neste caso, como houve um caráter misto, ou seja, parte do questionário foi elaborado com perguntas abertas e dissertativas, o que estava em jogo, mais do que um objetivo fixado, eram as descobertas por meio de procedimentos variáveis. Dessa forma, cabe salientar que, por vezes, confunde-se o momento de coleta de dados com o momento da análise propriamente dita, pois a própria entrevistadora torna-se uma das ferramentas metodológicas.

Os dados qualitativos foram analisados por categorias, através da análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977) é um conjunto de técnicas que possui objetivos de descrição de

conteúdo. As categorias foram definidas de acordo com os objetivos específicos deste estudo, conforme apresenta o quadro 5:

Quadro 5: Objetivos específicos e categorias

<i>Objetivos Específicos</i>	<i>Categorias</i>
Investigar as práticas de reconhecimento utilizadas pela Empresa Beta;	Práticas de reconhecimento
Verificar o nível de comprometimento dos funcionários pertencentes à Empresa Beta;	Nível de comprometimento
Verificar o impacto das práticas de reconhecimento no comprometimento dos funcionários da Empresa Beta.	Impacto das práticas

Fonte: elaborado pela autora

4 APRESENTAÇÃO

4.1 Caracterização da Empresa Beta

A Empresa Beta, que serviu como estudo de caso para esta pesquisa, é uma empresa do ramo calçadista, localizada na região do Vale do Sinos (RS/Brasil). A Empresa foi escolhida dentre outras pois, há alguns meses, sofreu uma reestruturação interna: dos 30 funcionários que compunham o quadro funcional, 15 foram desligados. Ou seja, houve uma redução de pessoal de 50%. Embora metade do quadro tenha sido desligado, as demandas permaneceram as mesmas. Ou seja, as pessoas que foram “poupadas” precisaram abraçar atividades e responsabilidades que antes não possuíam. Leigamente, pode-se dizer que os funcionários passaram a trabalhar cada um por dois. Devido à quantidade de trabalho, que cresceu exponencialmente em pouquíssimo tempo, os funcionários passaram a realizar, quase que diariamente, horas extras e banco de horas. Além disso, não raramente os trabalhadores das áreas administrativa e comercial passaram a trabalhar em casa, nos finais de semana e feriados, a fim de não comprometer suas demandas.

Com o aumento de trabalho, ocorreu o aumento de estresse. Para continuarem motivados e se comprometerem com suas atividades, passaram a necessitar de amostras de reconhecimento, não apenas de cunho financeiro, mas também de status, crescimento e incentivo. Ou seja, a partir da promessa de melhorias, abraçaram a causa. Tal situação pareceu propícia de análise à autora, pois demonstra na prática os conceitos teóricos trabalhados.

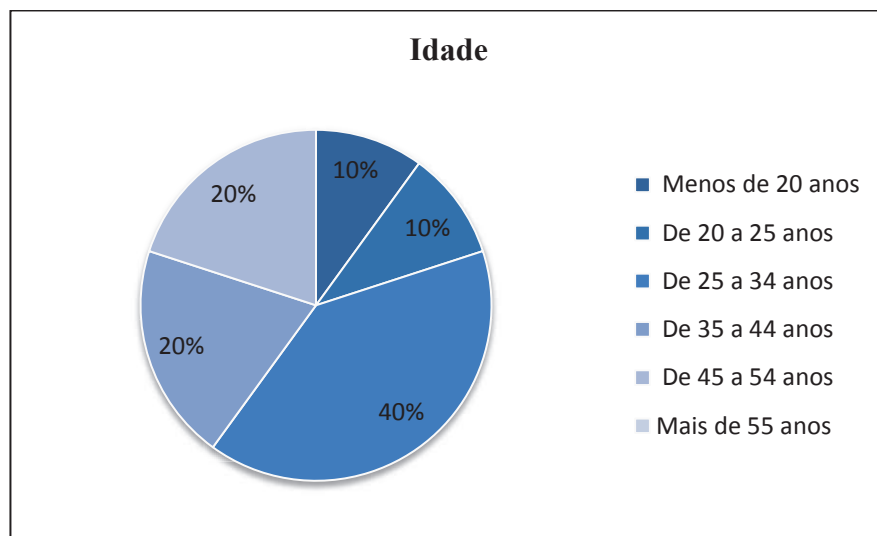
Cabe salientar, ainda, o que Rodrigues, Da Silva e Santos (2014, p. 4) sabiamente comentaram a respeito das mudanças organizacionais:

[...] o maior desafio em um processo de mudança organizacional, não é a reestruturação dos processos, a modificação da estrutura organizacional, mas sim, a gestão de pessoas e da cultura organizacional. A gestão de pessoas em processos de mudanças representa um grande teste de capacidade da empresa em sensibilizar, conscientizar e mobilizar os empregados e grupos para a colaboração, fazendo-os sair da zona de conforto, repensando seus valores, revendo principalmente, seus comprometerimentos para que a organização consiga atingir seus objetivos o mais rápido possível. Assim sendo, um momento fundamental é a integração dos indivíduos.

4.2 Apresentação dos Dados

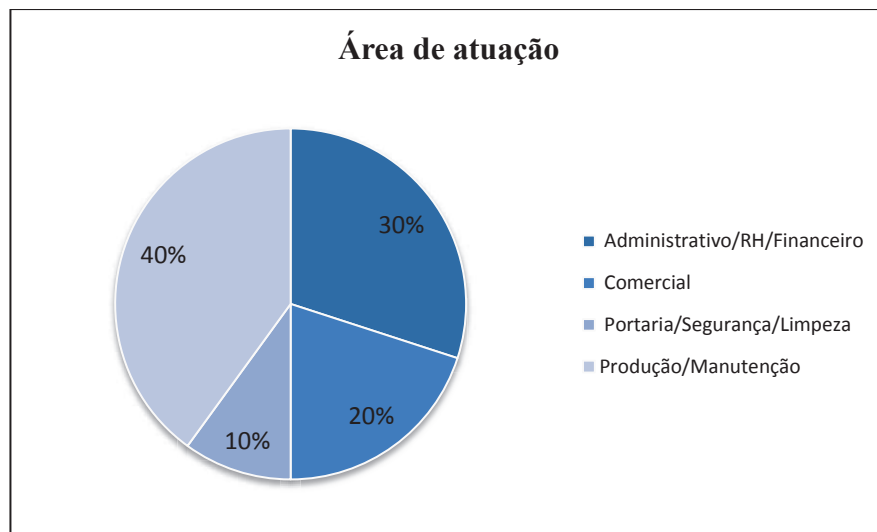
A partir do questionário aplicado aos 10 funcionários da Empresa Beta, muitos pontos foram levantados. Das 10 pessoas que responderam ao questionário, 60% eram homens e 40% mulheres; 60% solteiros e 40% casados; 20% trabalham sob regime de estágio e 80% com cargos efetivos. A idade das pessoas, bem como a área em que trabalham e há quanto tempo já estão atuando na Empresa Beta podem ser vistas nos gráficos abaixo:

Gráfico 1: Idade

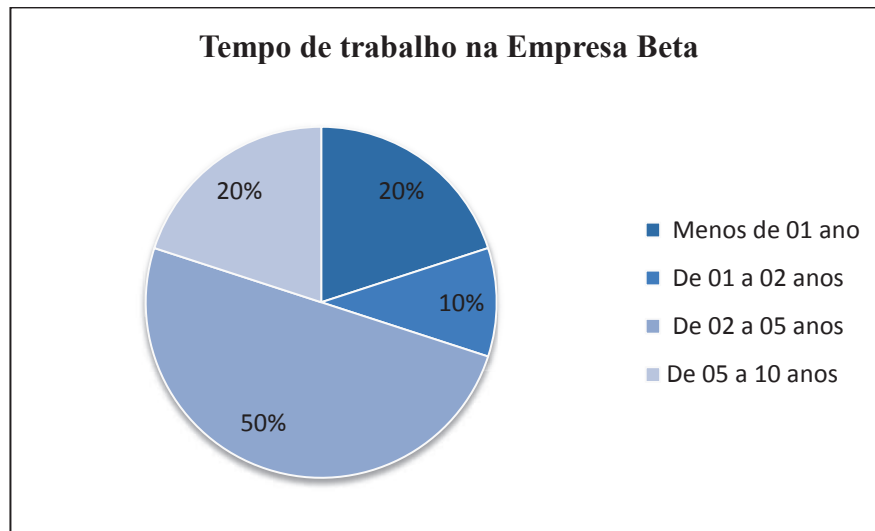


Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 2: Área de atuação

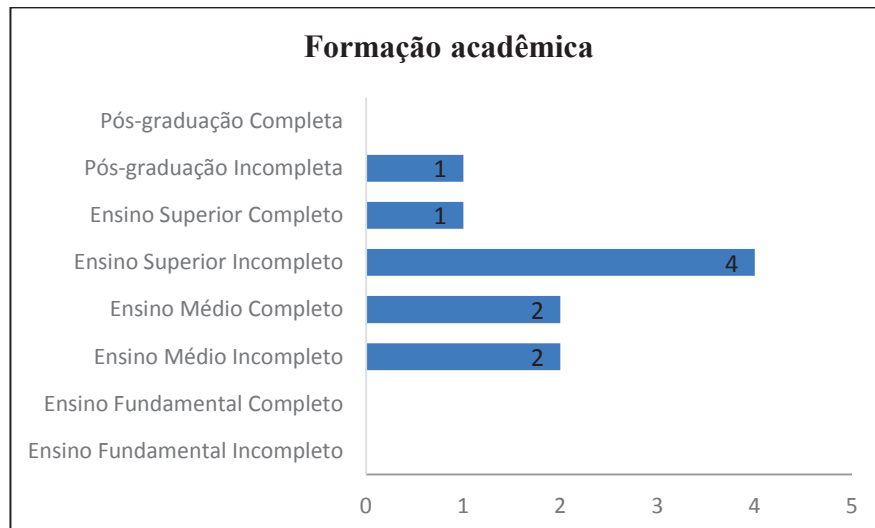


Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 3: Tempo de trabalho na Empresa Beta

Fonte: elaborado pela autora

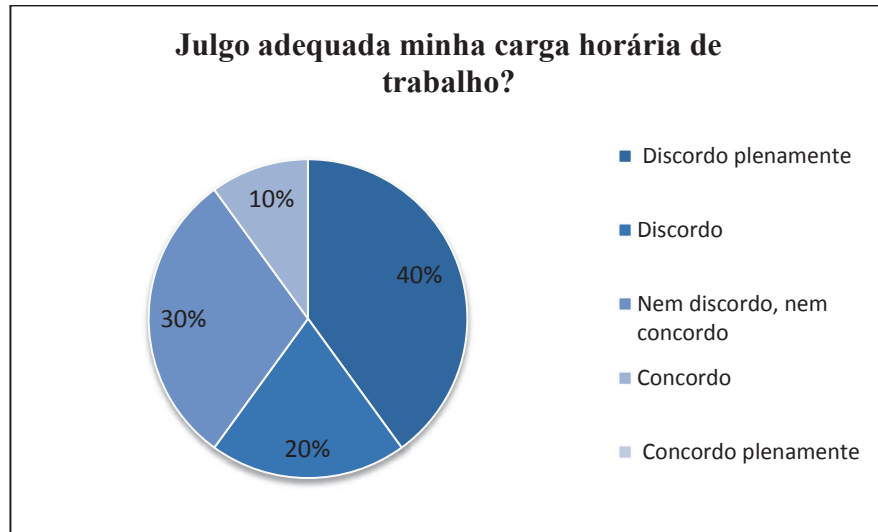
A formação acadêmica dos funcionários pode ser vista abaixo:

Gráfico 4: Formação acadêmica

Fonte: elaborado pela autora

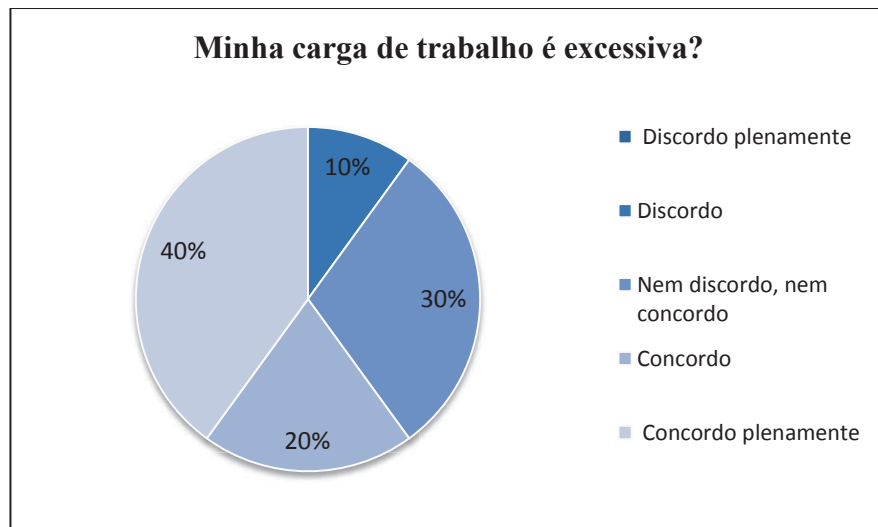
Em relação à carga horária excessiva que os funcionários têm tido, Vital (2002) comenta que há um limite aceitável para comprometimento, e que quando se passa esse limite, normalmente algo problemático ocorre, podendo trazer consequências negativas para o funcionário e a organização. Em relação a este assunto, os gráficos a seguir elucidam a situação que os 10 funcionários têm vivenciado desde a reestruturação:

Gráfico 5: Julgo adequada minha carga horária de trabalho?



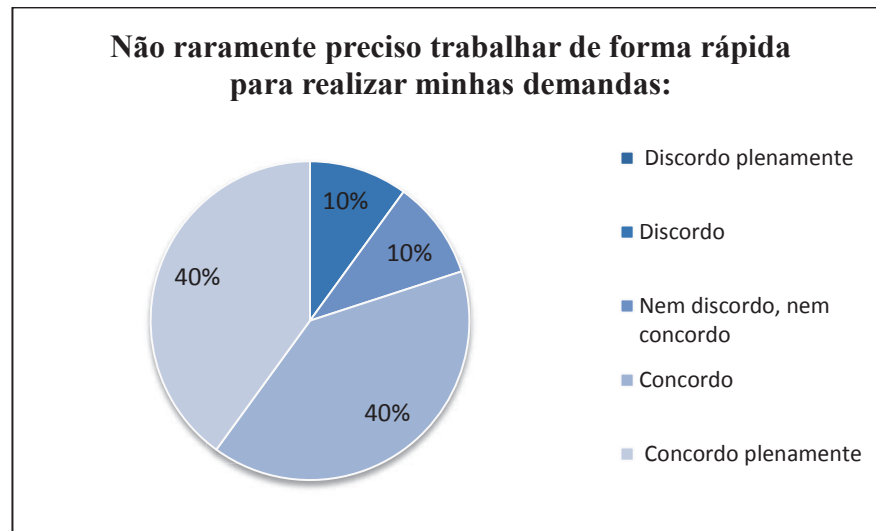
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 6: Minha carga de trabalho é excessiva?



Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 7: Não raramente preciso trabalhar de forma rápida para realizar minhas demandas



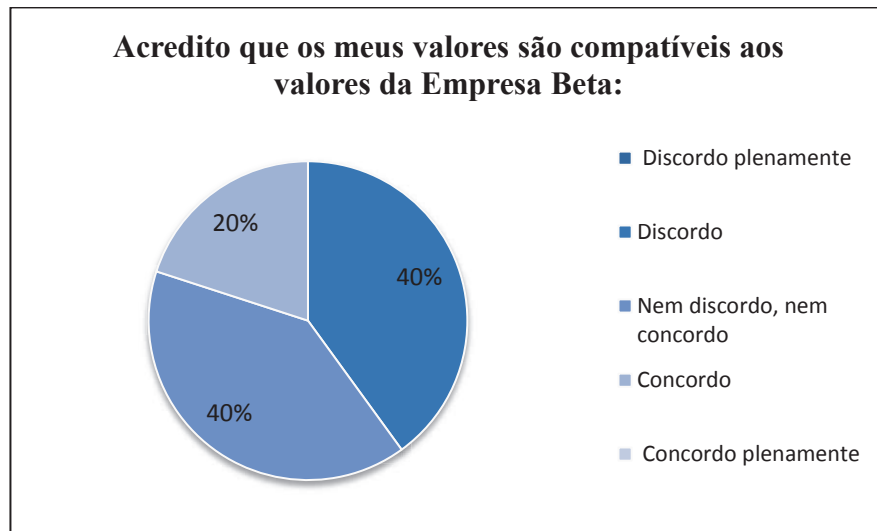
Fonte: elaborado pela autora

Toda a amostra participante da pesquisa trabalha de forma assalariada e não participa da diretoria da Empresa Beta. Nenhuma das pessoas possui ações ou é sócia da organização, o que pode ter relação com a forma com que se “doam” e se comprometem.

Sobre o quesito econômico, cabe salientar que 50% dos funcionários não consideram sua remuneração compatível às atividades que realizam. No entanto, 40% deles possuem dependentes financeiros, e apenas 20% dos funcionários tem alguma outra fonte de renda fora o que recebem na Empresa Beta. É preciso mencionar que 60% das pessoas discordou da afirmação “Meu trabalho na Empresa Beta me permite participar de eventos e cursos”, o que mostra que, além deles estarem considerando a remuneração recebida insuficiente, não estão vendo o esforço em termos de treinamentos oferecidos a título de capacitação.

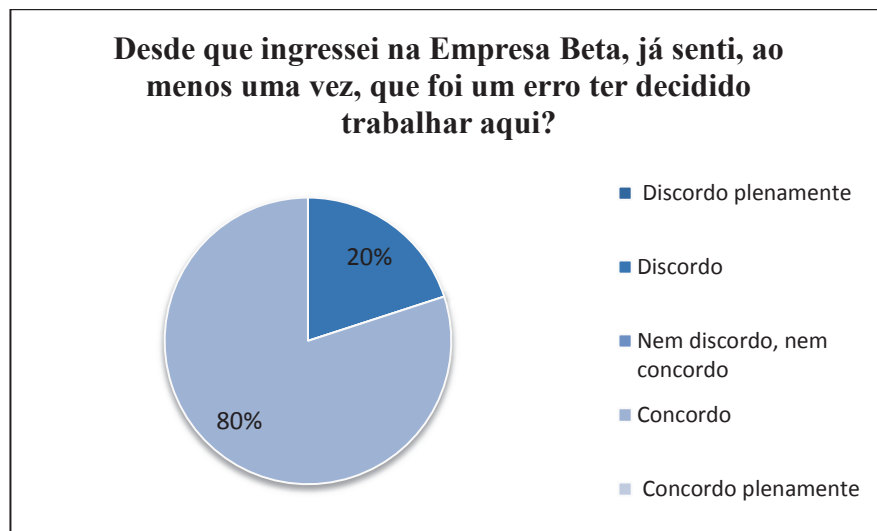
Em relação à satisfação dos funcionários, 60% deles não têm orgulho de dizer que trabalham na empresa e 80% não tem uma opinião formada sobre se o local é ou não um bom lugar para se trabalhar. Alguns resultados que chamaram a atenção no que tange à satisfação seguem abaixo:

Gráfico 8: Acredito que os meus valores são compatíveis aos valores da Empresa Beta



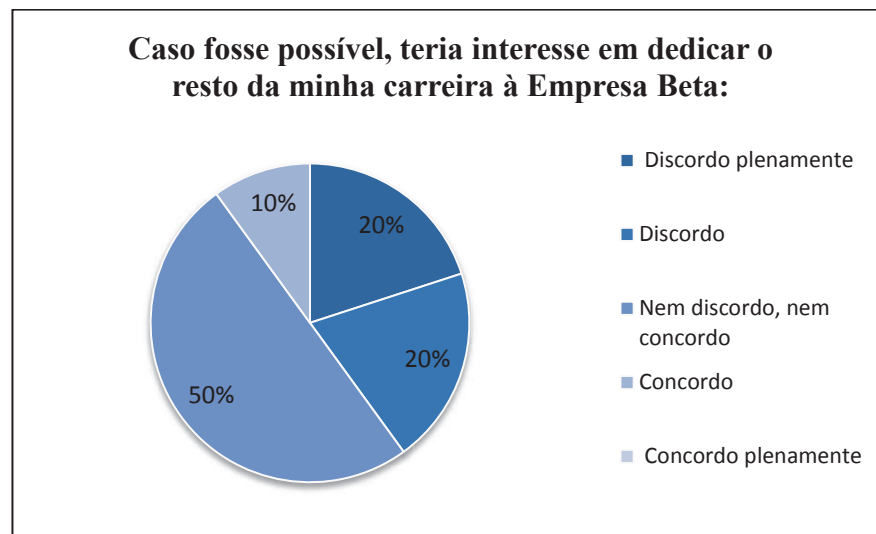
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 9: Desde que ingressei na Empresa Beta, já senti, ao menos uma vez, que foi um erro ter decidido trabalhar aqui?



Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 10: Caso fosse possível, teria interesse em dedicar o resto da minha carreira à Empresa Beta



Fonte: elaborado pela autora

As últimas duas perguntas objetivos do questionário relacionavam-se a reconhecimento e motivação/comprometimento, a fim de entender se, na prática, de fato existe a relação entre os dois fatores. Quando se perguntou aos funcionários, o quanto achavam que a Empresa Beta reconhecia o esforço que os mesmos dispendem, dando uma nota a este reconhecimento, de 0 a 5 (sendo 0 nenhum reconhecimento e 5 reconhecimento total), 50% das pessoas deram nota 3, enquanto a outra metade pontuou entre 0 e 2. Nenhuma pessoa deu nota 4 ou 5. Em relação à pergunta relacionada à motivação (“de 0 a 5, o quanto acho que estou motivado, sendo 0 nenhuma motivação e 5 total motivação”), os resultados foram extremamente alinhados à pergunta anterior: 40% dos funcionários deu nota 3, e o restante (60%) deu nota 2. Mais uma vez, nenhuma pessoa deu nota 4 ou 5, evidenciando a relação entre reconhecimento e motivação (e, conseqüentemente, comprometimento).

Conforme foi salientado no item 3.2 (Universo, Amostra e Instrumento de Coleta de Dados), além das 27 perguntas objetivas contidas no questionário, o formulário também continha três perguntas dissertativas, colocadas ali a fim de buscar um resultado qualitativo para análise, e não apenas quantitativo. As últimas três perguntas do questionário eram as seguintes:

- Quais as formas que você percebe que a Empresa Beta tem utilizado para tentar mostrar que reconhece seu esforço e dedicação?

- Quais os motivos que, em sua opinião, são os responsáveis pelo seu comprometimento profissional?
- Você acredita que a Empresa poderia agir diferente com você e seu colegas? De qual forma?

Como é possível perceber, as três perguntas foram feitas de forma que quem as respondesse não simplesmente dizer “sim” ou “não”, o que não contribuiria de forma ativa à análise qualitativa.

Em relação à pergunta de número 28 (“Quais as formas que você percebe que a Empresa Beta tem utilizado para tentar mostrar que reconhece seu esforço e dedicação? ”), surgiram as seguintes respostas:

- **Funcionário 1:** *“recebi um aumento”*
- **Funcionário 2:** *“me deram um aumento e uma promoção”*
- **Funcionário 3:** EM BRANCO
- **Funcionário 4:** *“não percebi nada”*
- **Funcionário 5:** *“nenhuma”*
- **Funcionário 6:** EM BRANCO
- **Funcionário 7:** *“dão bastante liberdade pra trabalhar”*
- **Funcionário 8:** *“disseram que vão me pagar um curso de inglês, para que eu possa fazer a parte comercial com os EUA”*
- **Funcionário 9:** EM BRANCO
- **Funcionário 10:** *“eu tenho visto é meu trabalhando aumentando”*

Quando responderam à pergunta de número 2 (“Quais os motivos que, em sua opinião, são os responsáveis pelo seu comprometimento profissional? ”), os colaboradores responderam da seguinte forma:

- **Funcionário 1:** *“atualmente, o valor que recebo”*
- **Funcionário 2:** *“meu salário e não querer sujar a carteira”*
- **Funcionário 3:** EM BRANCO
- **Funcionário 4:** *“preciso me sustentar”*

- **Funcionário 5:** *“além de um aumento (foi pequeno, mas ok), tenho recebido horas extras, e não apenas banco de horas, como era antes”*
- **Funcionário 6:** *“meu sustento, pois lá fora não está muito diferente, pelo o que eu sei”*
- **Funcionário 7:** *“quero crescer profissionalmente”*
- **Funcionário 8:** *“acho que quando o barco está meio que afundando, bom marujo pode se destacar...”*
- **Funcionário 9:** EM BRANCO
- **Funcionário 10:** *“sendo bem sincero: o que eu ganho!”*

Por fim, as respostas à pergunta de número 30 (“Você acredita que a Empresa poderia agir diferente com você e seu colegas? De qual forma? ”) foram as seguintes:

- **Funcionário 1:** *“a empresa deveria contratar mais pessoas, a fim de aliviar a carga de trabalho de todos”*
- **Funcionário 2:** *“acho que é necessário ou aumentar o número de colegas ou exigir um pouco menos de disponibilidade, pois atualmente todo o meu tempo tem sido pra cá”*
- **Funcionário 3:** EM BRANCO
- **Funcionário 4:** *“gostaria que eu tivesse um salário maior”*
- **Funcionário 5:** *“acho que os gestores poderiam entender que, diferente deles, temos uma carga horária fixa...”*
- **Funcionário 6:** *“deveriam contratar mais pessoas. Às vezes uma empresa tem que gastar um pouco pra ganhar mais pra frente”*
- **Funcionário 7:** *“poderiam entender um pouco mais a vida pessoal do funcionário”*
- **Funcionário 8:** *“acho que deveriam tirar quem só reclama e contratar quem quer trabalhar mesmo”*
- **Funcionário 9:** EM BRANCO
- **Funcionário 10:** *“acho que quando se trabalha em casa, também tem que ser ganhado hora extra, e de 100%, por causa do horário”*

Com facilidade, percebe-se que as respostas dos colaboradores, embora às vezes não se mostrem alinhadas em sua totalidade, parecem ter um padrão de descontentamento. Devido ao não alinhamento que às vezes foi percebido, é possível enxergar o quanto a satisfação no trabalho possui variáveis e dinamismo. A partir desse pensamento, é possível compreender os dizeres de Andrade (2013), onde a satisfação no trabalho pode ser compreendida como algo dinâmico, transmitindo a reflexão do sentimento do profissional, de forma geral.

A partir das categorias definidas anteriormente, pode-se perceber como os objetivos específicos buscados na pesquisa tiveram comprovação prática e teórica, conforme pode ser visto no quadro 6:

Quadro 6: Categorias na prática e na teoria

<i>Categoria</i>	<i>Prática</i>	<i>Teoria</i>
Práticas de reconhecimento	Os funcionários da Empresa Beta mostraram que, em sua maioria, não percebem ações que mostrem que a organização os reconhece, pois se sentem sobrecarregados e desvalorizados.	<ul style="list-style-type: none"> • Robbins (2007) • Rodrigues, Da Silva e Santos (2014) • Dias (2011) • Sol, et al (2014) • Becker e Ruas (1997)
Nível de comprometimento	Como não se sentem comprometidos, os funcionários da Empresa Beta mostraram que, em sua maioria, comprometem-se por necessidade, e não por se sentirem empáticos em relação à filosofia da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Vital (2002) • Bastos, Pinho e Costa (1995) • Wood Junior (2007)
Impacto das práticas	Como visto, o reconhecimento é o que gera a motivação, que por sua vez é o que impulsiona o comprometimento. O impacto das práticas mostrou que os	<ul style="list-style-type: none"> • Andrade, et al (2013) • Wood Junior (2007) • Robbins (2007)

	funcionários estão pouco motivados, e que medidas devem ser feitas a fim de reverter a situação.	
--	--	--

Fonte: elaborado pela autora

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou investigar as práticas de reconhecimento utilizadas pela Empresa Beta, verificar o nível de comprometimento de seus funcionários e entender o impacto das práticas de reconhecimento no comprometimento deles. A partir do questionário aplicado e da análise dos dados em concordância à teoria, constatou-se que sim, há uma relação direta entre o reconhecimento que uma empresa mostra para com seus funcionários e como os mesmos se motivam (e, por conseguinte, comprometem-se com a organização). A relação é clara entre os conceitos, pois, conforme se percebeu após analisar os autores estudados, a motivação é um processo que perpassa a personalidade do indivíduo (embora isso também contribua): quando há motivação, é porque há motivos para tanto.

Como foi possível constatar após a análise do questionário respondido por 10 funcionários da Empresa Beta, o corpo funcional da respectiva organização está bastante descontente com a situação atual. Tanto as respostas dadas às perguntas objetivas, quanto as dadas às questões dissertativas, mostraram que os colaboradores têm visto a forma com que a empresa tem conduzido as relações de trabalho como injusta e sem custo-benefício. A grande maioria das pessoas que responderam ao questionário relata que poucas atitudes que mostram reconhecimento estão sendo percebidas, embora tenha havido uma parcela que demonstrou ver como reconhecimento aumentos, promoções e capacitações, fatores que vão de encontro aos conceitos estudados. Quase todas as pessoas disseram que o que tem feito com que se comprometam com a organização é unicamente a questão financeira, embora tenham sido dadas respostas que indiquem que, entre a amostra, há quem esteja se motivando com a oportunidade de crescimento.

A partir do estudo de caso e da análise dos autores estudados, recomendar-se-ia à Empresa Beta algumas atitudes, como:

- Rever a carga horária que está sendo atribuída aos funcionários;
- Se necessário que os mesmos realizem atividades fora do horário de trabalho, que seja nas dependências da empresa e sob regime de hora extra;
- Planejar ações de motivação;
- Investir em capacitações que mostrem o interesse da empresa em ter o funcionário a longo prazo;

- Instruir os gestores a sempre deixar claro aos subordinados o porquê das ações tomadas, de forma a inteirá-los;
- Analisar a possibilidade de inserir os funcionários em um programa de participação de lucros e resultados.

Os funcionários da Empresa Beta mostraram que, em sua maioria, não percebem ações que mostrem que a organização os reconhece, pois se sentem sobrecarregados e desvalorizados, o que mostra como a categoria “práticas de reconhecimento” se percebe na prática. Em relação à categoria “nível de comprometimento”, como os funcionários da Empresa Beta não se sentem comprometidos, mostraram que, em sua maioria, acabam comprometendo-se por necessidade, e não por se sentirem empáticos em relação à filosofia da empresa. Mencionando a categoria “impacto das práticas”, cabe ressaltar que, como o reconhecimento é o que gera a motivação, que por sua vez é o que impulsiona o comprometimento, e como tal reconhecimento não está sendo visto pelos funcionários, as práticas empresariais precisam melhorar a curto prazo, a fim de não gerar uma situação ainda mais negativa.

Após o estudo realizado, a autora concluiu que o processo de motivação humano possui uma série de fatores intrínsecos e extrínsecos, os quais podem ser alimentados por uma organização que cultive como um de seus pilares a construção de um ambiente de trabalho saudável e a qualidade de vida de seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Tais de, et al. **Cultura organizacional e satisfação no trabalho sob a percepção dos colaboradores de uma instituição bancária após o processo de fusão.** Revista Administração em Diálogo, São Paulo, 2013. Disponível em: < <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/12705/16694>>. Acesso em: 4 jun 2017
- BASTOS, A. V. B., PINHO, A. P. M., COSTA, C. A. Significado do trabalho: um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, ed. 6, Nov-Dez, 1995. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38307>>. Acesso em: 4 jun 2017
- BECKER, Grace Vieira; RUAS, Roberto Lima Ruas. **Estratégias de comprometimento e planos de participação nos lucros: tendências recentes.** Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, Set-Dez, 1997. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/rac/vol_01/dwn/rac-v1-n3-gvb.pdf>. Acesso em: 4 jun 2017
- DIAS, Giselda Sallon. (Org.). **Fundamentos de Gestão de Pessoas.** São Leopoldo: Unisinos, 2011.
- EMERY, F. **Future we are in.** Leiden, Netherlands: Martinus Nijhoff, 1976.
- EMERY, F. **Report on the Hunsfoss project.** London: Tavistock, 1964.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HOFFMANN, Joceli. Comprometimento como ferramenta para a valorização profissional e o desenvolvimento. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 14., 2005, Rio de Janeiro. Disponível em: < http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/40_artigo%20SEGET.pdf>. Acesso em: 4 jun 2017.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional.** Tradução de Rita de Cássia Gomes. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** Tradução de Reynaldo Marcondes. 7 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- RODRIGUES, Jorge Luiz Knupp; DA SILVA, Julio Cesar Rodrigues; SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Mudanças nas organizações e o comprometimento dos trabalhadores.** In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 5., 2014, Rio de Janeiro. Disponível em: < http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0304_8.pdf>. Acesso em: 4 jun 2017.
- SÁ, Maria Auxiliadora Diniz; LEMOINE, Claude. **O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. Disponível em: < <http://www.diferencialmg.com.br/site/images/artigos/LIDERANA.pdf>>. Acesso em: 4 jun 2017.

SILVA, Tais Regina Ferraz da. **Comprometimento organizacional de gestores em uma organização de serviços: o caso da Fundatecno**. Florianópolis. 1998. 194 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

Disponível em: <

<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/77437/143131.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 4 jun 2017.

SOL, Alexandre, et al. **Influências na motivação de vendedores: um estudo de caso envolvendo remuneração, identificação, conflitos, sistemas de controle, diferenciação e facilitadores**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 38., 2014, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_GPR1528.pdf>. Acesso em: 4 jun 2017.

SUEHIRO, A.C.S.; et al. **Vulnerabilidade ao estresse e satisfação no trabalho em profissionais do Programa de Saúde da Família**. Boletim de Psicologia, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/bolpsi/v58n129/v58n129a08.pdf>>. Acesso em: 4 jun 2017

TRIST, E. **Adapting to a changing work**. Labour Gazette, 1978.

VITAL, Mirian Serrão. **Comprometimento organizacional: o caso dos professores substitutos da Universidade do Amazonas**. 2002. 99 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84125/187860.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 4 jun 2017.

WOOD JUNIOR, Thomaz. **Gestão empresarial: o fator humano**. São Paulo: Atlas, 2007.

WOOD JUNIOR, Thomaz. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

XIMENES, Sérgio. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2000.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO SOBRE RECONHECIMENTO E COMPROMETIMENTO

1. Sexo:

- a) Masculino
- b) Feminino

2. Idade:

- a) Menos de 20 anos
- b) De 20 a 25 anos
- c) De 25 a 34 anos
- d) De 35 a 44 anos
- e) De 45 a 54 anos
- f) Mais de 55 anos

3. Estado Civil:

- a) Solteiro
- b) Casado

4. Você tem pessoas que dependem unicamente de você financeiramente?

- a) Sim
- b) Não

5. Seu (sua) companheiro (a) tem trabalho remunerado?

- a) Sim
- b) Não
- c) Não tenho companheiro (a)

6. Você tem mais alguma fonte de renda sem ser a remuneração que recebe na Empresa Beta?

- a) Sim
- b) Não

7. Regime de Trabalho:

- a) Estágio
- b) Efetivo

8. Área em que trabalha:

- a) Administrativo/RH/Financeiro
- b) Comercial
- c) Portaria/Segurança/Limpeza
- d) Produção/Manutenção

9. Tempo de Trabalho na Empresa Beta:

- a) Menos de 01 ano
- b) De 01 a 02 anos
- c) De 02 a 05 anos
- d) De 05 a 10 anos
- e) Mais de 10 anos

10. Formação:

- a) Ensino Fundamental Incompleto
- b) Ensino Fundamental Completo
- c) Ensino Médio Incompleto
- d) Ensino Médio Completo
- e) Ensino Superior Incompleto
- f) Ensino Superior Completo
- g) Pós-graduação Incompleta
- h) Pós-graduação Completa

11. Considero compatível minha remuneração em relação às atividades que desempenho:

- a) Discordo plenamente
- b) Discordo
- c) Nem discordo, nem concordo
- d) Concordo
- e) Concordo plenamente

12. Estar trabalhando na Empresa Beta me traz status (tenho orgulho de dizer que trabalho aqui):

- a) Discordo plenamente
- b) Discordo
- c) Nem discordo, nem concordo
- d) Concordo
- e) Concordo plenamente

13. Meu trabalho na Empresa Beta me permite participar de eventos e cursos:

- a) Discordo plenamente
- b) Discordo
- c) Nem discordo, nem concordo
- d) Concordo
- e) Concordo plenamente

14. Sinto que aqui tenho oportunidades de crescimento pessoal:

- a) Discordo plenamente
- b) Discordo
- c) Nem discordo, nem concordo
- d) Concordo
- e) Concordo plenamente

15. Sinto que aqui tenho oportunidades de crescimento profissional:

- a) Discordo plenamente
- b) Discordo
- c) Nem discordo, nem concordo
- d) Concordo
- e) Concordo plenamente

16. Sinto-me auto realizado (a):

- a) Discordo plenamente
- b) Discordo
- c) Nem discordo, nem concordo
- d) Concordo

e) Concordo plenamente

17. Julgo adequada minha carga horária de trabalho:

- a) Discordo plenamente
- b) Discordo
- c) Nem discordo, nem concordo
- d) Concordo
- e) Concordo plenamente

18. Minha carga de trabalho é excessiva:

- a) Discordo plenamente
- b) Discordo
- c) Nem discordo, nem concordo
- d) Concordo
- e) Concordo plenamente

19. Considero suficiente a autonomia que a Empresa Beta me dá para a realização de meu trabalho:

- a) Discordo plenamente
- b) Discordo
- c) Nem discordo, nem concordo
- d) Concordo
- e) Concordo plenamente

20. Não raramente preciso trabalhar de forma rápida para realizar minhas demandas:

- a) Discordo plenamente
- b) Discordo
- c) Nem discordo, nem concordo
- d) Concordo
- e) Concordo plenamente

21. Acredito que a Empresa Beta é um ótimo local para se trabalhar:

- a) Discordo plenamente

- b) Discordo
- c) Nem discordo, nem concordo
- d) Concordo
- e) Concordo plenamente

22. Acredito que os meus valores são compatíveis aos valores da Empresa Beta:

- a) Discordo plenamente
- b) Discordo
- c) Nem discordo, nem concordo
- d) Concordo
- e) Concordo plenamente

23. Desde que ingressei na Empresa Beta, já senti, ao menos uma vez, que foi um erro ter decidido trabalhar aqui:

- a) Discordo plenamente
- b) Discordo
- c) Nem discordo, nem concordo
- d) Concordo
- e) Concordo plenamente

24. A Empresa Beta merece minha lealdade:

- a) Discordo plenamente
- b) Discordo
- c) Nem discordo, nem concordo
- d) Concordo
- e) Concordo plenamente

25. Caso fosse possível, teria interesse em dedicar o resto da minha carreira à Empresa Beta:

- a) Discordo plenamente
- b) Discordo
- c) Nem discordo, nem concordo
- d) Concordo
- e) Concordo plenamente

26. De 0 a 5, o quanto acho que a Empresa Beta reconhece meu esforço (sendo 0 nenhum reconhecimento e 5 total reconhecimento):

- a) 0
- b) 1
- c) 2
- d) 3
- e) 4
- f) 5

27. De 0 a 5, o quanto acho que estou motivado (sendo 0 nenhuma motivação e 5 total motivação):

- a) 0
- b) 1
- c) 2
- d) 3
- e) 4
- f) 5

28. Quais as formas que você percebe que a Empresa Beta tem utilizado para tentar mostrar que reconhece seu esforço e dedicação?

29. Quais os motivos que, em sua opinião, são os responsáveis pelo seu comprometimento profissional?

30. Você acredita que a Empresa poderia agir diferente com você e seu colegas? De qual forma?