



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

DESENHO DO TRABALHO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO EM VOLUNTÁRIOS DA CIDADE DE NATAL/RN

CARLOS EDUARDO CAVALCANTE

NATAL  
2005

**CARLOS EDUARDO CAVALCANTE**

**DESENHO DO TRABALHO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO EM VOLUNTÁRIOS DA CIDADE DE NATAL/RN**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, na área de Gestão Organizacional.

Orientador: José Arimatés de Oliveira, Dr.  
Co-orientador: Carlos Alberto F. Medeiros, Dr.

Natal, 01 de abril de 2005.

José Arimatés de Oliveira, Dr.

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Carlos Alberto Freire Medeiros, Dr.

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Fernando Dias Lopes, Dr.

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Antonio Virgílio Bittencourt Bastos, Dr.

Universidade Federal da Bahia

A meus pais,  
que sempre foram e serão  
meus referenciais de conduta.

## AGRADECIMENTOS

As palavras não exprimem a totalidade do agradecimento, mas apresentam o sentimento de que sem esses o trabalho não seria concluído:

A Deus, pela oportunidade de burilamento moral e emocional.

Ao professor José Arimatés de Oliveira, pela sua coerência e equilíbrio apresentados durante as disciplinas e elaboração da dissertação, pelo bom astral sempre oferecido, além da consideração com este “cidadão”, mesmo com suas falhas.

Ao professor Carlos Alberto Freire Medeiros, pela sua paciência e atenção dispensadas a minha pessoa durante o processo de elaboração da dissertação, principalmente durante a análise dos dados e estatística e orientações “complementares”.

À Universidade Federal do Rio Grande do Norte pela oportunidade.

Ao Programa de Pós-graduação em Administração pelo acolhimento.

Aos professores do programa, pelos conhecimentos e experiências.

Aos funcionários do programa, pela atenção e dedicação, especialmente Beth e Thiago.

A CAPES – Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior que financiou este estudo.

Aos colegas de turma pela recepção, espírito de grupo e comprometimento (Afiliativo!) apresentados sempre que possível.

A Lízia Bezerra de Oliveira pela dedicação apresentada durante a coleta de dados, sempre com muita boa vontade e profissionalismo.

As instituições pesquisadas pela cooperação e crédito dadas a pesquisa.

Aos voluntários que participaram da pesquisa, demonstrando sempre a essência dos seus trabalho: servir.

E aqueles que, de certa forma, ajudaram na confecção deste estudo.

Obrigado

*“Nascer, morrer  
Renascer ainda  
e progredir sem cessar.*

*Tal é a lei”*

Allan Kardec

## RESUMO

Este é um estudo sobre comprometimento organizacional e o desenho do trabalho, em trabalhadores voluntários de Organizações não-governamentais na cidade de Natal. Apresenta como objetivo conhecer qual a relação existente entre este antecedente e a base de comprometimento apresentada pelos pesquisados. Discute o trabalho voluntário e Organizações não-governamentais, entendendo-os apenas como contexto da pesquisa, e prioriza a revisão da literatura no estudo do comprometimento organizacional, com seus antecedentes, correlatos e conseqüentes, além dos seus modelos unidimensionais e multidimensionais de avaliação. A pesquisa é exploratório-descritiva e *ex post facto*. O universo da pesquisa foi composto por ONGs com pelo menos dez voluntários, alcançando-se, quatorze (14) instituições. A amostragem foi realizada por conveniência, totalizando, 236 (duzentos e trinta e seis) respondentes. O processo de coleta dos dados utilizou um instrumento de pesquisa adaptado para este trabalho, o qual na sua primeira parte utilizou o instrumento de Hackman e Oldham (1980), abordando o antecedente - desenho do trabalho - na sua segunda parte, o instrumento de Medeiros (2003) avaliando o comprometimento organizacional e uma terceira parte coletando os dados sócio-demográfico dos respondentes. As técnicas de estatística descritiva simples, dos dados sócio-demográficos, de análise fatorial e de regressão múltipla (método *stepwise*), no restante dos dados foram aplicadas no processo de análise dos dados. As dimensões instrumentais do comprometimento organizacional não foram influenciadas por nenhuma dimensão do desenho do trabalho. O comprometimento afiliativo é influenciado positivamente pelo “*feedback de agentes*” e pela autonomia de planejamento. A base afiliativa recebeu influência positiva do “*feedback de agentes*” e da “*autonomia de execução*”. O fator “*obrigação pelo desempenho*” foi influenciado negativamente pelo fator “*variedade de habilidades*” do desenho do trabalho. O fator “*autonomia de planejamento*” do desenho do trabalho prediz parcialmente o fator “*linhas consistentes de atividades*” do comprometimento organizacional. Finalmente a relação causal entre o fator “*significância da tarefa*” apresentou-se positivamente diante do fator “*afetivo*” (internalização dos valores e objetivos). Além de identificar as relações causais entre desenho do trabalho e comprometimento organizacional, observou-se em especial que, quando o voluntário percebe que o trabalho é importante para pessoas fora da ONG, ele tende a se comprometer de maneira afetiva, internalizando, assim, os objetivos organizacionais, aproximando os seus objetivos dos organizacionais.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional. Desenho do trabalho. Trabalho voluntário

## ABSTRACT

This is a study on organizational commitment and the job design, in voluntary workers of non-governmental Organizations in Natal/RN. It presents as objective to know which the existing relation between this antecedent and commitment basis presented for the searched ones. Argues the voluntary work and non-governmental organizations, understanding them only as context of the research, and prioritizes the revision of literature in the study of the organizational commitment, with its antecedents, correlates and consequences, beyond its unidimensionals and multidimensionals models of evaluation. The research is exploratory-descriptive and *ex post facto*. The universe of the research was composed for ONGs with at least ten volunteers, reaching itself, fourteen (14) institutions. The sampling was carried through by convenience, totalizing, 236 (two hundred and thirty and six) respondent ones. The process of collection of the data used an instrument of research adapted for this work, which in its first part used the Hackman and Oldham (1980) instrument, approaching the antecedent, job design, in its second part, the Medeiros (2003) instrument evaluating the organizational commitment and one third part collecting the social-demographic characterization of the respondents. The techniques of simple descriptive statistics, of the social-demographic characterization, factorial analysis and multiple regression (method stepwise), in the remain of the data had been applied in the process of analysis of the data. The instrumental dimensions of the organizational commitment had not been influenced by no dimension of the job design. The afiliative commitment is influenced positively by “*agents feedback*” and the “*plannig autonomy*”. The afiliative basis received positive influence from “*agents feedback*” and the “*execution autonomy*”. The factor “*obligation for the performance*” was influenced negatively by the factor “*variety of abilities*” of job design. The factor “*plannig autonomy*” of job design partially predicts the factor side-bets of the organizational commitment. Finally the causal relation between the factor “*task significance*” was influenced positively by the affective factor. Besides identifying to the causal relations between job design and organizational commitment, it was observed in special that, when the volunteer perceives that the work is important for people, it tends to compromise himself in a affective way, internalizing, thus, the organizationais objectives, approaching its to the organizational objectives.

Key-words: Organizational Commitment. Job design. Volunteerism.

### LISTA DE FIGURAS

Figura 01- Modelo de Hackman e Oldham (1980)	39
Figura 02- Relação causal sobre a dimensão “ <i>afiliação</i> ”	81
Figura 03- Relação causal sobre a dimensão “ <i>obrigação moral em permanecer</i> ”	83
Figura 04- Relação causal sobre a dimensão “ <i>obrigação pelo desempenho</i> ”	84
Figura 05- Relação causal sobre a dimensão “ <i>linhas consistentes de atividades</i> ”	85
Figura 06- Relação causal sobre a dimensão “ <i>internalização dos valores e objetivos</i> ”	87

### LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Sexo	52
Gráfico 02 - Estado civil	53
Gráfico 03 - Escolaridade	53
Gráfico 04 - Tempo de atuação	54

### LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Indicadores de Antecedentes	19
Quadro 02 - Dimensões latentes do comprometimento organizacional	19
Quadro 03 - Variáveis sócio-demográficas	20

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 01 – Países e Organizações Sociais	42
Tabela 02 – Organizações estudadas e respectivos serviços prestados	47
Tabela 03 – Indicadores e dimensões latentes do comprometimento organizacional	48-49
Tabela 04 – Médias dos Fatores e Respectivos Indicadores do comprometimento organizacional	54-55
Tabela 05 – Estrutura fatorial de cada componente da organização do trabalho extraído	60
Tabela 06 – Dimensões e cargas primárias dos indicadores da organização do trabalho	62
Tabela 07 – Eigenvalor, Variação explicada, Variação acumulada e consistência interna das Dimensões da Organização do Trabalho	68
Tabela 08 – Estrutura fatorial de cada componente do comprometimento extraído	69
Tabela 09 – Dimensões e cargas primárias dos indicadores de comprometimento organizacional	71
Tabela 10 – Eigenvalor, Variação explicada, Variação acumulada e Consistência Internas das Dimensões do Comprometimento Organizacional	78
Tabela 11 – Parâmetros obtidos com análise de caminhos entre dimensões da organização do trabalho e as dimensões do comprometimento organizacional	89

## SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO .....	<u>11</u>
1. INTRODUÇÃO .....	<u>12</u>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	<u>12</u>
1.2 JUSTIFICATIVA.....	<u>15</u>
1.3 OBJETIVOS .....	<u>17</u>
1.3.1 Objetivo geral.....	<u>17</u>
1.3.2 Objetivos específicos .....	<u>17</u>
1.3.3 Questões de pesquisa .....	<u>18</u>
1.4 Variáveis do estudo .....	<u>18</u>
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	<u>21</u>
2.1 Comprometimento: origens e início dos estudos .....	<u>21</u>
2.2 Comprometimento: conceitos .....	<u>22</u>
2.3 Os Enfoques Unidimensionais do Comprometimento.....	<u>23</u>
2.3.1 Comprometimento Instrumental .....	<u>23</u>
2.3.2 Comprometimento Afetivo .....	<u>26</u>
2.3.3 Comprometimento Normativo .....	<u>27</u>
2.4 Comprometimento Afiliativo .....	<u>28</u>
2.5 Os Modelos Multidimensionais do Comprometimento Organizacional.....	<u>29</u>
2.6 Os Antecedentes, Correlatos E Conseqüentes ao Comprometimento Organizacional .....	<u>34</u>
2.7 Desenho do Trabalho .....	<u>27</u>
2.8 Trabalho Voluntário .....	<u>41</u>
2.9 Organizações não-governamentais: conceito, origens, características. ....	<u>43</u>
3. METODOLOGIA .....	<u>47</u>
3.1 Método e tipo de pesquisa.....	<u>47</u>
3.2 Universo e amostra.....	<u>48</u>
3.3 Instrumento de pesquisa.....	<u>49</u>
3.4 Coleta de dados .....	<u>51</u>
3.5 Análise de dados .....	<u>52</u>
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	<u>54</u>
4.1. Características pessoais dos sujeitos da pesquisa .....	<u>54</u>
4.2. Base de comprometimento dos voluntários .....	<u>56</u>
4.3 Análise Fatorial do Desenho do Trabalho (HACKMAN e OLDHAM, 1980).....	<u>58</u>
4.3 Análise Fatorial do Comprometimento Organizacional (MEDEIROS, 2003) .....	<u>68</u>
4.4. Encontrando Relações entre Desenho do Trabalho e Comprometimento Organizacional....	<u>78</u>
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	<u>90</u>
REFERÊNCIAS .....	<u>97</u>
APÊNDICE.....	<u>102</u>

## APRESENTAÇÃO

Este trabalho busca conhecer a relação entre trabalho voluntário e comprometimento organizacional. Busca, no seu cerne, entender a relação entre o desenho do trabalho executado e a base de comprometimento organizacional apresentado por voluntários de Organizações não-governamentais (ONG), e que pode, em pequena escala, ajudar as organizações formais e as não-lucrativas na sua gestão de pessoas, contribuindo, então, na adaptação às exigências do ambiente e na redução da iniquidade contribuição/retribuição entre organizações e indivíduos. Portanto, seu enfoque principal será o comprometimento, o trabalho voluntário será apenas observado como contexto para avaliação do comprometimento destes componentes.

Desde os anos 60 os estudos acerca do comprometimento vêm sendo executados com maior profundidade e buscam na sua maioria formular e sugerir modelos para quantificar e avaliar o comprometimento avaliando seus antecedentes e conseqüentes através de estudos empíricos. (BECKER, 1960; HREBINIAK E ALUTTO, 1972; MONDAY, STEERS E PORTER, 1979; WIENER, 1982; MONDAY, STEERS E PORTER, 1982; MEYER E ALLEN, 1991; BASTOS, 1993)

Para uma compreensão inicial sobre o tema, será utilizado o conceito oferecido em 1970 por Porter e Smith (apud Mowday, Steers e Porter, 1979, p. 226) que definem o comprometimento como sendo:

1. *“Uma forte crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização;*
2. *Estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização;*
3. *Um forte desejo de se manter como membro da organização.”*

Para alcançar seu objetivo, o trabalho foi estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo – *Introdução* – está dividido em cinco partes: o problema, a justificativa deste estudo, seus objetivos, suas variáveis e seu objeto de estudo. O segundo apresenta o referencial teórico no qual esta pesquisa está alicerçada, com destaque aos enfoques do comprometimento, aos seus modelos de avaliação e aos antecedentes, correlatos e conseqüentes ao comprometimento e ao trabalho

voluntário, entendido apenas como contexto escolhido para a pesquisa. Já o terceiro capítulo expõe a metodologia utilizada, apresentando, o método e o tipo de pesquisa realizada, bem como o instrumento de pesquisa aplicado para a coleta dos dados, além da maneira como foi feita a análise dos dados. Logo depois, o quarto capítulo apresenta a análise e a discussão dos resultados, evidenciando as características dos pesquisados; as dimensões latentes do desenho do trabalho e do comprometimento organizacional encontradas na população investigada; além da regressão causal entre essas dimensões. Finalmente, no quinto capítulo, são apresentadas as considerações finais do estudo, discutindo os objetivos propostos, apresentando algumas de suas limitações e delineando novas possibilidades de estudos na área.

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1 PROBLEMA DE PESQUISA**

As duas primeiras revoluções industriais caracterizaram-se pela figura do trabalhador apenas como um acessório das máquinas. Hoje se vive à mercê de informações velozes e complexas, adjetivos esses que podem ser aplicados também ao ambiente de trabalho e que alteraram também o modo de tratar o homem nesse ambiente.

Como conseqüência desses fenômenos, surgem ferramentas e tendências, como as gestões do capital intelectual, de competências e do conhecimento, as quais, por exemplo, têm influído diretamente sobre a gestão das organizações, com extensão imediata à gestão de pessoas. E os gestores de pessoas não podem desconsiderar tais acontecimentos sob pena de impedir o desenvolvimento e até a sobrevivência dessas organizações (WOOD JR, 1995).

Ainda resultante desses fenômenos, o modo e o desenho das atividades têm sido constantemente afetados, já que existem autores, só para citar alguns, como Hackman e Oldham (1980), Braverman (1987) e Dejours (1988) os quais afirmam que a maneira como as tarefas são executadas ou seu conteúdo poderão influir no desempenho, satisfação e envolvimento dos

trabalhadores com a instituição que compõem.

Esse contexto é marcado por um confronto direto com a organização científica do trabalho, em que esse tipo de tratamento das tarefas vem recebendo faces de flexibilidade nos processos de produção do trabalho, produtos e padrões de consumo que determinam, em uma relação de causalidade circular, transformações tanto na esfera pessoal quanto organizacional. Essa situação, que não é mais nova, e essas formas mutantes de gerenciamento das organizações requerem trabalhadores fortalecidos, autônomos e empreendedores, agrupados em equipes e despojados dos conceitos tradicionais de hierarquia, comando e controle.

Em adição, fazendo-se uso da compreensão de Motta (1999), deve-se atentar para métodos de inovação que tendem a ser apresentados como válidos universalmente, condutores indispensáveis à qualidade e perfeição de tarefas e produtos. Entretanto, alega Motta (1999), esses métodos ignoram a cultura organizacional e o contingencialismo do ambiente, além da influência das dimensões sociais e econômicas. O autor sugere, então, a necessidade de avaliação crítica dessas ferramentas, sob pena de inibir a visão e o desenvolvimento de alternativas ou de outras formas flexíveis de atuação.

Emerge então a necessidade do envolvimento entre as pessoas e as tarefas que cada trabalhador executa para o almejado alcance da sobrevivência organizacional. Busca-se logo um funcionário mais atrelado à organização de que faz parte e que também receberá as influências da organização quando essa buscar o ajuste às eventualidades ambientais. Esse envolvimento pode ser, entre outras formas, expresso pela satisfação de trabalhar na instituição. Mas a busca por esse envolvimento pode também ser manifestada por problemas ou conflitos internos, comprometendo, assim, o desempenho profissional e a vida pessoal do indivíduo.

Diante dessas constatações é que a gestão de pessoas não deve considerá-las apenas como um acessório de uma máquina. Aliás, teorias existem, faz algum tempo, com esse objetivo. Douglas McGregor, por exemplo, na sua obra *O Lado Humano da Empresa*, datada originalmente

de 1960, já tinha uma visão diferente da corrente. Em linhas gerais, ele propunha a participação ativa de todos os envolvidos, um interesse transcendente pela dignidade, valor e desenvolvimento pessoais, a reavaliação e resolução de conflitos entre as necessidades individuais e objetivos organizacionais, por meio de relações interpessoais, e um modo de influência que não coage, não entre em consenso, evasão ou esquivas, falso-apoio ou barganha, mas de abertura, confronto ou solução de diferenças.

Já naquela época o autor parecia, implicitamente, sugerir se considerar as pessoas como seres humanos, dotados de características próprias, de personalidade e individualidade, de aspirações, valores, atitudes, ao contrário de considerá-los como recursos, dotados apenas de destrezas, habilidades e capacidades apenas para executar as tarefas a eles confiadas.

A partir dessas afirmações, o trabalho voluntário pode ser terreno fértil para a tecedura de conhecimentos sobre a busca desse envolvimento entre o indivíduo e a organização, já que seu conceito demonstra uma espécie de vínculo emocional com as instituições, já que ele não percebe nenhuma remuneração em dinheiro.

Um dos conceitos sugeridos pela Organização das Nações Unidas é que o voluntário é um jovem ou o adulto que, devido ao seu interesse pessoal e ao seu espírito cívico, dedica parte do seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades, organizadas ou não, de bem-estar social ou de outros campos.

Percebe-se, então, a possibilidade de existência de um vínculo emocional, afetivo, do indivíduo com a organização e com as tarefas executadas, o que poderia caracterizar indícios de comprometimento.

É esse tema, o comprometimento, o cerne deste trabalho. Mas além dele, uma parte dos seus antecedentes foram pesquisados, limitados ao desenho do trabalho, que será o suporte para o entendimento dos fatores que influenciam a base de comprometimento apresentado pelos pesquisados.

É sobre esse caleidoscópio de dados que o estudo do comprometimento, nesta pesquisa, irá versar. Conseqüentemente, a presente pesquisa se propõe a identificar o seguinte problema:

*Qual a relação entre o desenho do trabalho e a base de comprometimento organizacional existente entre os voluntários de Organizações não-governamentais da cidade de Natal/RN?*

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A justificativa é a parte da pesquisa que explica o porquê de sua realização, conforme assinalam Lakatos e Marconi (1986, p. 184): “*Consiste numa exposição sucinta, porém completa, das razões de ordem teórica e dos motivos de ordem prática que tornam importante a realização da pesquisa*”

As inquietações derivadas das interpretações e observações pessoais acerca do vínculo indivíduo X organização, principalmente na satisfação dos objetivos de cada um deles, é a principal influência na escolha do tema de pesquisa ora proposto.

O comprometimento dos funcionários parece ser uma busca incessante por parte das empresas atuais. Buscam-se pessoas que incorporem os objetivos da organização como se fossem seus e, a partir dessa conduta, possam alcançar altos patamares de produtividade. Entretanto algumas empresas esquecem que os indivíduos também têm objetivos que nem sempre coincidem totalmente com os da organização.

Desse modo, este estudo vem apresentar uma oportunidade de discussão acerca do alcance da necessidade da obtenção do comprometimento do indivíduo, que poderá ser uma fonte de motivação, condutora de relativa efetividade organizacional, já que o comprometimento parece almejar a redução do coeficiente resultante da relação objetivos organizacionais e individuais.

Do ponto de vista prático, este estudo mostra-se viável pela importância que as organizações estudadas deram ao tema e pela disponibilização dos dados dos seus voluntários. Englobando questões relacionadas com o comprometimento e seus antecedentes, ficam estabelecidas relações

com as áreas técnico-profissional de recursos humanos e com a área temática de Gestão Organizacional. Em adição às contribuições, sob enfoque teórico, buscar-se-á oferecer aporte à confirmação das dimensões que compõem o constructo do comprometimento organizacional.

Em complemento, o compromisso organizacional tem sido um tópico de interesse de pesquisa considerável dentro do comportamento organizacional durante os últimos 25 anos. Além disso, o interesse de estudiosos em estudar compromisso parece ter crescido com o passar do tempo. Meyer e Allen (1997), de acordo com a compreensão de Mowday (1998), afirmam a existência de pelo menos 29 citações para artigos publicados nos anos 70, 100 nos anos 80, e 186 nos anos 90. Inclusive não existe nenhuma evidência da diminuição do interesse na agenda “compromisso organizacional” ao longo dos anos, existindo, sim, uma sugestão de que o interesse nesse tópico cresceu (MOWDAY, 1998).

No Brasil, até os anos 90, poucos eram os trabalhos sobre comprometimento organizacional. Uma discussão sobre resultados de pesquisa tinha que seguir como referência a literatura estrangeira, notadamente americana. Entretanto, hoje, existe no Brasil uma sólida pesquisa na área. Só nos encontros anuais da ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) foram apresentados 36 trabalhos no período de 1993 a 2003, sendo 30 referentes a relatos de pesquisas de campo realizadas e seis ensaios (MEDEIROS et al, 2002). Tais ocorrências demonstram o ressurgimento da gestão de recursos humanos como elemento propulsor do desempenho empresarial.

Portanto, este estudo procurará mostrar a importância do comprometimento do indivíduo com o seu trabalho e sua organização, tanto para as organizações quanto para ele mesmo, e poderá servir também para as empresas que procuram conhecer melhor seus principais componentes na luta pela efetividade organizacional: as pessoas.

### 1.3 OBJETIVOS

Vergara (1998) recomenda que os objetivos devem guardar uma estreita sintonia com o problema de pesquisa, por consistirem nos resultados a serem alcançados. Para Lakatos e Marconi (1986, p. 193), o objetivo geral de um projeto de pesquisa deve dar ao leitor uma visão geral e abrangente do assunto a ser pesquisado e deve vincular-se diretamente ao significado da própria tese proposta no projeto. Dessa forma, os objetivos deste projeto são assim propostos:

#### 1.3.1 Objetivo geral

Identificar a relação entre o desenho do trabalho e a base de comprometimento existente entre os voluntários de Organizações não-governamentais da cidade de Natal/RN.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as características sócio-demográficas da população em estudo;
- b) Apresentar a base de comprometimento dos voluntários explicitada pelos escores médios das respostas ao instrumento de Medeiros (2003);
- c) Verificar a existência de dimensões latentes entre os indicadores do desenho do trabalho;
- d) Verificar a existência de dimensões latentes entre os indicadores do comprometimento organizacional;
- e) Verificar a existência de relações causais entre as dimensões latentes do desenho do trabalho e as dimensões latentes do comprometimento organizacional.

#### 1.3.3 Questões de pesquisa

- a) Quais são as características sócio-demográficas da população em estudo?
- b) Qual é a base de comprometimento dos voluntários apresentada pelos escores médios das respostas ao instrumento de Medeiros (2003);

c)Quais dimensões latentes existem entre os indicadores de antecedentes?

d)Quais dimensões latentes existem entre os indicadores do comprometimento organizacional?

e)Qual a relação existente entre as dimensões latentes do desenho do trabalho e as dimensões latentes do comprometimento organizacional?

#### 1.4 Variáveis do estudo

Para este estudo, foram escolhidos três grupos de variáveis. O primeiro grupo com as variáveis do modelo de Hackman e Oldham (1980), o segundo com as do modelo de Medeiros (2003) e o terceiro com variáveis sócio-demográficas.

O primeiro grupo descreve as características do trabalho executado pelo voluntário, em que serão verificados: a *autonomia* na execução das tarefas; a *variedade de habilidades*, que avalia o grau em que o trabalho demanda a utilização de habilidades e talentos do executor; a *identificação com a tarefa*, a qual estuda o grau em que o trabalho requer a realização completa da tarefa, desde o planejamento até a avaliação do executado; a *significância com a tarefa*, que é impacto da tarefa executada pelo voluntário sobre a vida ou o trabalho de outras pessoas; e o *feedback*, que avalia a medida em que a realização das atividades requeridas pelo trabalho resulta na obtenção clara e direta de informações sobre a eficácia do desempenho do funcionário; além do feedback de outras pessoas. Esse grupo é entendido como independente, neste estudo. A seguir são apresentados os quadros com os grupos de variáveis do estudo.

Quadro 01 – Variáveis Antecedentes ao Comprometimento Organizacional

Autonomia
Identificação com a tarefa
Significância da tarefa
Variedade de habilidades
Feedback

Fonte: Hackman e Oldham, 1980.

Reconhecendo que o comprometimento ainda é um constructo em evolução e a diversidade de definições que o termo recebe, esta pesquisa realizou a investigação dessa variável a partir dos indicadores representados pelas dimensões latentes, baseadas nos estudos de Medeiros (2003). Nesses estudos foram encaradas como dependentes, conforme se observa no Quadro 2, apresentado a seguir:

Quadro 02 – Dimensões latentes do comprometimento organizacional

Internalização de valores e objetivos organizacionais
Sentimento de obrigação em permanecer na organização
Sentimento de obrigação pelo desempenho
Sentimento de fazer parte
Linhas consistentes de atividade
Poucas alternativas
Recompensas e oportunidades

Fonte: Medeiros (2003).

Foram investigadas algumas variáveis sócio-demográficas, no intuito de caracterizar a amostra estudada. As mesmas estão expostas no Quadro 03 e são vistas como variáveis independentes.

Quadro 03 – Variáveis sócio-demográficas

Sexo
Idade
Estado Civil
Escolaridade
Tempo de atuação como voluntário
Atividades além do voluntariado
Valoração do trabalho na percepção do respondente

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Visando uma compreensão geral e intensa sobre o tema, este segmento busca discutir as referências sobre os temas em questão: o comprometimento organizacional, o trabalho voluntário, com a caracterização dos que executam esse tipo de trabalho, e as Organizações não-governamentais, que são o contexto no qual se inserem os indivíduos analisados no estudo.

### 2.1 Comprometimento: origens e início dos estudos

O argumento de que uma forma efetiva para o alcance da garantia de execução correta e produtiva do trabalho é a busca da sincronia entre objetivos individuais e organizacionais é contrariado por poucos. O alcance do comprometimento pode, então, maximizar essa atividade.

Uma resenha acerca da pesquisa em compromisso organizacional foi executada por Meyer e Allen (1997) com informações sobre o que aconteceu no campo nos últimos 25 anos. O compromisso organizacional tem sido um tópico de interesse de pesquisa considerável dentro do comportamento organizacional durante as últimas décadas. Pesquisas clássicas como as de Kelman (1958); Becker (1960); Gouldner (1960); Porter e Smith (1970); Wiener (1982); Meyer e Allen (1991); Becker, T. (1992); Thévenet (1992); e Jaros, Jermier, Koehler e Sincich (1993) conduzem as bases do constructo do comprometimento (MEYER e ALLEN, 1997; MOWDAY, 1998; MEDEIROS, 2004).

Em especial, o trabalho de Becker (1960), nos seus primeiros momentos, suscita a discussão acerca da origem do termo, que seria de fonte sociológica e era usado tanto em análises individuais quanto organizacionais. Porém, o comprometimento ainda não era usado como elemento isolado, e sim como “termo usado para expressar uma variada sorte de idéias” (BECKER, 1960, p. 32), como poder, religião, recrutamento, comportamento, entre outras. O autor procura então apresentar a noção de comprometimento como elemento de comportamento individual.

## 2.2 Comprometimento: conceitos

A ampliação dos estudos e o crescimento dos conceitos relacionados com o comprometimento não foram acompanhados por uma delimitação teórica em termos de significados. Ainda hoje falta consenso entre os pesquisadores, que é manifestado por uma grande diversidade de maneiras de como o comprometimento é definido e medido. A palavra “comprometer” é derivada do latim *compromittere* (LAROUSSE, 2003). Já comprometimento é visto como “substantivo masculino de compromisso” (LAROUSSE, 2003) ou “ação ou fato de comprometer (-se)” (AURÉLIO, 2004).

Comprometer é entendido como “fazer assumir compromisso; obrigar por compromisso; implicar; envolver; dar, como garantia; empenhar; expor a perigo; arriscar, aventurar; pôr (alguém) em má situação, ou em situação suspeita; assumir compromisso, responsabilidade; obrigar-se” (LAROUSSE, 2003) ou “fazer assumir compromisso; obrigar por compromisso; assumir compromisso, responsabilidade; obrigar-se” (AURÉLIO, 2004).

Compromisso é compreendido como “obrigação ou promessa mais ou menos solene; acordo político; convenção, ajuste, pacto; promessa de trato a ser cumprido; escritura vincular” (LAROUSSE, 2003) ou como “obrigação ou promessa mais ou menos solene. Acordo entre litigantes pelo qual se sujeita a arbitragem a decisão de um pleito. Acordo político; convenção, ajuste, pacto. Obrigação de caráter social” (AURÉLIO, 2004).

As definições da língua portuguesa tendem a expressar idéias de engajamento, envolvimento, adesão e vinculação. Cientificamente, a palavra comprometimento tem sido definida como envolvimento, identificação, apego e compromisso.

Steil e Sanches (1998, p. 2) acreditam que comprometimento está ligado a um “engajamento em um curso de ação”. Ainda de acordo com Steil e Sanches (1998, p.2), “embora quando utilizado pela ciência tenha sua extensão reduzida, traz ainda muita ambigüidade e carrega uma variada gama de fenômenos como sentimentos, intenções, crenças e valores”.

LODAHL e KEJNER (*apud* SÁ e LEMOINE, 1999, p.2) apresentam a seguinte definição para o termo: “O grau ao qual uma pessoa se identifica psicologicamente ao seu trabalho, ou a importância que tem o trabalho na imagem total que ela tem dela mesma.”

Para Bastos e Costa (2001, p.20), "comprometimento associa-se a um conjunto de crenças que geram a identificação com a missão e valores, a uma intensidade de ligação afetiva e a uma disposição de permanecer ou continuar em um determinado curso de ação."

## 2.3 Os Enfoques Unidimensionais do Comprometimento

### 2.3.1 Comprometimento Instrumental

O enfoque instrumental do comprometimento é consequência dos estudos de Howard Becker, que explicitou suas idéias inicialmente no artigo *Notes on the concept of commitment*, datado de 1960. Naquela época, segundo o autor, o conceito de comprometimento já era largamente usado, apesar de receber um tratamento formal reduzido.

Uma das consequências, a principal, do artigo referido foi ter aguçado a atenção dos estudiosos do comportamento, definindo a palavra comprometimento como uma disposição para se engajar em “*consistentes linhas de atividade*” (BECKER, 1960, p. 33), que Becker denomina *side-bets*. Para ele, um cientista social, a manutenção de uma dada linha de ação consistente seria resultante da acumulação ao longo do tempo de *side-bets*, termo utilizado pelo autor para se referir a algo de valor (tempo, esforço, dinheiro) investido pelo indivíduo durante sua relação com outro objeto, que seria perdido, ou percebido como um custo, caso a interação cessasse.

O comprometimento de um empregado com uma organização poderia ser representado, comportamentalmente, pelo ato de o indivíduo permanecer nela (ação consistente), causado por percepções individuais sobre os custos ou perdas de investimentos (*side-bets*), decorrentes do possível rompimento com o sistema de trabalho.

Outros autores como Meyer e Allen (1984) e Mathieu e Zajac (1990) reconheceram também a existência deste tipo de comportamento do trabalhador e denominaram, respectivamente, de comprometimento duradouro (*continuance*) e de comprometimento calculativo (*calculative*), pois não só revela compromissos em persistir numa dada linha de ação, como também se distingue de um outro estilo de ligação de natureza afetiva, acrescenta Mathieu e Zajac (1990).

Portanto, o comprometimento calculativo com a organização seria despertado pela avaliação positiva dos resultados (posição alcançada na organização, acesso a certos privilégios ocupacionais, benefícios oferecidos pelo sistema a empregados antigos, planos específicos de aposentadoria), conseqüentes aos investimentos do empregado e, concomitantemente, pela possibilidade percebida de perder, ou de não ter como repor, vantagens decorrentes dos investimentos, caso se desligasse da organização.

Seu desenvolvimento ou aparecimento pode ser atribuído a um raciocínio instrumental, podendo ser representado mentalmente por crenças, percepções ou avaliações a respeito de uma relação social de troca, visto que, a partir das proposições de Becker (1960) a respeito dos *side-bets*, o empregado analisa o quanto investiu na relação, o quanto conseguiu receber ou alcançar como resultado de seus investimentos, avaliando a adequação de romper a relação em função de perda ou impossibilidade de manter os resultados obtidos com os investimentos feitos até então.

Parece, portanto, existir um processo avaliativo, através do qual o trabalhador faz um balanço - comparando investimentos feitos, resultados alcançados na organização e custos associados à sua perda - o qual, em última instância, determinaria a ação de permanecer ou não na organização, desencadeando uma linha consistente de ação, como foi defendida por Becker (1960).

Baseado na abordagem de *side-bets*, comprometimento organizacional calculativo torna-se um conceito cognitivo para representar, dentro dos estudos do comportamento organizacional, as crenças alimentadas pelo empregado acerca de sua relação de troca econômica com a empresa, na medida em que sintetiza o pensamento do trabalhador sobre o quanto é vantajoso, ou não, manter

relações de trabalho com ela.

Outros autores também deram sua contribuição no constructo desse enfoque do comprometimento. Kanter (1968) *apud* Meyer e Allen (1991) definiu o compromisso *cognitive-continuance*, que ocorre quando existe o confronto da vantagem em ficar na empresa, em contraposição às perdas, caso se saísse dela. Para Stebbins (1970), a partir da compreensão de Meyer e Allen (1991), compromisso de continuação (*continuance*) era “a consciência da impossibilidade de escolher uma identidade social diferente por causa das penalidades imensas envolvidas em fazê-la”. Outros, ainda, usaram o termo “*calculative*” para descrever compromisso baseado na avaliação dos custos e benefícios em se manter na organização (ETZIONI, 1975; HREBINIAK e ALUTTO, 1972;).

Em especial, os estudos de Becker (1960) despertaram em outros pesquisadores o interesse de testar as suposições por ele oferecidas. Para que esse empreendimento científico se tornasse viável, foi necessário desenvolver medidas desse estilo de comprometimento com a organização, tarefa pioneira realizada por Ritzer e Trice (1969) e também por Hrebiniak e Alutto (1972).

Ambas solicitam aos empregados que indiquem a probabilidade de eles deixarem a organização onde trabalham em função de ofertas vantajosas feitas por outras empresas, tais como aumento de salário, elevação de status, maior liberdade e oportunidade de promoção.

O instrumento de Ritzer e Trice foi modificado por Hrebiniak e Alutto (1972, p. 559), que perguntaram aos respondentes se eles definitivamente mudariam, estavam indecisos ou definitivamente não mudariam de emprego e organização nas seguintes situações: se recebessem um pequeno ou um grande aumento de salário; se não o recebessem; se não recebessem uma grande ou pequena promoção ou um grande ou um pequeno aumento de status; se não recebessem promoção ou aumento de status; ou, ainda, se não tivessem melhoria no relacionamento com os colegas.

Alluto, Hrebiniak e Alonso (1973) levantaram, ao final do trabalho, a hipótese principal de

que a pesquisa deles dá algum suporte à teoria *side-bet* de Becker, comprovada principalmente pelas variáveis idade e experiência de trabalho, bem como da presença de planos de aposentadoria e fundos de pensão.

### 2.3.2 Comprometimento Afetivo

O enfoque que dominou a literatura do comprometimento organizacional por maior tempo foi o afetivo, a partir de trabalhos desenvolvidos pela equipe liderada por Porter (MOWDAY, STEERS e PORTER, 1979; MOWDAY, PORTER e STEERS, 1982). Para os autores, o comprometimento vai muito além de uma postura de lealdade passiva para com a organização e envolve um relacionamento ativo e que busque o bem-estar da organização. Mowday, Steers e Porter (1979, p. 226) utilizam a definição elaborada em 1970 por Porter e Smith para definir o comprometimento:

“Comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado com e envolvido numa organização em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: (1) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; (2) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; e (3) um forte desejo de se manter membro da organização”.

Os trabalhos desenvolvidos por essa equipe de pesquisadores tiveram início no começo da década de 70 e culminaram com a validação de um instrumento para se medir o comprometimento, o OCQ – Organizational Commitment Questionnaire (Mowday, Steers e Porter, 1979). O instrumento de mensuração foi montado com a definição de comprometimento estabelecida pelos autores, transcrita aqui no parágrafo anterior.

Os autores reconheciam que o comprometimento também era pesquisado num enfoque comportamental, chegando a destacar os trabalhos de Staw e de Salancik (apud Mowday, Porter e Steers (1982). Mesmo assim, construíram um instrumento considerando apenas a perspectiva

atitudinal e visto como elemento unidimensional. A visão de que compromisso era unidimensional era sustentada pelas primeiras análises de fator que acharam que os 15 itens do OCQ desembocariam em um fator único (MOWDAY, STEERS e PORTER, 1979). Salancik (apud Mowday, Porter e Steers, 1982, p. 24-26) define o comprometimento como “*um estado de ser em que um indivíduo torna-se levado por suas ações e através dessas ações acredita que elas sustentam as atividades de seu próprio envolvimento*”, o que dá suporte a crença do constructo do comprometimento como elemento comportamental.

### 2.3.3 Comprometimento Normativo

Em contraponto aos dois enfoques anteriores, nos quais a concepção de comprometimento com a organização está alicerçada em uma ligação afetiva (comprometimento afetivo) ou na percepção de custos ou perdas (*side-bets*), associados ao rompimento de relações de trabalho com ela (comprometimento calculativo), o vínculo normativo se constitui num conjunto de pensamentos, de reconhecimento, de obrigações e deveres morais para com a organização, os quais são também acompanhados ou revestidos de sentimentos de culpa, incômodo, apreensão e preocupação quando o empregado pensa ou planeja se retirar da organização.

Apesar de menos comum, esta abordagem, de igual validade, tem visto o comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização. Meyer e Allen (1991) apresentam a afirmação de Marsh e Mannari (1977), que descreveram o empregado comprometido para “toda a vida” como aquele que “considere moralmente certo ficar na companhia, não importando as condições ou satisfação que a firma lhe dê ao longo dos anos” (p. 59).

Em uma veia semelhante, Wiener (1982, p. 421) define comprometimento como “a totalidade de pressões normativas interiorizadas para agir de um modo que encontre metas e interesses organizacionais” e sugere que os indivíduos com esse perfil exibem esses comportamentos somente porque “eles acreditam que isto é o ‘certo’ e a coisa moral para fazer”.

Bastos (1994, p. 51) acrescenta, sintetizando as proposições de Wiener e Vardi (1980; 1990), que os padrões de comportamento apresentados pelo indivíduo com compromisso normativo revestem-se de "*sacrifício pessoal, persistência e preocupação pessoal*".

A concepção psicológica de comprometimento organizacional normativo está assentada numa esfera cognitiva, pressupondo que o trabalhador normativamente comprometido acredita ter obrigações e deveres morais para com a organização, devendo se comportar de forma que possa demonstrá-los.

Entende-se, então, que uma forma mais adequada de avaliar esse estilo de compromisso seja através de frases que possam representar crenças dos trabalhadores sobre suas obrigações e deveres morais para com a organização.

Assim sendo, o comprometimento normativo representa o grau em que o colaborador possui o sentido da obrigação, ou dever moral, de permanecer na organização. Permanecendo nela porque sente que deve permanecer, por mera obrigação.

#### 2.4 Comprometimento Afiliativo

Kelman (1958), de acordo com a compreensão de O'Reilly e Chatman (1986), em um estudo das bases das mudanças de atitude, observou que os indivíduos podem ser influenciados de três formas, conceitualmente distintas: *compliance* ou envolvimento instrumental, que ocorre quando atitudes e comportamentos são adotados na busca de recompensas específicas, de simples troca; *internalização* ou envolvimento, que surge da harmonia entre valores organizacionais e individuais (muito próximo do tipo afetivo de comprometimento de Mowday, Steers e Porter, 1979 e Mowday, Porter e Steers, 1982); *identificação*, que emerge quando o indivíduo aceita ser influenciado para que a relação com indivíduos ou grupos se mantenha satisfatória, o que pode conduzir à idéia de que uma pessoa pode se sentir bem em ser parte de um grupo, respeitando os valores e realizações grupais, sem reconhecê-las como suas. Esse enfoque pode ser visto como normativo (WIENER,

1982), mas informal.

Becker (1992) reconhece a existência dessa dimensão quando cita a compreensão do comprometimento como um constructo com bases múltiplas, apresentando a contribuição de Kelman (1958) e citando que o resultado da pesquisa dele dá suporte a reconceitualização do comprometimento como um fenômeno de bases múltiplas. Ele destaca a existência da base afiliativa – afirmando que essa ocorre quando pessoas adotam atitudes e comportamentos para se associarem com outras pessoas ou grupos – além das demais bases muito próximas das citadas por Kelman (1958).

Convém ressaltar a compreensão que esses autores oferecem acerca do comprometimento como constructo de bases múltiplas. O destaque desse item neste estudo busca apenas salientar a existência da base afiliativa do comprometimento, e não reconhecê-lo como base unidimensional.

No Brasil, inclusive esta dimensão foi observada em estudo exploratório por Medeiros et al (1999) e em tese por Medeiros (2003) em estudo confirmatório.

## 2.5 Os Modelos Multidimensionais do Comprometimento Organizacional

Os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional começaram a ser considerados desde a década de 50, depois que alguns pesquisadores perceberam que os enfoques unidimensionais, mais do que tipos de comprometimento, eram componentes presentes no vínculo psicológico entre indivíduo e organização, sendo essa compreensão largamente difundida em diversas pesquisas (KELMAN, 1958; GOULDNER, 1960; ETZIONI, 1961; KANTER, 1968; MOWDAY, PORTER e STEERS, 1982; O'REILLY e CHATMAN, 1986; MEYER e ALLEN, 1991; BECKER, 1992; THÉVENET, 1992; JAROS, JERMIER, KOEHLER e SINCICH, 1993).

Assim, numa forma de descrever a presença de mais de um componente no comprometimento, alguns autores utilizam expressões distintas para isso: Mowday, Porter e Steers (1982) chamam de *tipologias do comprometimento*; Becker (1992) denomina as diversas dimensões

como *bases do comprometimento*; já Meyer e Allen (1991) chamam de *componentes do comprometimento*. Na verdade, todos estão se referindo a componentes do constructo *comprometimento organizacional*, pois, segundo Meyer e Allen (1991), o termo componente é o mais apropriado para se descrever as dimensões do comprometimento, já que as relações empregado-organização refletem várias gradações de cada um desses componentes.

O primeiro autor a estabelecer o comprometimento em componentes diferentes foi Kelman, em 1958. Ele distinguiu o vínculo psicológico de um indivíduo com a organização em três bases independentes: a) submissão (*Compliance*) ou envolvimento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas; b) identificação (*Identification*), ou envolvimento baseado num desejo de afiliação; e c) internalização (*Internalization*) ou envolvimento causado pela congruência entre os valores individuais e organizacionais.

O'Reilly e Chatman (1986) desenvolveram um instrumento de mensuração para as três bases conceitualizadas e as avaliaram através de dois estudos por eles reportados, buscando operacionalizar o modelo proposto por Kelman. Em suas conclusões, afirmam que maiores investigações são necessárias, não só do modelo por eles proposto, como também da dimensionalidade do comprometimento.

Outra autora, Gouldner (1960), em artigo intitulado *Dimensions of organizational commitment*, quando faz uso da compreensão de Coleman (1957) – afirmando que existem indivíduos que são orientados para os valores e ideais da organização, chamados de *idea-oriented*, e outros que são orientados para o grupo, que se apegam aos valores do grupo – já reconhece a existência desse tipo de enfoque de comprometimento. Afirma também, de forma positiva, que o problema do comprometimento organizacional tem bases sociológicas no que tange às diversas maneiras as quais os indivíduos se unem a grupos diversos (GOULDNER, 1960).

Em seu artigo, a partir de uma exploração em uma organização voluntária, a autora apresenta duas formas de comprometimento: o comprometido com valores organizacionais

específicos e o comprometido com a organização como um todo, atitudes essas que podem ser vistas, respectivamente, como *introjeção* e *integração*.

A *introjeção* pode ser entendida como o grau em que a própria imagem de um indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados; a organização passa a ser parte dele. Já a *integração* é o grau em que um indivíduo é ativo e se sente parte, em diversos níveis, de uma organização em particular, mas conduz o seu comprometimento para outras organizações. È por isso que a *integração* é também chamada pela autora de comprometimento cosmopolita.

Já Etzioni (apud Mowday, Porter e Steers, 1982) sugeriu uma classificação em que o envolvimento do empregado assume três formas: a) envolvimento *moral*, baseado na internalização dos objetivos, valores e normas da organização, sendo positivo e intenso na direção dos objetivos organizacionais; b) envolvimento *calculativo*, baseado nas relações de troca que se desenvolvem entre o membro e sua organização, e que é uma relação de menor intensidade que ocorre quando o membro percebe equidade entre recompensas e contribuições; c) envolvimento *alienativo*, baseado na repressão e na coerção. Esse último envolvimento tem uma orientação negativa e é encontrado em ambientes como prisões.

Outra classificação importante que representou um avanço em relação às anteriores foi a estabelecida, em 1968, por Kanter (apud MOWDAY, PORTER e STEERS, 1982). A autora identificou três diferentes formas para o comprometimento: a) comprometimento de *coesão*, vínculo às relações sociais de uma organização, realizado através de técnicas e cerimônias que tornam público o estado de ser um membro da organização e que reforçam a coesão do grupo; b) comprometimento de *continuação*, o qual requer dos membros da organização a realização de sacrifícios pessoais e de investimentos que tornam difícil aos membros deixar a organização; c) comprometimento de *controle*, vínculo de um membro às normas de uma organização, que molda seu comportamento numa direção desejada.

Dentre os diversos modelos de conceitualização de mais de um componente do comprometimento, o modelo de maior aceitação entre os pesquisadores foi o modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento, estabelecido por Meyer e Allen (1991), o qual é citado por Mathieu e Zajac (1990), que apontam os pesquisadores John Meyer e Natalie Allen como os mais importantes pesquisadores da década de 90 na pesquisa do comprometimento organizacional.

O modelo de Meyer e Allen é internacionalmente aceito, tendo sido validado em várias culturas. Os autores conceitualizam o comprometimento organizacional em três componentes. O primeiro é o comprometimento afetivo, entendido como um apego, um envolvimento, em que ocorre identificação com a organização. Segundo Allen e Meyer (1990, p. 3), “*Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem (...)*”. O segundo é o comprometimento instrumental sendo percebido como custos associados a deixar a organização. Para Allen e Meyer (1990, p. 3) “*Empregados com (...) comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam (...)*”. O terceiro é o comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, que os autores denominam de *Obligation*, e depois (Meyer, Allen e Smith, 1993, p. 539), reconceitualizam como normativo. Conforme Allen e Meyer (1990, p. 3) “*Empregados com (...) comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados*”.

O modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998) e Bandeira, Marques e Veiga (1999).

Uma importante classificação em duas dimensões foi proposta por Thévenet, em 1992, a qual foi utilizada no Brasil por Sá e Lemoine (1998) e oferece um bipé com duas dimensões para caracterizar o comprometimento organizacional: a) *adesão*, que é a internalização dos valores da organização, quando esses são coerentes com o que os indivíduos valorizam ou consideram como desejável; b) *oportunidade*, que ocorre quando as organizações oferecem às pessoas oportunidades

que correspondem às suas expectativas. O aparecimento do item oportunidade é característica singular do modelo apresentado por Thévenet (1992).

Outro importante autor que sistematiza os componentes do comprometimento é Becker, T. (1992). Para ele, o comprometimento pode ocorrer de três formas, quando adotam atitudes e comportamentos com finalidades distintas: “(...) *para ser associado com outras pessoas ou grupos*”, denominado *identificação*; “(...) *porque o conteúdo deles é congruente com o sistema de valores individuais*”, citado como *introjeção*; e “(...) *para obter recompensas específicas ou para evitar punições específicas*”, apresentado como *submissão (compliance)*.

A presença da cultura como um dos elementos estruturantes do comprometimento é diferencial no trabalho de Jaros, Jermier, Koehler e Sincich (1993). Eles apresentam um avanço na compreensão do componente de caráter normativo, consequência, em parte, da cultura organizacional. De acordo com os autores, o comprometimento pode assumir três formas: um vínculo *psicológico* e afetivo, através de sentimentos como lealdade, afeição, amizade, alegria, prazer; um vínculo de *continuação*, quando o indivíduo se sente preso a um lugar devido aos altos custos de deixar a organização; um vínculo *moral*, como um senso de dever, uma obrigação, ou chamado, através dos objetivos, valores e da missão da organização.

Para este estudo, será adotada a visão ofertada por Medeiros (2003), adaptada ao trabalho voluntário, em que o autor adota uma série de dimensões latentes acerca do tema, que poderão ser observadas a seguir. São ditas “latentes” por se tratarem de uma reunião de indicadores associados ao assunto.

A base Afetiva de comprometimento foi denominada por *Internalização de valores e objetivos organizacionais* no instrumento de Medeiros (2003) e traz indicadores que buscam explicitar a identificação e a crença nos valores e objetivos da organização.

A base Normativa após pesquisa de Medeiros (2003) foi dividida em dois fatores: *Sentimento de obrigação em permanecer na organização* que busca conhecer o comprometimento

moral com a instituição; e o fator Sentimento de obrigação pelo desempenho almejando destacar o comprometimento do voluntário com os o alcance dos objetivos da ONG ou da função.

A base instrumental foi dividida em três fatores: Linhas Consistentes de Atividades, originada na teoria de Becker (1960) dos *Side Bets; Poucas Alternativas* momento que o respondente demonstra se esta comprometido por perceber ter poucas alternativas de colocação em outras instituições de trabalho voluntário; e *Recompensas e Oportunidades* fase onde o voluntário apontará a gradação que o comprometimento dele está ligado a idéia de despende esforços pela organização quando recebe recompensas, por exemplo.

E finalmente a base Afiliativa foi representada no instrumento pelo *Sentimento de fazer parte* onde se espera conhecer o ponto de vista do responde quanto a se comprometer por causa do grupo que ele compõe na instituição.

## 2.6 Os Antecedentes, Correlatos E Conseqüentes ao Comprometimento Organizacional

Algumas variáveis foram estudadas como potenciais antecedentes, correlatas e conseqüentes ao comprometimento organizacional. A seguir, serão citadas algumas que surgiram na literatura. Para tanto, os estudos de Steers (1977); Mathieu e Zajac (1990); Mowday, Porter e Steers (1982); e Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnytsky (2002) serão o suporte para a construção desse item do estudo.

Em especial, o trabalho de Steers (1977) parece ter sido o suporte principal para as pesquisas subseqüentes nessa área de estudo do comprometimento, segundo Monday (1998). Steers (1977) examinou a extensão a que o compromisso foi relacionado a três grupos de categorias de antecedentes: características pessoais, características do trabalho e experiência na função. Verificou, então, que o comprometimento foi influenciado pelas seguintes variáveis, independentes de modo positivo: necessidade de realização, atitudes dos grupos em relação à organização, fidelidade à organização, auto-importância organizacional percebida e identificação com a tarefa. A

educação se correlacionou negativamente com o comprometimento. Em um momento do estudo de Steers (1977), ele afirma que quanto maior o nível educacional do indivíduo que tende a se relacionar com outras instituições menor será seu comprometimento com a organização e maior será com a sua carreira ou com a sua profissão.

Mathieu e Zajac (1990), em meta-análise, assinalam, além dos antecedentes, os correlatos e os conseqüentes. Os correlatos são assim considerados por não haver consenso causal na literatura, se são eles causa ou efeito do comprometimento. Os antecedentes, para esses autores, envolvem as características pessoais, as relações grupo *versus* líder, características organizacionais, e os estados de percepção da função (role states). Como correlatos, no entender desses autores, vêm a motivação, o estresse, e o envolvimento no trabalho; e, como conseqüentes, eles vêem o desempenho no trabalho. Entretanto, em sua pesquisa, Mathieu e Zajac demonstraram uma fraca relação com o comprometimento organizacional.

Já Mowday, Porter e Steers (1982) afirmam que os antecedentes do comprometimento estão classificados em quatro categorias: características pessoais, características do trabalho, experiências do trabalho e características estruturais.

Em recente trabalho, Meyer et al (2002) dividiram os antecedentes em variáveis demográficas, diferenças individuais, experiência de trabalho e alternativas de trabalho/investimentos feitos na organização (por exemplo, planos de pensão). É importante sublinhar que esses autores vêem o comprometimento como constructo com três padrões apenas: o afetivo, o instrumental e o normativo.

Em relação aos antecedentes, os resultados do estudo demonstraram uma fraca relação entre as variáveis demográficas e os padrões de comprometimento. A idade e a intenção de permanecer (a organização e a posição) tiveram fraca correlação positiva com os três componentes do compromisso, por exemplo.

Quanto aos correlatos que eles visualizam como o envolvimento e a satisfação no trabalho, além do comprometimento ocupacional, demonstraram forte correlação com o compromisso afetivo e fraca correlação com o compromisso instrumental normativo.

Os conseqüentes para Meyer et al (2002) são os seguintes: rotatividade e intenção de deixar a empresa; absenteísmo; desempenho na função; cidadania organizacional; e estresse e conflitos familiares causados pelo trabalho. Em relação a esses fatores, eles chegaram às seguintes conclusões:

As correlações entre as três escalas do compromisso e a rotatividade foram todas negativas. O compromisso afetivo se correlacionou mais fortemente, seguido pelo compromisso normativo e pelo instrumental. No item absenteísmo, somente o compromisso afetivo se correlacionou negativamente com o absentismo; o compromisso normativo e instrumental se correlacionaram positivamente, porém perto de zero. O desempenho no trabalho, fato já esperado por Meyer et al (2002), teve uma relação positiva com o compromisso afetivo e normativo, porém com o instrumental houve uma correlação negativa.

Também no item cidadania organizacional ocorreu uma correlação positiva entre ele o compromisso afetivo e normativo, mas a sua correlação com compromisso de continuação estava perto de zero. No último item, estresse e conflitos familiares causados pelo trabalho, o compromisso afetivo se correlacionou negativamente com ambos. Ao contrário, o compromisso instrumental se correlacionou positivamente com ambas as variáveis. Quanto à correlação entre o compromisso normativo e o estresse, a correlação ficou perto de zero.

Em tese de doutorado recentemente defendida por Medeiros (2004), foram estudados os antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional. O estudo foi conduzido em duas etapas, buscando-se, inicialmente, identificar dimensões latentes do comprometimento e, posteriormente, confirmar suas dimensões, identificadas na primeira etapa. A partir das dimensões validadas, buscou-se estabelecer relações com as características organizacionais, vistas como

antecedentes, e com o desempenho organizacional, entendido como conseqüente ao comprometimento. Medeiros (2004) conclui afirmando que itens como confiança, descentralização e trabalho influenciam positivamente o item conseqüente, que é o desempenho das organizações avaliadas, e que itens como hierarquização, especialização dos cargos e rigor pelos resultados fazem com que o desempenho dessas instituições diminua.

Apesar de relativo consenso, não existe uma concordância quanto ao verdadeiro impacto das variáveis pessoais no comprometimento. Mottaz (1988), mesmo em estudo com mais de quinze anos, pareceu ter profetizado a manutenção da falta de concordância acerca da agenda comprometimento. Ele afirma que os resultados obtidos pelos vários pesquisadores são inconsistentes. Descreve a opinião de vários autores e relata que alguns acharam resultados em que as variáveis pessoais têm um significativo impacto no comprometimento organizacional e que outros afirmam o contrário, por exemplo.

## 2.7 Desenho do Trabalho

Neste estudo, os antecedentes serão avaliados a partir da compreensão de Hackman e Oldham (1980) e, a seguir, serão feitas considerações acerca do Modelo de Hackman e Oldham (1980). Estes autores na busca por determinar a Qualidade de Vida no Trabalho, desenvolveram uma nova estratégia que deu origem ao "Job Diagnostic Survey (JDS)". Para tanto, tais estudiosos basearam-se em cinco fatores que expressam a opinião do trabalhador (Hackman et al., 1975). Esses cinco fatores básicos são: *variedade de habilidades; identidade de tarefa; significância de tarefa; nível de autonomia e feedback.*

Segundo esse modelo, os cinco fatores básicos estarão presentes apenas quando existir significância percebida, responsabilidade percebida e conhecimento dos resultados do trabalho. Na realidade, seriam estados psicológicos que deveriam ser satisfeitos através do trabalho e, como resultado, proporcionariam alta motivação interna, elevada satisfação, qualidade no desempenho e

baixa rotatividade e absenteísmo (Hackman e Oldham, 1980).

Os três primeiros fatores determinados por Hackman e Oldham (1980) contribuem para a valorização do trabalho. A autonomia, enfatizada como quarto fator, desenvolve no empregado a percepção do quanto ele é responsável pelo que executa. O último fator (feedback) permite que o colaborador seja informado dos resultados atingidos com o seu trabalho.

Para melhor entendimento, é necessário que se observem as cinco formas de atuação desses níveis, que ficaram conhecidos como Conceitos Implementadores de Enriquecimento de Cargos, desenvolvidos por Hackman e Oldham (1980). O primeiro é a noção de Tarefas Combinadas, na qual o trabalho que era fragmentado é agrupado e transformado em módulos, proporcionando o aumento da variedade de habilidades do trabalhador, além de resgatar a identidade de tarefa. O segundo busca a Formação de Unidades Naturais de Trabalho momento em que são observadas as tarefas que possuem uma certa correlação ou seqüência entre si; em seguida, essas são agrupadas formando módulos com uma estrutura lógica, o que aumenta e reforça a Significância e a Identidade da Tarefa. O terceiro é o Estabelecimento de Relações Diretas com o Cliente, em que cada cargo, possuindo um cliente interno ou externo, faz com que cada problema e dúvida sejam encaminhados para solução diretamente com aquele trabalhador que desenvolveu a tarefa, proporcionando, dessa forma, a retroalimentação e autonomia e, assim, aumentando a variedade de habilidades. Contudo, isso só é atingido a partir do momento em que se cria um canal de comunicação que se poderia chamar de linha direta entre o trabalhador e o seu cliente externo ou interno (o próximo da linha de montagem).

Como quarto conceito segue-se a Carga Vertical, na qual se busca a integração vertical, que tem por objetivo o enriquecimento do cargo com a adição de tarefas mais elevadas ou, até mesmo, o gerenciamento. Com isso, a distância entre o planejamento, a execução e controle do trabalho diminuem, e o trabalhador passa a ter todas estas atribuições, aumentando, assim, a autonomia. Por fim, o último conceito, a Abertura de Canais de Retroalimentação (Feedback), preconiza que deve-

se proporcionar tarefas que permitam a informação sobre o resultado do trabalho que está sendo desenvolvido, sem que o trabalhador fique dependendo de terceiros para obter essas informações. Para que isso ocorra, faz-se necessário o estabelecimento e disseminação de normas e padrões, bem como a disponibilidade de mecanismos de aferição dos resultados.

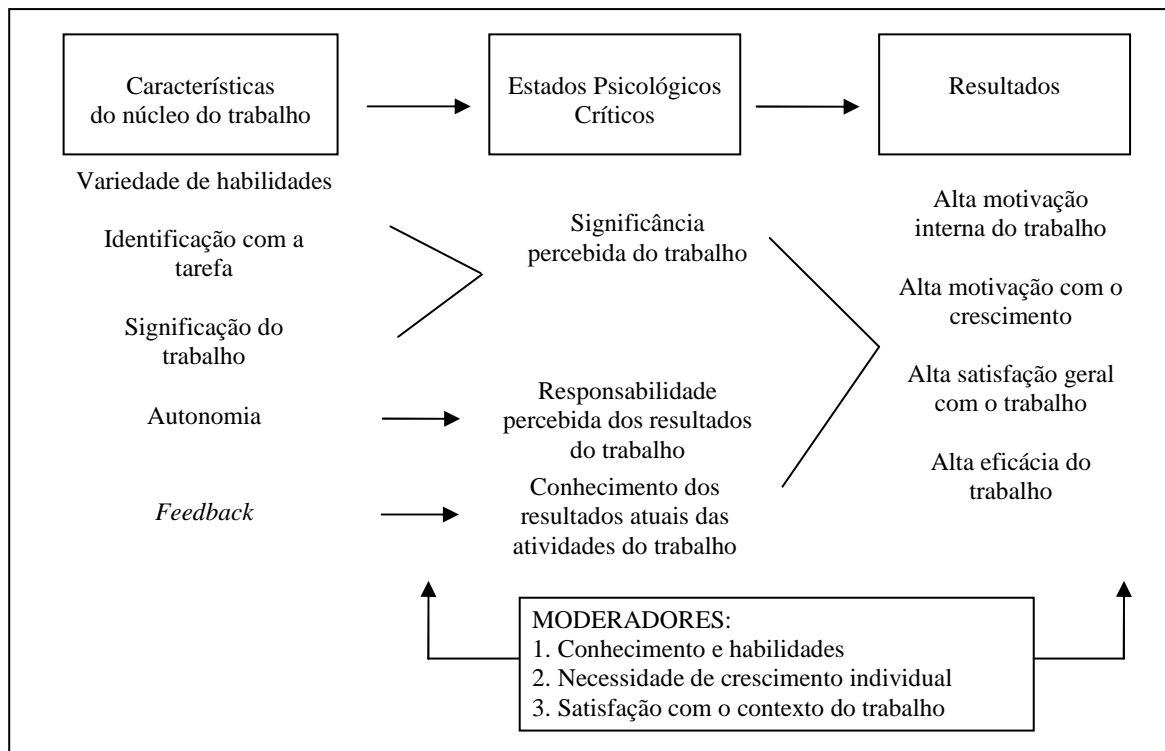


Figura 01 – Modelo de Hackman e Oldham (1980)  
Fonte: Hackman e Oldham (1980)

Outras pesquisas fizeram uso deste modelo verificando o desenho do trabalho em diferentes contextos. Marques et al (2003) apresentaram os resultados de uma pesquisa realizada junto a uma grande corporação de Polícia Militar, cujo objetivo foi estudar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Estresse Ocupacional de policiais militares. Utilizou-se na pesquisa os modelos de Hackman e Oldham (1975) para QVT e Cooper et al. (1988) para o Estresse, em amostra de 1.152 indivíduos extraída de uma população de 7.607 militares. Os resultados apontaram a existência do estresse entre os membros da Corporação, em decorrência da elevada insatisfação com a estrutura da Instituição. Constatou-se um elevado nível de satisfação com o trabalho em si, implicando em

significativa QVT. A pesquisa apontou ainda a necessidade de modernização da cultura da instituição, bem como de suas políticas e estratégias de gestão de recursos humanos.

Já Taylor (2000) pautou-se na abordagem de Hackman e Oldham (1975) para a investigação de QVT e na escala desenvolvida por Saraph, Benson e Schroder (1989) para mensuração de qualidade total em organizações, para estudar o impacto de um programa de TQM na QVT em uma organização do segmento de plásticos. Os resultados apontaram que o nível de implementação de TQM, foi entendido como médio e a QVT sofreu um impacto positivo a partir da implementação do TQM.

Honório, Marques e Melo (2001) em estudo de caso teve como objetivo diagnosticar a Qualidade de Vida no Trabalho em uma micro empresa do comércio varejista, além da preocupação em levantar dados que pudessem avaliar o grau de satisfação dos empregados com relação ao contexto e conteúdo do trabalho, enfocaram uma empresa de pequeno porte em contraposição à maioria das pesquisas sobre QVT que notadamente privilegiam empresas de grande porte.

Oliveira (1999) retratou os resultados de uma pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho, realizada em unidades do Banco do Brasil, em Belo Horizonte, e, ainda, comparou com resultados de outra pesquisa feita dez anos antes, nos mesmos locais. Nas duas pesquisas, utilizou-se o *Job Diagnostic Survey*, de Hackman e Oldham (1980) sendo que, na segunda, foram feitas, também, entrevistas procurando explicações para os achados. Os principais resultados apontaram para melhorias nos fatores intrínsecos apenas para a unidade em que, anteriormente, existia um trabalho rotineiro e sem contato com clientes (atividade-meio). Tais melhorias se referem, principalmente, a um aumento nos escores de Variedade de Habilidades usadas pelos funcionários. Melhorias em Autonomia não foram constatadas. Quanto aos fatores extrínsecos, verificou-se, de forma geral, diminuição nos índices.

Kilimnik (1999) buscou pesquisar as vivências de profissionais de Recursos Humanos perante a perda do seu emprego, assim como suas trajetórias de carreira após a demissão. Aplicou-se o modelo de

dimensões básicas da tarefa de Hackman e Oldham (1980) e constatou-se que a situação do profissional liberal pesquisado melhorou do ponto de vista das variáveis de conteúdo do trabalho, mas deteriorou-se no que se refere às variáveis de contexto, como salário e possibilidades de investir em treinamento, resultando no desejo de se retornar ao emprego formal.

## 2.8 Trabalho Voluntário

Em Organizações não-governamentais a sua da força de trabalho é composta de trabalhadores remunerados e voluntários. Estes últimos parecem se dedicar ao trabalho, isentos de interesse econômico, já que as recompensas recebidas são intangíveis, como a satisfação por ajudar outras pessoas ou fazer parte de um grupo com objetivos comuns.

Coelho (2000) expõe que existem duas razões para uma pessoa dedicar-se voluntariamente a algum tipo de atividade. A primeira é representada pelo ato de fazer o bem através da ajuda aos necessitados, o que caracteriza um impulso altruísta. A segunda razão busca desenvolver capacidades profissionais, com a vivência de experiência proporcionada pela execução do trabalho, o que demonstra o saciar de interesses próprios.

O trabalho voluntário é apontado por outros autores como uma oportunidade de desenvolvimento ou apreensão de qualificação profissional relevante, pois existe a possibilidade de que as atividades comunitárias permitam e exijam do trabalhador o desenvolvimento de habilidades relevantes para o trabalho, tais como: capacidade de trabalhar em grupo, lidar com a diversidade, flexibilizar instrumentos de trabalho, cumprir metas com baixo aporte de recursos, entre outras (TEODÓSIO e RESENDE, 1999 e MARCOVITCH, 1997).

Um outro elemento está marcadamente ligado ao trabalho voluntário: a noção de caridade, que também é incentivada por diversas religiões. Entretanto, surgem novas organizações voluntárias que não estão ligadas a nenhuma religião e que, além da idéia de caridade, são reforçadas pela idéia de cidadania.

A Lei 9.608/98, sancionada pelo presidente Fernando Henrique Cardoso, em fevereiro de 1998, regulamenta o trabalho voluntário no Brasil. Ela, entre outras coisas, reza que, independente do motivo que leva uma pessoa ao serviço, para que esse seja caracterizado como voluntário deve ocorrer por vontade própria, sem remuneração, além de ser prestado por um indivíduo isoladamente ou por uma organização sem fins lucrativos, voltada a objetivos públicos.

A motivação dos componentes dessas instituições é elemento marcante na existência delas, já que inexitem recompensas econômicas, o que implica um envolvimento com o trabalho pautado em recompensas intangíveis, e ainda a preocupação, por parte dos voluntários, em garantir um desempenho eficiente que possibilite atingir, pelo menos satisfatoriamente, os objetivos do indivíduo e da organização.

Agora, em relação aos voluntários, serão ofertados alguns conceitos para um correto entendimento desse tipo de exercício laboral. Para a Organização das Nações Unidas, o voluntário é o jovem ou o adulto que, devido ao seu interesse pessoal e ao seu espírito cívico, dedica parte do seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades, organizadas ou não, de bem estar social ou de outros campos.

Segundo a Associação Internacional de esforços Voluntários (International Association for Volunteer Efforts – IAVE), o trabalho voluntário trata-se de um serviço comprometido com a sociedade e alicerçado na liberdade de escolha.

Conforme a Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança, o voluntário, como ator social e agente de transformação, presta serviços não remunerados em benefício da comunidade. Doando seu tempo e seus conhecimentos, realiza um trabalho gerado pela energia de seu impulso solidário, atendendo tanto às necessidades do próximo ou aos imperativos de uma causa, como às suas próprias motivações pessoais, sejam essas de caráter religioso, cultural, filosófico, político ou emocional.

A Lei do Voluntariado brasileira (Lei 9.608/98) regula a atividade não remunerada de pessoa

física em qualquer entidade pública ou privada de fins não lucrativos, por perseguirem objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade. Define, em seu art. 1º, o voluntariado como a atividade não remunerada, prestada por pessoa física à entidade pública de qualquer natureza ou à instituição privada de fins não lucrativos, que tenham objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade. Tal serviço não gera vínculo empregatício.

Por fim, define o Programa *Voluntários*, do Conselho da Comunidade Solidária, em que o voluntário é o cidadão que, motivado pelos valores de participação e solidariedade, doa seu tempo, trabalho e talento, de maneira espontânea e não remunerada, para causas de interesse social e comunitário.

## 2.9 Organizações não-governamentais: conceito, origens, características.

Em diversos países do mundo, organizações que atuam no campo social assumem, atualmente, um papel cada vez mais importante. Veja-se, no quadro abaixo, alguns números acerca desse movimento (observem-se as diferenças entre as nomenclaturas):

Tabela 01 - Países e Organizações Sociais

País	Nomenclatura utilizada	Época da contagem	Quantidade de Instituições
França	Associação	Década de 90	170 mil
Alemanha	Grupos de auto assistência	Década de 90	50 mil
Canadá	Organizações comunitárias	Década de 80	4 mil
Estados Unidos	Organizações sem fins lucrativos, orientadas para o setor social	Década de 90	375 mil
Brasil	Organizações não-governamentais	Década de 90	1 mil

Fonte: Andion (1998)

A partir desse quadro, pode-se observar a intensidade e a variedade de tipos dessas instituições com formas de funcionamento e ação diversas, que podem ser fonte de estudos tanto para a prática quanto para a ponderação teórica na área de gestão de organizações e mais precisamente de pessoas. Será feito, a partir deste instante, um relato das origens, evolução e características principais desse fenômeno sob enfoque desenvolvido por três autores: Serva (1997), Andion (1998) e Coelho (2000). É digno de nota observar que a complexidade desse fenômeno

impede uma conceituação uniforme e dá espaço para o surgimento de diferentes termos e definições. Isso poderá ser constatado nas colocações dos autores.

Em maior ou menor grau, as organizações associativistas sempre estiveram presentes na sociedade, mesmo antes do aparecimento do Estado, como se dá em sua forma dominante na época atual: centralizado, burocratizado, com política social expressiva e serviços padronizados, que objetivam saciar as necessidades sociais da população. Na sua maioria, tais organizações eram ligadas a grupos religiosos ou étnicos, anteriores então ao estabelecimento do capitalismo (COELHO, 2000).

Já Andion (1998) sugere, tomando por referência Meister (1972), que foram duas as raízes que iniciaram a economia solidária: a de tradição romana com as confrarias religiosas, partidos políticos e as corporações da Idade Média; e a de tradição germânica, com as “guildas”, que eram ajuntamentos de cidadãos com múltiplas funções (proteção mútua, estabelecimento de normas de honestidade comercial, entre outras). Em complemento, afirma que tinham funções sociais, econômicas e políticas e que seriam as raízes das associações que se conhece atualmente.

Laville (1995), citado por Andion (1998), afirma que as iniciativas do movimento associativista francês do século XIX, assim como o movimento atual, teria dois traços marcantes: o grupamento voluntário e a ação comum, baseando-se na igualdade dos membros, confirmando o surgimento antes do capitalismo.

Porém, alguns autores sugerem que a gênese desse movimento coincide com a trajetória da economia social (DEFOURNY, 1992; VIENNEY, 1994; DESROCHE, 1991; *apud* ANDION, 1998). Por economia social, entende-se o ambiente composto por organizações com as seguintes características (VIENNEY, 1994, *apud* SERVA, 1997): exercem atividades econômicas; são, em sua grande maioria, cooperativas, sociedades mutualistas ou associações; têm, como princípios, o serviço à coletividade, acima da busca do lucro, uma gestão baseada em processos democráticos de organização interna e dão prioridade às pessoas e ao trabalho sobre o capital.

Independente da época do surgimento, essas associações continuam, nos seus processos, as supracitadas características e, conforme sugerido por Andion (1998), com a evolução da economia social, observou-se uma crescente especialização de seus componentes e conseqüente ajuste às regras do sistema formal de economia. Essas instituições - cooperativas, sociedades mutualistas ou associações - passaram a ser avaliadas unicamente pelo desempenho obtido, enfraquecendo o conteúdo político, assim como o poder de mudança social característico dessas organizações.

Diante disso, o quadro teórico da economia social parece insuficiente para interpretar novas dinâmicas associativas da atualidade, já que a noção de solidariedade vem sendo desgastada pelas condutas da economia social com parâmetros de economia formal. Esse campo é chamado de economia solidária. Andion (1998) declara que as referidas organizações surgem sob o contexto social contemporâneo: sociedade pós-industrial, com a queda no Estado previdenciário nos países de primeiro mundo, aumento das desigualdades sociais e precarização dos empregos. Elas surgem, então, diante de novas iniciativas locais que buscam gerar novos tipos de solidariedade dentro das comunidades.

Elas absorvem, portanto, diferentes configurações das instituições que lhe deram origem, conforme explana Serva (1997) e Andion (1998), explicitando as seguintes peculiaridades: possuem objetivos sociais, a sua efetividade mede-se não simplesmente pela sua capacidade de produção de bens e serviços, mas principalmente pela benesse social que geram, possibilitando mudanças institucionais no meio que atuam; criam uma relação de proximidade com a concentração local, o que pode determinar um sentimento de identificação tanto para os membros quanto para a comunidade; são totalmente permeadas pela pluralidade e interdisciplinaridade, visto que são compostas por assalariados, voluntários e outros participantes, que trazem uma bagagem diferenciada de conhecimento, o que permite a formação freqüente de equipes interdisciplinares, inclusive na gestão da instituição; possuem uma grande variedade de fonte de recursos, sejam os do mercado (provenientes da comercialização de bens e serviços), os não-mercantis (provenientes do

Estado ou de outras instituições de fomento) e os não-monetários (representados pela solidariedade e voluntariado); e, finalmente, realizam atividades assinaladas, sobretudo pelo princípio da reciprocidade, contrariando a economia formal e, em alguns momentos, a social, em que surge a figura do intercâmbio comercial.

### 3. METODOLOGIA

Nesta fase do estudo, descrevem-se os procedimentos metodológicos que foram empregados na sistematização e organização da pesquisa, de acordo com os respectivos fundamentos teóricos, de modo a permitir o alcance dos objetivos estabelecidos e as especificidades do estudo.

#### 3.1 Método e tipo de pesquisa

O presente estudo é do tipo descritivo (LAKATOS e MARCONI, 1991, *apud* TRIPODI et al, 1975), com base em seus objetivos; e do tipo não-experimental ou *ex post facto* (KERLINGER, 1980), com base nos procedimentos técnicos utilizados.

Selltiz (1975) conduz a compreensão de que as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, buscando torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. Pode-se dizer que essas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

Gil (1991) argumenta, ainda, que as pesquisas descritivas buscam principalmente a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Ainda segundo o referido autor, são incluídas, nesse grupo, as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população.

Já o delineamento da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos de coleta e análise de dados foi do tipo não-experimental ou *ex post facto* (KERLINGER, 1980), em que a manipulação de variáveis independentes não é possível. A característica fundamental da pesquisa não-experimental é que as variáveis independentes chegam ao pesquisador como estavam, já feitas. Já exerceram seus efeitos, se os havia. Na pesquisa, investigam-se variáveis independentes que não foram manipuladas, mas sim extraídas do contexto da investigação. A pesquisa terá uma característica exploratória, de descobrir relações entre variáveis que foram operacionalizadas

através dos objetivos da investigação e das questões de pesquisa.

Em complemento, foi constituído também, por esses outros procedimentos técnico-metodológicos: pesquisa bibliográfica; levantamento de dados, por meio da aplicação de questionários fechados; tabulação e análise dos dados coletados. Concluída estas etapas, iniciaram-se os trabalhos da fase descritiva, com a análise quantitativa, através de análise fatorial e regressão múltipla.

### 3.2 Universo e amostra

O universo da pesquisa foi constituído por voluntários de ONGs da cidade de Natal/RN, encontradas a partir de listagem obtida na ONG Natal Voluntários (espécie de central do voluntariado local). Essa funciona como um canal direto, ligando pessoas, organizações e empresas, e como um ponto de encontro para troca de informações, experiências e oportunidades de ação para o desenvolvimento social, fazendo, entre outras atividades, o encontro entre voluntários e ONGs (NATAL VOLUNTÁRIOS, 2004). Para tanto, mantém um cadastro com todas as ONGs do Estado do Rio Grande do Norte.

As ONGs com as quais, na época da pesquisa, conseguiu-se contatar e que contavam com pelo menos dez voluntários foram convidadas a fazer parte dela, alcançando-se, portanto, quatorze (14) instituições.

A amostragem foi realizada por *conveniência*, termo em sintonia com Cooper e Schindler (2003), em que os voluntários das ONG que permitiram a pesquisa e se dispuseram a responder o instrumento fizeram parte do estudo, totalizando, então, 236 (duzentos e trinta e seis) respondentes.

A seguir, há uma lista das organizações estudadas e seus respectivos tipos de serviços prestados. É importante citar que com a colocação do quadro a seguir, neste estudo, não se buscou simplificar, muito menos resumir, o tipo de trabalho executado por essas instituições.

Tabela 02: Organizações estudadas e respectivos serviços prestados

<b>Organização</b>	<b>Finalidade Principal</b>
ALFALIT – RN	Alfabetização de jovens e adultos
APAE – Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais	Orientação a pais e amigos de excepcionais
CACC - Casa de Apoio à Criança com Câncer Durval Paiva	Amparo à criança e ao adolescente portador de câncer
CVV – Centro de Valorização da Vida	Programa de prevenção do suicídio e valorização da vida
GACC - Grupo de Apoio à Criança com Câncer	Suporte à criança e ao adolescente portador de câncer
Fundação KARIS	Cuidar dos projetos sociais mantidos pela Igreja Batista local
Liga Norte Riograndense Contra o Câncer	Serviços de saúde à população carente
Amor Exigente	Proposta comportamental, destinada a pais, orientadores, educadores e familiares em geral como forma de prevenir e solucionar problemas com os alunos, filhos, entes
Acalanto	Esclarecimento, estímulo e encaminhamento à adoção
Natal Voluntários	Fortalecer e promover a ação voluntária e o investimento social privado
Grupo ELO	Curso pré-vestibular para jovens carentes
Agentes Voluntários	Apoio a justiça federal na área de menores
Hospital Luiz Antonio	Apoio ao Hospital Luiz Antonio
Grupo Despertar	Suporte emocional a senhoras a operar ou operadas de câncer de mama.

### 3.3 Instrumento de pesquisa

A primeira parte do instrumento foi composto por perguntas adaptadas do modelo de diagnóstico do trabalho de Hackman e Oldham (1980), com trinta e seis perguntas, e orientou-se nos cinco pilares desse modelo: a autonomia, a variedade de habilidades, a identificação com a tarefa, a significância da função e o feedback, no qual será usado o formato *Likert* para a mensuração de atitudes, variando na escala de 1 a 5, nos níveis Nunca, Raramente, Às vezes, Quase Sempre e Sempre, respectivamente.

A segunda parte do instrumento foi uma validação do questionário criado por Medeiros (2004), adaptado para o trabalho voluntário, que traz 28 questões fechadas sobre comprometimento

organizacional, utilizando também o formato Likert, mas na escala de 1 a 6, nos níveis Discordo Totalmente, Discordo Muito, Discordo Pouco, Concordo Pouco, Concordo Muito e Concordo Totalmente, respectivamente.

Tabela 03 – Indicadores e dimensões latentes do comprometimento organizacional

<i>Dimensões latentes do comprometimento organizacional</i>	<i>Indicadores</i>
<b>Internalização de valores e objetivos organizacionais (Afetivo)</b>	Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais parecidos.
	A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.
	Eu me identifico com a filosofia desta organização.
	Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.
<b>Sentimento de obrigação em permanecer na organização (Normativo)</b>	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.
	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.
	Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.
<b>Sentimento de obrigação pelo desempenho (Normativo)</b>	Todo voluntário deve buscar atingir os objetivos da ONG.
	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na ONG.
	O bom voluntário deve se esforçar para que a ONG tenha os melhores resultados possíveis.
	O voluntário tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.
<b>Linha consistente de atividade (Instrumental)</b>	Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí minha vaga como voluntário.
	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.
	Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.
	Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter nesta ONG.

(continua)

Tabela 03 – Indicadores e dimensões latentes do comprometimento organizacional  
(continuação)

<i>Dimensões latentes do comprometimento organizacional</i>	<i>Indicadores</i>
<b>Sentimento de fazer parte (Afiliação)</b>	Nesta ONG eu sinto que faço parte do grupo
	Sou reconhecido por todos na ONG como um membro do grupo.
	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe.
	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta ONG.
<b>Poucas alternativas (Instrumental)</b>	Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.
	Uma das conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho de voluntário.
	Não deixaria esta ONG agora devido à falta de outras oportunidades de trabalho voluntário.
<b>Recompensas e Oportunidades (Instrumental)</b>	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar ser voluntário em outra ONG.
	A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefício desta organização.
	Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expressei publicamente.
	Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta ONG.

Fonte: Medeiros (2003)

Finalmente, a terceira parte do instrumento foi um questionário com perguntas fechadas de múltipla escolha, composto por 8 (oito) questões, através das quais foram coletados dados sócio-demográficos dos pesquisados.

### 3.4 Coleta de dados

A coleta foi realizada no período de 01 de outubro a 20 de novembro do ano de 2004, em quatorze instituições. Os respondentes foram convidados e orientados pelo pesquisador e por bolsistas a responder às questões, sendo ressaltado que não seria necessária a identificação dos mesmos, nem da instituição em que trabalhavam. O ambiente de aplicação do instrumento foi a

própria ONG dos voluntários. Não foi estipulada a quantidade de tempo para o preenchimento do instrumento, nem a obrigatoriedade de preenchimento no momento do recebimento do questionário, permitindo-se a condução dele para casa, para entrega posterior. Os pesquisados levaram, em média, 25 minutos para a sua conclusão. O mais lento levou 40 minutos, e o mais rápido, 10. É importante citar que alguns questionários foram entregues à administração da ONG e foram posteriormente recolhidos pelo pesquisador.

Foram observados valores omissos, retirados por ocasião do tratamento dos dados, possibilitando, assim, resultados mais refinados, solicitação da análise proposta pelo estudo. Esses valores eram informações omissas aos questionários, que foram evitadas, na maioria dos casos, quando se solicitou aos respondentes a resposta do campo em branco. Apenas os que foram recebidos pela administração da instituição não puderam ser corrigidos.

Os *outliers* são valores aberrantes, que não foram representativos na população em estudo, apresentando-se como extremos em mais de uma dimensão, podendo distorcer os resultados estatísticos obtidos. Porém, não foram encontrados exemplos no processo de análise fatorial dos indicadores do comprometimento e do desenho do trabalho. É importante citar que foram distribuídos 450 (quatrocentos e cinquenta) questionários e foram devolvidos 248 (duzentos e quarenta e oito), 55,1%, dos quais 236 (duzentos e trinta e seis), 52,4 %, foram considerados válidos.

### 3.5 Análise de dados

O tratamento dos dados da pesquisa foi feito com uma abordagem multivariada. Kerlinger (1980) preconiza que não seria possível compreender a pesquisa comportamental sem compreender as abordagens multivariadas e as idéias por trás delas. Mais ainda, segundo o Kerlinger (1980) um livro sobre pesquisa comportamental que não levasse em consideração tais abordagens e técnicas analíticas tão importantes como regressão múltipla e análise fatorial poderia ser considerado

obsoleto.

A verificação dos dados referentes às características sócio-demográficas dos respondentes foi realizada através da estatística descritiva. O tratamento dos dados relacionados ao desenho do trabalho e ao comprometimento organizacional foi realizado através de uma abordagem multivariada, devido a este estudo fazer uso de diferentes variáveis e escalas para medir este comportamento humano.

A análise fatorial é uma técnica multivariada de interdependência. Essa foi aplicada nos indicadores de comprometimento organizacional e do antecedente escolhido para a pesquisa, tendo em vista que, neste estudo, as variáveis estão inter-relacionadas, e não classificadas como dependentes ou independentes. Em sintonia com Kerlinger (1980), a análise fatorial é um método analítico para determinar o número e a natureza de variáveis subjacentes a um grande número de variáveis e medidas. Busca, portanto, reduzir a quantidade de variáveis, ajudando o pesquisador a saber que variáveis devem ficar juntas, pois medem a mesma coisa, e quanto elas medem. Essas variáveis subjacentes, após a junção com outras, perderão a denominação e passarão a se chamar “fator”, e as variáveis, nesse momento, serão uma junção de fatores.

A regressão múltipla, para Malhotra (2001, p. 464), é uma técnica estatística que desenvolve, simultaneamente, uma relação matemática entre duas ou mais variáveis independentes e uma variável dependente escalonada por intervalo, buscando, então, explicar a influência de uma ou mais variáveis independentes nas variáveis dependentes do estudo. No caso deste trabalho, poderá explicar a influência das características do trabalho nos voluntários que se caracterizarem por comprometimentos da base afetiva, por exemplo.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, é apresentado o processo de análise e discussão dos resultados, buscando a identificação das características sócio-demográficas dos respondentes através: da estatística descritiva; da análise fatorial dos trinta e seis indicadores do modelo de Hackman e Oldham (1980) do desenho do trabalho; dos vinte e quatro indicadores de comprometimento organizacional, proposto por Medeiros (2003), buscando verificar a existência de dimensões latentes; e, finalmente, com a regressão múltipla realizada com a utilização das fatores encontrados a partir da análise fatorial, almejando entender a influência do desenho do trabalho no comprometimento dos voluntários estudados.

##### 4.1. Características pessoais dos sujeitos da pesquisa

Buscando solucionar a segunda questão da pesquisa, utilizou-se a estatística descritiva, produzindo-se, então, uma descrição simples da amostra de duzentos e trinta e seis (236) respondentes, para que os dados referentes às características pessoais dos sujeitos fossem tratados.

Com relação à primeira variável, “*sexo*”, verificou-se uma maior frequência do sexo feminino, compondo 69,49% da amostra. Pode-se observar o número de respostas no gráfico a seguir:

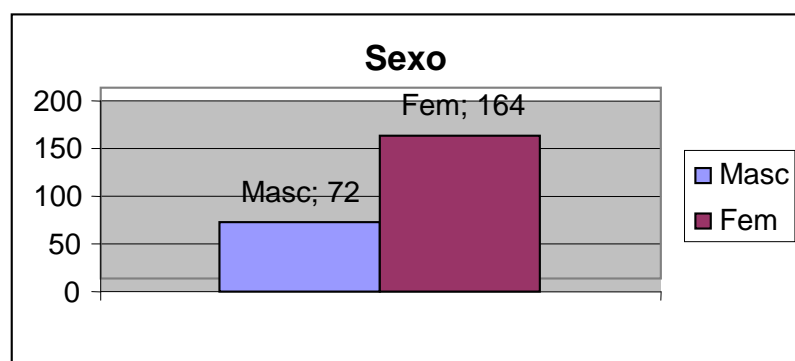


Gráfico 01 - Sexo

Em se tratando da “idade” dos funcionários, obteve-se a média de 35,5 anos de idade, sendo

a menor idade 17 anos, a maior 68 anos e apresentando 12,6 anos como desvio padrão. O desvio padrão corresponde a uma medida de variabilidade da dispersão dos dados mais frequentemente utilizada em pesquisas, sendo afetada por pontuações extremas. (Cooper e Schindler, 2003).

Quanto ao “estado civil”, as respostas revelaram que 54,24% dos indivíduos são solteiros, seguidos de 39,83% de casados.

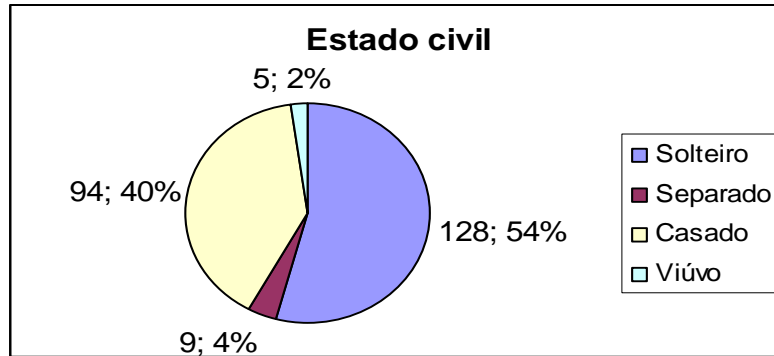


Gráfico 02 - Estado civil

Os dados referentes ao “grau de instrução” mostraram que os voluntários que participaram da pesquisa têm um grau de escolaridade alto: 63,25% deles ou estão fazendo curso universitário, já são graduados, ou já tem pós-graduação. Veja-se, Abaixo, gráfico com todas as informações referentes a esse tópico. (Gráfico 03)

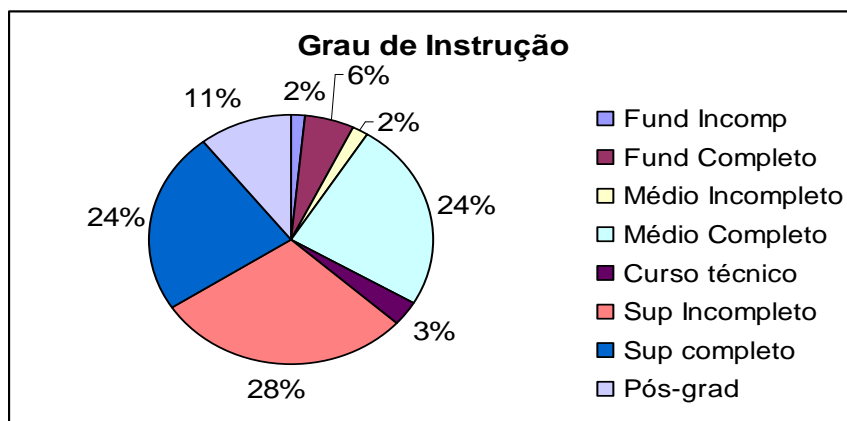


Gráfico 03 - Grau de instrução

O resultado estatístico para o item “tempo de atuação como voluntário” revelou que 62,34%

dos voluntários permanecem nas ONGs por até dois anos, o que demonstra alta rotatividade dos voluntários nas instituições pesquisadas. A média foi de 3,3 anos, em que o mais antigo está há 30 anos na mesma ONG, e de 4,3 anos de desvio-padrão, conforme observado no gráfico desse elemento. Para demonstração gráfica, o tempo de atuação foi dividido em quatro faixas: de 1 a 5 anos; de 6 a 10 anos; 11 a 20 anos; e 20 a 30 anos de atuação.

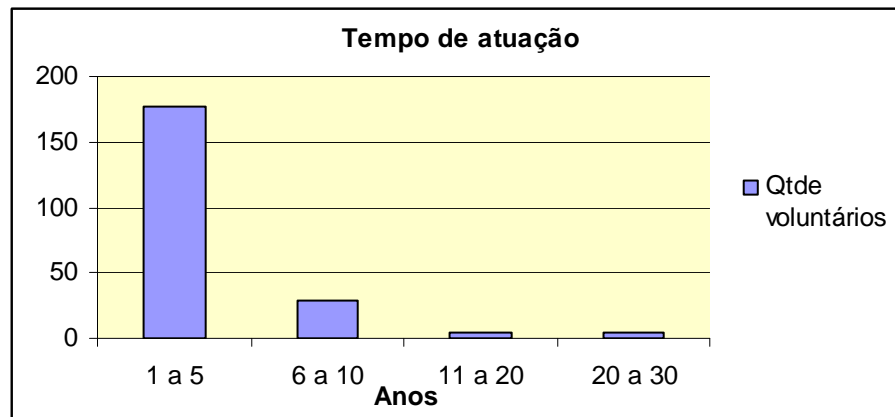


Gráfico 04 - Tempo de atuação

#### 4.2. Base de comprometimento dos voluntários

O estudo nesta fase responderá à segunda questão de pesquisa a qual busca conhecer qual a base de comprometimento apresentada pelos voluntários pesquisados. A técnica utilizada para responder tal questão foi a média dos escores das respostas apresentadas no instrumento de avaliação de comprometimento de Medeiros (2003). A seguir será apresentada tabela com os respectivos escores médios em cada fator do comprometimento e nos seus respectivos indicadores.

Tabela 04 – Médias dos Fatores e Respectivos Indicadores do comprometimento organizacional

Fator	Indicadores				Média do Fator
	1	2	3	4	
Internalização de objetivos e valores da organização (Afetivo)	4,88	5,11	5,40	5,55	<b>5,23</b>
Sentimento de obrigação em permanecer na Organização (Normativo)	4,53	4,53	4,14	4,19	<b>4,35</b>
Sentimento de obrigação pelo desempenho (Normativo)	5,52	5,52	5,68	5,54	<b>5,56</b>
Linha consistente de atividade (Instrumental)	4,18	4,37	3,64	5,00	<b>4,30</b>

(continua)

Tabela 04 – Médias dos Fatores e Respectivos Indicadores do comprometimento organizacional (continuação)

Fator	Indicadores				Média do Fator
	1	2	3	4	
Sentimento de fazer parte (Afiliativo)	5,16	4,97	5,12	4,62	<b>4,97</b>
Poucas alternativas (Instrumental)	2,95	2,40	2,30	1,76	<b>2,35</b>
Recompensas e Oportunidades (Instrumental)	2,72	1,80	1,60	1,57	<b>1,92</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2004)

A partir dos dados apresentados verifica-se uma forte presença do fator normativo “*Obrigação pelo Desempenho*”, fator este que obteve a maior média das respostas dos voluntários, 5,56 (cinco vírgula cinqüenta e seis), em escala que vai até seis, demonstrando portanto o sentimento dos voluntários no alcance dos objetivos e do bom desempenho de suas funções na ONG. Importante citar que este fator é derivado do normativo de Wiener (1982) que afirma que o indivíduo se mantém na organização por que sentiria culpa ou ansiedade se pensasse ou efetivamente saísse dela. Neste fator o voluntário se sentiria desta forma se não atingisse as metas, não por que ele gosta, mas por que ele acha que é certo atingi-las.

O segundo fator com maior média foi o que demonstra que o vínculo do indivíduos entrevistados ocorre por que estes internalizaram os objetivos e valores da organização que compõem. Obteve média de 5,23 (cinco vírgula vinte e três) em escala que vai até seis. Observa-se então que os voluntários além de manter um vínculo normativo com a tarefa que executam, eles se mantêm na ONG por que percebem que através da instituição alcançaram seus objetivos individuais e contribuirão para a manutenção e existência dela.

O fator que obteve menor média foi o “*Recompensas e Oportunidades*”, que obteve a média de 1,92 (um vírgula noventa e dois), fator este que apresenta a comportamento de vínculo do voluntário em se manter na ONG apenas peças recompensas e oportunidades que eles receberão caso se mantenham nela. Este fator confirma a coerência de atitude pelos respondentes, pois se eles apresentam alta média nos fatores que explicitam a *introeção de objetivos* e a *obrigação pelo*

*desempenho* das tarefas, não pensam nas recompensas que poderão receber caso fiquem ou perder caso saiam, principalmente por que no momento que eles alcançam os objetivos da ONG, que entendem como seus, eles recebem uma espécie de auto-recompensa (HACKMAN e OLDHAM, 1980).

#### 4.3 Análise Fatorial do Desenho do Trabalho (HACKMAN e OLDHAM, 1980)

Neste tópico, buscar-se-á responder à terceira questão proposta pelo estudo. A técnica de *análise fatorial* foi aplicada para a determinação das dimensões do desenho do trabalho, utilizando a *análise dos componentes principais* como método de extração, com rotação *ortogonal*, aqui *Varimax*, e normalização *Kaiser*. As dimensões obtidas foram avaliadas com o teste de integridade ou de consistência interna, através do cálculo do coeficiente *Alpha* de Cronbach. Na rotação *Varimax*, cada fator tende a concentrar a carga em um pequeno número de variáveis, em detrimento de outras, buscando tornar mais fácil a interpretação dos fatores resultantes da rotação. Os termos usados estão em conformidade com Aaker, Kumar e Day (2004).

Para Cooper e Schindler (2003), a análise dos componentes principais é um método de análise fatorial, usado mais freqüentemente, que transforma um conjunto de variáveis em fatores. A rotação é uma técnica usada no processo de análise dos componentes principais, que busca garantir menos ambigüidade entre os fatores e as variáveis para que o processo de análise se torne interpretável mais facilmente. Portanto, as cargas – coeficientes de correlação entre as variáveis, ou indicadores, e o fator – são os resultados numéricos da análise fatorial.

A análise fatorial dos elementos do desenho do trabalho resultou em onze (11) fatores, todos com o *eigenvalue* acima de um, mas para o estudo foram selecionados apenas cinco (5), já que, se os fatores devem ser capazes de representar uma ou mais variáveis, eles devem absorver pelo menos tanta variância quanto uma variável média original (AAKER, KUMAR e DAY, 2004).

Além dessa constatação, poderá ser verificado que dois itens, mesmo tendo um *eigenvalue* acima de um, obtiveram baixos valores de consistência interna, sendo, portanto, excluídos da

análise. A seguir, serão explicitadas as duas tabelas, a apresentada pelo programa estatístico e a escolhida pelo pesquisador. O instrumento de Hackman e Oldham, antes da análise fatorial, ofereceu um bom índice de consistência:  $\alpha=0,82$ . A coluna “número do item” corresponde ao número do item no questionário.

Tabela 04 - Estrutura fatorial de cada componente do desenho do trabalho extraído

Nº do Item	Item	Fatores										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
36	Outras pessoas na organização, como superiores e colegas de trabalho, me dão informações sobre a efetividade (qualidade e quantidade, por exemplo) do meu desempenho no trabalho.	,77										
32	Eu recebo muitas informações de meu gerente e colegas de trabalho sobre o meu desempenho.	,76										
34	O trabalho por si me fornece informações sobre o alcance dos objetivos propostos no planejamento.	,70										
33	O trabalho me permite decidir sozinho sobre como executá-lo.	,68										
31	O trabalho me permite decidir sobre que métodos usar para executá-lo.	,61										
35	O trabalho me dá a oportunidade de usar minha iniciativa ou julgamento pessoal para executá-lo.	,52										
7	Eu tenho independência e liberdade para executar meu trabalho.		,82									
8	O trabalho me dá autonomia na tomada de decisões.		,75									
6	O trabalho que realizo é importante para mim.		,69									
9	Eu tenho independência e liberdade para executar meu trabalho.		,62									
3	Eu me considero uma pessoa importante para que a ONG atinja seus objetivos.		,58									
26	O trabalho que realizo é importante para mim.			,71								
28	Os resultados de meu trabalho afetam significativamente as vidas de outras pessoas.			,69								
24	O trabalho exige o uso de várias habilidades.			,57							,37	
27	O trabalho me exige utilizar uma variedade de habilidades diferentes a fim de completar as minhas tarefas.			,55							-,43	
30	O trabalho que desenvolvo permite a utilização do meu conhecimento, experiência e habilidades.	,32		,47			,35					
13	Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas e de alto nível.				,78							
12	O trabalho me permite planejar como executar minhas tarefas.				,74							

(continua)

Tabela 04 - Estrutura fatorial de cada componente do desenho do trabalho extraído (continuação)

Nº do Item	Item	Fatores										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
14	O trabalho me permite decidir sobre como programar as datas ou momentos de executá-lo.				,60							
15	O trabalho me permite decidir pela ordem em que coisas serão realizadas.				,53							-,52
5	É de meu total conhecimento o processo, desde o planejamento até a execução da tarefa, do serviço prestado pela ONG.					,69						
1	O trabalho me permite decidir sobre como programar as datas ou momentos de executá-lo.					,66						
4	Outras pessoas na organização, como superiores e colegas de trabalho, me dão informações sobre a efetividade (qualidade e quantidade, por exemplo) do meu desempenho n		,50			,58						
21	É de meu total conhecimento o processo, desde o planejamento até a execução da tarefa, do serviço prestado pela ONG.					,54						
20	Tomo decisões importantes em relação ao meu trabalho.					,36			,35			
11	O trabalho é muito repetitivo e rotineiro.						,74					
17	O trabalho é muito simples e de fácil execução.						,64			,34		
19	Eu deixo parte da minha tarefa para outra pessoa executar.						,42	-,40				-,35
18	O trabalho me permite total possibilidade para terminar as tarefas que começo.							,82				
22	O trabalho permite completar a tarefa que eu começo.							,65				
16	Eu aplico no dia-a-dia do meu trabalho os conhecimentos adquiridos ao longo de minha formação acadêmica.								,73			
29	Eu avalio os resultados e processos do trabalho que realizei.			,41					,44			
2	Eu necessito receber autorização de alguém para decidir como fazer o meu trabalho.										-,68	
25	O trabalho que executo tem influência em pessoas fora da ONG.										,72	
23	Eu executo tarefas iniciadas por outras pessoas.							,45			-,51	
10	Eu tenho conhecimento necessário ou suficiente para decidir o que fazer e como fazer o meu trabalho.											,71

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004.

Tabela 05 – Dimensões e cargas primárias dos indicadores do desenho do trabalho

<b>Dimensões e indicadores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>1- Feedback de agentes</b>							
Outras pessoas na organização, como superiores e colegas de trabalho, me dão informações sobre a efetividade (qualidade e quantidade, por exemplo) do meu desempenho no trabalho.	0,77						
Eu recebo muitas informações de meu gerente e colegas de trabalho sobre o meu desempenho.	0,76						
Eu recebo informações sobre a atuação de outras pessoas em minha organização (como meu superior ou outros voluntários).	0,70						
A ONG reconhece e valoriza os meus acertos e os de outros voluntários.	0,68						
Os meus superiores apontam os erros cometidos por mim de maneira clara e objetiva.	0,60						
<b>2- Autonomia de execução do trabalho</b>							
O trabalho me permite decidir sozinho sobre como executá-lo.		0,82					
O trabalho me permite decidir sobre que métodos usar para executá-lo.		0,75					
O trabalho me dá a oportunidade de usar minha iniciativa ou julgamento pessoal para executá-lo.		0,69					
Eu tenho independência e liberdade para executar meu trabalho.		0,61					
O trabalho me dá autonomia na tomada de decisões.		0,58					
<b>3 – Significância da tarefa</b>							
O trabalho que realizo é importante para mim.			0,71				
Os resultados de meu trabalho afetam significativamente as vidas de outras pessoas.			0,69				
Eu me considero uma pessoa importante para que a ONG atinja seus objetivos.			0,57				
Se eu deixasse de ser voluntário, minha falta seria notada pelas pessoas que ajudo.			0,55				

(continua)

Tabela 05 – Dimensões e cargas primárias dos indicadores do desenho do trabalho (continuação)

<b>Dimensões e indicadores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>4- Variedade de habilidades</b>							
O trabalho exige o uso de várias habilidades.				0,78			
O trabalho me exige utilizar uma variedade de habilidades diferentes a fim de completar as minhas tarefas.				0,74			
O trabalho que desenvolvo permite a utilização do meu conhecimento, experiência e habilidades.				0,60			
Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas e de alto nível.				0,52			
<b>5- Autonomia de planejamento</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
O trabalho me permite decidir sobre como programar as datas ou momentos de executá-lo.					0,74		
O trabalho me dá a oportunidade de usar minha iniciativa ou julgamento pessoal para executá-lo.					0,66		
É de meu total conhecimento o processo, desde o planejamento até a execução da tarefa, do serviço prestado pela ONG.					0,58		
Tomo decisões importantes em relação ao meu trabalho.					0,54		
<b>6 – Conteúdo da tarefa</b>							
O trabalho é muito repetitivo e rotineiro.						0,75	
O trabalho é muito simples e de fácil execução.						0,63	
Eu deixo parte da minha tarefa para outra pessoa executar.						0,42	
<b>7 – Identificação com a tarefa</b>							
Eu deixo parte da minha tarefa para outra pessoa executar.							-0,40
O trabalho me permite total possibilidade para terminar as tarefas que começo.							0,82
O trabalho permite completar a tarefa que eu começo.							0,65

Fonte: Dados da pesquisa, 2004.

O primeiro fator criado a partir da análise fatorial diz respeito ao “*feedback*” e, entre seus itens, estão palavras que reforçam a idéia de recebimento de informações, seja de superiores, de colegas de trabalho, da efetividade do trabalho executado, pelo próprio indivíduo ou por outros voluntários, e, finalmente, do reconhecimento, por parte da instituição, dos acertos do respondente ou de outros voluntários.

Verificou-se, nesse fator, a existência do elemento feedback que, de acordo com Hackman e Oldham (1980), é o conjunto de informações diretas e claras que são passadas a um empregado, quando esse desenvolve as atividades determinadas pelo seu trabalho, sobre o quão eficaz está sendo a sua performance.

Convém ressaltar que esse feedback definido é obtido por parte das pessoas que compõem a instituição (um colega de trabalho, um supervisor, etc), as quais coletam informações e fazem um julgamento sobre quão bem o trabalho foi desenvolvido. Esse fator obteve um alpha de  $\alpha = 0,80$  e explicou 16,8% da variação.

O segundo fator nomeou-se “*autonomia de execução do trabalho*”, a partir dos indicadores: “*O trabalho me permite decidir sozinho sobre como executá-lo*”; “*O trabalho me permite decidir sobre que métodos usar para executá-lo*”; e “*O trabalho me dá a oportunidade de usar minha iniciativa ou julgamento pessoal para executá-lo*”. Esses indicadores demonstram a independência e a liberdade para executar o trabalho voluntário. Viu-se, nesse fator, o grau em que o trabalho proporciona liberdade substancial e independência na elaboração dos esquemas pessoais de ação e na determinação de procedimentos usados na sua condução.

Entretanto, nesse fator, o indivíduo terá apenas liberdade de execução da função, já que foi encontrado outro fator que reza sobre a autonomia de planejamento, o que conduz a compreensão de que ele poderá apenas adequar as instruções recebidas pela instituição. Esse fator obteve um alpha de  $\alpha = 0,78$  e explicou 8,30% da variação.

Já o terceiro fator criado, “*significância de tarefa*”, foi composto por afirmações como “*O*

*trabalho que realizo é importante para mim”; “Os resultados de meu trabalho afetam significativamente as vidas de outras pessoas”; “Eu me considero uma pessoa importante para que a ONG atinja seus objetivos”; e “Se eu deixasse de ser voluntário, minha falta seria notada pelas pessoas que ajudo”.*

Em conformidade com Hackman e Oldham (1980), a “**significação da tarefa**” é o grau em que o trabalho tem um impacto substancial nas vidas de outras pessoas, estando as mesmas dentro ou fora da organização. A significância percebida do trabalho aumenta quando os trabalhadores entendem que o trabalho desenvolvido terá um impacto substancial no bem-estar físico e psicológico de outras pessoas. Esse fator obteve um alpha de  $\alpha = 0,65$  e explicou 6,17% da variação.

A extração agrupou mais quatro itens no quarto fator, nomeado de “**variedade de habilidades**”, e frases como “*O trabalho exige o uso de várias habilidades*”, “*O trabalho me exige utilizar uma variedade de habilidades diferentes a fim de completar as minhas tarefas*”, “*O trabalho que desenvolvo permite a utilização do meu conhecimento, experiência e habilidades*” e “*Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas e de alto nível*” compuseram esse fator.

Para os criadores do modelo usado, a “**variedade de habilidades**” é o grau com que o trabalho exige uma variedade de diferentes atividades para desenvolvê-lo, envolvendo o uso de diferentes conhecimentos, habilidades ou talentos do trabalhador. Quando uma tarefa exige que o trabalhador desenvolva atividades que desafiem seus conhecimentos e habilidades, ele a percebe como significativa; quanto mais conhecimentos a tarefa envolver, mais significativa ela parecerá.

Vários pesquisadores têm mostrado que as pessoas, de recém-nascidas a adultas, procuram ocasiões para explorar e manipular seus ambientes e ganhar senso de eficácia através do teste e do uso de seus conhecimentos (Kagan, 1972; White, 1959, apud Hackman e Oldham, 1980). Esse fator obteve um alpha de  $\alpha = 0,68$  e explicou 5,68% da variação.

Num outro fator criado, nomeado “*autonomia de planejamento*”, abordou-se nos seus itens, o elemento autonomia, mas dessa vez ligado ao planejamento da execução do trabalho. Nele estão citações comentando a permissão do trabalho em decidir sobre como programar as datas ou momentos de executá-lo; sobre a oportunidade do uso de iniciativa e julgamento para executar o trabalho; e, em especial, o conhecimento do processo, desde o planejamento até a execução da tarefa, do serviço prestado pela ONG; além da possibilidade de tomar decisões importantes em relação ao trabalho desenvolvido.

Albuquerque e Chang (2000) pregam que “*autonomia*” é o grau em que o trabalho proporciona liberdade substancial, independência e discricção na elaboração dos esquemas pessoais de ação e na determinação de procedimentos usados na sua condução.

Quando um trabalho propicia autonomia substancial para as pessoas poderem desenvolvê-lo, elemento específico desse fator, seus resultados serão vistos por esses empregados como dependentes exclusivamente de seus esforços, iniciativas e decisões, ao invés da adequação de instruções fornecidas por chefias ou por manuais de procedimentos do trabalho. Quanto mais a autonomia aumenta, mais os empregados sentem-se responsáveis pelos sucessos ou insucessos que ocorrem nos seus trabalhos, tornando-se, então, mais dispostos a aceitarem a responsabilidade pessoal pelos seus resultados. Esse fator obteve um alpha de  $\alpha=0,64$  e explicou 5,00% da variação.

O penúltimo fator criado está relacionado à tarefa e foi composto por afirmações comentando a repetição e a simplicidade da execução dessa e, em especial, a capacidade de executar tarefas iniciadas por outras pessoas, sendo chamado de “*conteúdo da tarefa*”. O fator em questão foi criado a partir da percepção dos indivíduos acerca da tarefa que executam, já que eles crêem executar uma tarefa repetitiva, rotineira e simples, podendo, a partir dessa visão, executar tarefas iniciadas por outras pessoas.

Robbins (2002) afirma que trabalhadores que executam tarefas repetitivas, como os de linhas de montagem em série de veículos, costumam ver seus trabalhos como estressantes e

aborrecedores. Nesse momento, para manter esses indivíduos na empresa, caso a tarefa não possa ser modificada, o autor sugere a criação de um bom clima organizacional para atenuar as desvantagens de uma tarefa com tais características. Esse fator obteve um alpha de  $\alpha=0,45$  e explicou 4,36% da variação.

Finalmente, o último fator criado está relacionado a frases com elementos sobre a capacidade que o trabalho oferece de terminar as tarefas iniciadas pelo indivíduo, criando, nele, a noção de toda a tarefa. O referido fator foi chamado de “*identificação com a tarefa*”. Hackman e Oldham (1980) colocam que a Identidade da Tarefa é o grau em que o trabalho se mostra como um todo, ou seja, o quanto se consegue desenvolver um trabalho do início ao fim, tendo como resultado desse processo algo percebido; as pessoas se preocupam mais com seus trabalhos quando desenvolvem toda a tarefa. Esse fator obteve um alpha de  $\alpha= - 0,17$  e explicou 3,79% da variação.

Diante da exposição dos fatores extraídos através da análise fatorial dos elementos do desenho do trabalho, observou-se o surgimento de mais dois fatores, além das cinco variáveis existentes. Os mesmos possuem um índice Alpha de Cronbach, de consistência interna, aceitáveis de acordo com os ensinamentos de Hair et al. (1998); portanto, nenhum mereceu ser retirado.

A seguir, são apresentados os *eigenvalues* (autovalores), a variação explicada, a variação acumulada e o valor do Alpha de Cronbach, esse último representando a consistência interna dos fatores. Um *eigenvalue* representa a quantidade de variância nas variáveis originais que está associada a um fator. Apenas variáveis com *eigenvalue* maiores que 1,0 são retidas. Um fator com *eigenvalue* menor que 1,0 equivale dizer que ele não explica nem uma variável, já que cada uma vale 1,0. Nesse caso, é melhor ficar com a variável original (Aaker, Kumar e Day, 2004).

Na primeira coluna, apresentam-se os valores de *eigenvalue*, na segunda, a variação explicada para cada fator escolhido e, finalmente, na terceira, a variação acumulada pelos fatores. O valor de 50,10% é valor aceitável de explicação em pesquisa em ciências sociais, afirmação essa baseada em Hair et al. (1998), quando afirma que valores inferiores a 60% são aceitáveis para esse

tipo de estudo.

Tabela 07 – Eigenvalor, Variação Explicada, Variação Acumulada e Consistência Interna das Dimensões do Desenho do Trabalho

<b>Dimensão</b>	<b>Eigenvalue</b>	<b>Variação Explicada</b>	<b>Variação acumulada</b>	<b>Apha (<math>\alpha</math>)</b>
<b>1- Feedback de agentes</b>	6,05	16,8%	16,80%	0,80
<b>2- Autonomia de execução do trabalho</b>	2,99	8,30%	25,10%	0,78
<b>3 - Significância da tarefa</b>	2,22	6,17%	31,27%	0,65
<b>4- Variedade de habilidades</b>	2,05	5,68%	36,95%	0,68
<b>5- Autonomia de planejamento</b>	1,80	5,00%	41,95%	0,64
<b>6 - Conteúdo da tarefa</b>	1,57	4,36%	46,31%	0,45
<b>7 - Identificação com a tarefa</b>	1,36	3,79%	50,10%	- 0,17

Fonte: Dados da pesquisa, 2004.

#### 4.3 Análise Fatorial do Comprometimento Organizacional (MEDEIROS, 2003)

O objetivo deste tópico é solucionar a terceira questão proposta pelo estudo. Da mesma forma que na análise do modelo anterior, a técnica de análise fatorial foi também aplicada para a determinação das dimensões do comprometimento organizacional, utilizando a análise dos componentes principais como método de extração, rotação oblíqua e normalização Kaiser. Através do cálculo do coeficiente Alpha de Cronbach, a consistência interna das dimensões obtidas foi avaliada.

A análise fatorial dos indicadores do comprometimento organizacional resultou em nove (9) fatores (Tabela 07), mas, para a continuação da análise, foram escolhidos sete fatores, que obtiveram melhor carga fatorial (Tabela 08). O primeiro deles foi formado por quatro dos vinte e oito indicadores utilizados, aqueles relacionados ao comprometimento afiliativo. A coluna “número do item” corresponde ao número do item no questionário.

Tabela 07 - Estrutura fatorial de cada componente do comprometimento extraído

Nº do Item	Item	Fatores								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
49	Nesta ONG eu sinto que faço parte do grupo.	,83								
51	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe	,81								
50	Sou reconhecido por todos na ONG como um membro do grupo.	,77								
52	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta ONG.	,68								
43	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.		,83							
44	Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.		,77							
41	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.		,76							
42	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.		,72							
62	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.			,80						
63	Uma das conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho de voluntário.			,79						
64	Não deixaria esta ONG agora devido à falta de outras oportunidades de trabalho voluntário.			,65						-,42
61	Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.			,60		,37		,30		
47	O bom voluntário deve se esforçar para que a ONG tenha os melhores resultados possíveis.				,80					
46	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na ONG.				,79					
45	Todo voluntário deve buscar atingir os objetivos da ONG.				,68					
48	O voluntário tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas				,51					

(continua)

abela 07 - Estrutura fatorial de cada componente do comprometimento extraído (continuação)

Nº do Item	Item	Fatores								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
58	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.					,73				
57	Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí minha vaga como voluntário.					,66				
60	Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter nesta ONG.					,63				
59	Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.					,60	,37			-,32
54	A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta organização.						,76			
56	Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta ONG.						,68			
55	Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente.						,64			
40	Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.							,78		
39	Eu me identifico com a filosofia desta organização.							,72	,33	
38	A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.							,51	,49	
37	Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais parecidos.								,79	
53	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar ser voluntário em outra ONG.							,36		,71

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004.

Tabela 08 – Dimensões e cargas primárias dos indicadores de comprometimento organizacional

<b>Dimensões e indicadores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>1- Afiliativo</b>							
Nesta ONG eu sinto que faço parte do grupo.	0,83						
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe.	0,81						
Sou reconhecido por todos na ONG como um membro do grupo.	0,77						
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta ONG.	0,68						
<b>2- Normativo (Sentimento de obrigação em permanecer na organização)</b>							
Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.		0,83					
Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.		0,77					
Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.		0,76					
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.		0,72					
<b>3- Instrumental (Poucas alternativas)</b>							
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.			0,80				
Uma das conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho de voluntário.			0,77				
Não deixaria esta ONG agora devido à falta de outras oportunidades de trabalho voluntário.			0,65				
Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.			0,60				
<b>4- Normativo (Sentimento de obrigação pelo desempenho)</b>							
O bom voluntário deve se esforçar para que a ONG tenha os melhores resultados possíveis.				0,80			

(continua)

Tabela 08 – Dimensões e cargas primárias dos indicadores de comprometimento organizacional (continuação)

<b>Dimensões e indicadores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na ONG.				0,79			
Todo voluntário deve buscar atingir os objetivos da ONG.				0,68			
O voluntário tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas				0,51			
<b>5- Instrumental (Linhas consistentes de atividade)</b>							
Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.					0,73		
Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí minha vaga como voluntário.					0,66		
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter nesta ONG.					0,63		
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.					0,60		
<b>6 – Instrumental (Recompensas e oportunidades)</b>							
A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despende esforços extras em benefício desta organização.						0,76	
Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta ONG.						0,68	
Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expesso publicamente.						0,64	
<b>7 – Afetivo (Internalização de valores e objetivos)</b>							
Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.							0,78
Eu me identifico com a filosofia desta organização.							0,72
A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.							0,51

Fonte: Dados da pesquisa, 2004.

Os indicadores da extração do primeiro fator são referentes ao “*sentimento de fazer parte*” e são marcados por frases como: “*Nesta ONG eu sinto que faço parte do grupo*”; “*Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe*”; “*Sou reconhecido por todos na ONG como um membro do grupo*”; e “*Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta ONG*”. Isso demonstra a existência da dimensão afiliativa do comprometimento organizacional nos voluntários das ONGs pesquisadas.

Essa dimensão foi reconhecida inicialmente por Kelman (1958), que de acordo com a compreensão de O’Reilly e Chatman (1986), em um estudo das bases das mudanças de atitude, observou que os indivíduos podem ser influenciados de três formas, conceitualmente distintas. Uma delas, a *identificação*, emerge quando o indivíduo aceita ser influenciado para que a relação com indivíduos ou grupos se mantenha satisfatória, o que pode conduzir à idéia de que uma pessoa pode se sentir bem em ser parte de um grupo, respeitando os valores e realizações grupais, sem reconhecê-las como suas. Gouldner (1960), quando faz uso da compreensão de Coleman (1957) – afirmando que existem indivíduos que são orientados para os valores e ideais da organização, e outros que são orientados para o grupo, que se apegam aos valores do grupo – já reconhece a existência desse tipo de enfoque de comprometimento.

Becker (1992) também destaca a existência da base afiliativa, afirmando que essa ocorre quando pessoas adotam atitudes e comportamentos para se associarem com outras pessoas ou grupos. Mas Medeiros et al. (1999), cuja análise dos dados manifestou a existência de um novo componente do comprometimento organizacional, próximo ao afetivo, mas que estava relacionado ao sentimento de fazer parte da empresa e ligado a um componente de vínculo emocional, reconheceram e nomearam essa dimensão. Esse fator obteve um alpha de  $\alpha = 0,80$  e explicou 18,09% da variação.

Observou-se, portanto que entre os voluntários pesquisados a percepção de se sentir parte de um grupo e o reconhecimento por todos os demais membros desta participação é a dimensão que

mais influencia o vínculo indivíduo X organização dos respondentes dentre as demais dimensões. Tal ocorrência é influenciada também pela dimensão do modelo do desenho do trabalho que se apresentou com maior veemência, que foi o “*feedback de agentes*”, que são informações acerca do comportamento do voluntário dadas pelos demais membros do grupo.

O segundo fator reuniu fatores que indicam o “*sentimento de obrigação de permanecer*” na instituição: “*Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora*”; “*Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui*”; “*Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui*”; e “*Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora*”. Siqueira (2001) sugere que esse tipo de vínculo do trabalhador com a empresa faz com que ele acredite possuir obrigações morais com ela, buscando demonstrar sentimentos como o de culpa, incômodo, apreensão, assim como preocupação, caso pense em deixar a organização. Esse fator obteve um alpha de  $\alpha=0,81$  e explicou 10,58% da variação.

O terceiro fator surgiu da análise fatorial desse instrumento, agrupando o “*sentimento de poucas alternativas*” de trabalho voluntário, de perceber a inexistência de outras instituições para exercer esse trabalho: “*Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização*”; “*Uma das conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho de voluntário*”; “*Não deixaria esta ONG agora devido à falta de outras oportunidades de trabalho voluntário*”; e “*Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada*”.

Esse fator é derivado do enfoque instrumental, em especial, no que parece ser uma divisão dele, formando a crença da inexistência de outras instituições para o indivíduo exercer esse trabalho. Medeiros (2003), a partir de compreensão de Allen e Meyer, atesta que esse sentimento permanece na organização devido a dois fatores antecedentes: o número de investimentos feitos pelo empregado na organização e a falta de alternativas de empregos no mercado. Apesar de não

haver entre os voluntários uma concorrência por vagas nas instituições de voluntariado, esse sentimento emergiu entre as respostas dos respondentes. Esse fator obteve um alpha de  $\alpha = 0,77$  e explicou 7,21% da variação.

O quarto fator, extraído da análise fatorial, composto por quatro indicadores, conteve citações como: *“O bom voluntário deve se esforçar para que a ONG tenha os melhores resultados possíveis”*; *“Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na ONG”*; *“Todo voluntário deve buscar atingir os objetivos da ONG”*; e *“O voluntário tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas”*. Como se vê, o fator citado abrigou explicitações dos respondentes de um **“sentimento de obrigação pelo desempenho”**.

Esse fator coincide com Wiener (1982), que conceitualiza o comprometimento como a totalidade das pressões normativas internalizadas para atuar num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais. Os voluntários podem estar percebendo essas pressões e geraram, então, o fator em discussão. Ainda em conformidade com Wiener (1982), essas pressões normativas podem ser criadas pela cultura da empresa, que impõe sua ação através de normas e regulamentos, além de uma missão disseminada dentro da instituição. Esse fator obteve um alpha de  $\alpha = 0,72$  e explicou 6,74% da variação.

O quinto fator extraído mostra o sentimento dos indivíduos em se engajarem em **“linhas consistentes de atividades”**. O fator foi formado por três indicadores que refletem atitudes e comportamentos dos indivíduos para se manterem na organização e concentrou as seguintes passagens: *“Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo”*; *“Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí minha vaga como voluntário”*; *“Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter nesta ONG”*; e *“Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa”*.

Esse fator detém a teoria *side bet*, proposta por Becker (1960), na qual o indivíduo permanece na empresa devido aos custos e benefícios associados a sua saída, que seriam as trocas

laterais (*side bets*), assim, passa a se engajar em linhas consistentes de atividade para se manter no emprego. Em complemento, Hrebiniak e Alutto (1972) asseguram que o comprometimento é um fenômeno estrutural que ocorre como um resultado das transações indivíduo-organização e das alterações nos benefícios adquiridos e investimentos realizados pelo indivíduo, em seu trabalho (*side bets*), ao longo do tempo. Tal situação pode ser visualizada nos indicadores reunidos no fator em questão. Esse fator obteve um alpha de  $\alpha = 0,61$  e explicou 5,74% da variação.

O sexto fator parece trazer, nos seus indicadores, características instrumentais de comportamento. Foi denominado, então, de “*recompensas e oportunidades*”, e está formado pelos indicadores: “*A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefício desta organização*”; “*Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta ONG*”; e “*Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente*”.

Alguns autores usaram o termo *calculative* para descrever compromisso baseado na avaliação dos custos e benefícios em se manter na organização (ETZIONI, 1975; HREBINIAK e ALUTTO, 1972; STEVENS, BEYER e TRICE, 1978). Mowday, Porter e Steers (1982), de acordo com Etzioni, também usam esse termo quando definem o envolvimento calculativo, baseado nas relações de troca que se desenvolvem entre o membro e a organização. Esse sexto fator também está em sintonia com Becker (1992), quando afirma que o comprometimento pode ocorrer quando o indivíduo adota atitudes e comportamentos para obter recompensas específicas ou para evitar punições. Esse fator obteve um alpha de  $\alpha = 0,60$  e explicou 5,34% da variação.

O último fator válido encontrado está relacionado com a “*internalização dos valores e objetivos organizacionais*”, e está composto pelos seguintes indicadores: “*Eu acredito nos valores e objetivos desta organização*”; “*Eu me identifico com a filosofia desta organização*”; e “*A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores*”.

Esse componente representa um dos fatores conceitualizados por Mowday, Porter e Steers (1982), quando afirmam que o comprometimento organizacional pode ser caracterizado por “*uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização*” em um conjunto de três fatores. Surge, então, a possibilidade de envolvimento causado pela harmonização entre os valores individuais e organizacionais. Esses autores estão em conformidade com Kelman (1958), quando conceitualiza a base internalização, com Gouldner (1960), quando sugere a introjeção dos valores organizacionais e, finalmente, com Thévenet (citado por Sá e Lemoine, 1998), quando cita a dimensão *adesão* – internalização dos valores da organização, quando esses são coerentes com o que os indivíduos valorizam ou consideram como desejável. Esse fator obteve um  $\alpha = 0,64$  e explicou 4,48% da variação.

Em contraponto a dimensão mais atuante no modelo, o sentimento de lutar pelos objetivos por causa dos componentes da equipe da instituição, a que menos se apresentou foi a dimensão afetiva, de internalizar os valores e objetivos da organização como se fossem seus. Conseqüentemente os respondentes têm seu vínculo com a organização influenciado muito mais pela idéia de fazer parte de um grupo do que pelo pensamento de introjetar os valores e filosofia da Ong que ele participa, reforçando a idéia de Gouldner (1960) quando esta diferencia *se considerar parte* da instituição de *introjetá-la*, onde a primeira situação foi a apresentada pelos trabalhadores.

Observa-se, portanto, a criação de sete fatores extraídos através da análise fatorial dos indicadores do comprometimento organizacional então presentes nos sentimentos dos voluntários das quatorze ONGs pesquisadas na cidade de Natal/RN, no período da realização da pesquisa. Todos possuem um índice *Alpha* de Cronbach, de consistência interna, aceitáveis de acordo com Hair et al. (1998), o que autorizou a permanência de todos eles na continuação da análise.

Os *eigenvalues* (autovalores), a variação explicada e a variação acumulada dos fatores são apresentados a seguir (Tabela 04). A variação acumulada foi de 58,16% que para Hair et al. (1998) é valor aceitável de explicação em pesquisa exploratória em ciências sociais.

Tabela 10 – Eigenvalor, Variação Explicada, Variação Acumulada e Consistência Internas das Dimensões do Comprometimento Organizacional

<b>Dimensão</b>	<b>Eigenvalue</b>	<b>Variação Explicada</b>	<b>Variação acumulada</b>	<b>Apha (<math>\alpha</math>)</b>
<b>1- Afiliativo</b>	5,06	18,08%	18,08%	0,80
<b>2 - Normativo (Sentimento de obrigação em permanecer na organização)</b>	2,96	10,57%	28,66%	0,81
<b>3 - Instrumental (Poucas alternativas)</b>	2,01	7,20%	35,87%	0,77
<b>4 - Sentimento de obrigação pelo desempenho</b>	1,89	6,73%	42,60%	0,72
<b>5 - Linhas consistentes de atividade</b>	1,60	5,74%	48,34%	0,61
<b>6 - Recompensas e oportunidades</b>	1,50	5,34%	53,69%	0,60
<b>7 - Afetivo</b>	1,25	4,48%	58,16%	0,64

Fonte: Dados da pesquisa, 2004.

#### 4.4. Encontrando Relações entre Desenho do Trabalho e Comprometimento Organizacional

Este tópico respondeu à quarta questão proposta pela pesquisa. A regressão múltipla foi aplicada no processo de análise dos dados para verificar se as dimensões do desenho do trabalho, definidas após a análise fatorial (feedback de agentes; autonomia de execução do trabalho; significância da tarefa; variedade de habilidades; autonomia de planejamento) predizia alguma variável dependente. Neste estudo, os fatores gerados a partir da análise fatorial do comprometimento organizacional foram: “*afiliativo*”, “*sentimento de obrigação em permanecer na organização*”, “*poucas alternativas*”, “*sentimento de obrigação pelo desempenho*”, “*linhas consistentes de atividade*”, “*recompensas e oportunidades*” e “*internalização de valores e objetivos*”.

O método escolhido para selecionar as variáveis para a equação foi o de “seleção passo a

passo” (*stepwise*). Esse método combina abordagens seqüenciais em que a variável independente que mais contribui para explicar a dependente é acrescentada primeiro, e as demais são acrescentadas com base na sua contribuição incremental sobre a primeira variável e no fato de atenderem ou não ao critério para entrar na equação, neste estudo, estar dentro do nível de significância determinado: 0,05. Portanto, as variáveis que não atenderem ao critério de remoção são removidas. (COOPER e SCHINDLER, 2003)

Buscando conhecer as relações causais entre as dimensões latentes do desenho do trabalho e as dimensões latentes do comprometimento organizacional, investigadas nesta pesquisa, utilizou-se a regressão múltipla, em que foram colocadas as cinco dimensões latentes do desenho do trabalho como antecedentes de cada uma das sete dimensões do comprometimento organizacional, tratadas neste estudo. O processo foi realizado por sete vezes, até que todas as dimensões do comprometimento organizacional fossem testadas com as cinco dimensões antecedentes de Hackman e Oldham (1980).

Foi possível encontrar relações causais entre cinco das dimensões latentes do comprometimento organizacional quando relacionadas com os antecedentes da pesquisa. Entretanto, duas dimensões do comprometimento não são preditas por nenhuma das dimensões do desenho do trabalho: as dimensões instrumentais “*poucas alternativas*” e “*recompensas e oportunidades*”.

Tal ocorrência suscita algumas discussões. O modelo de Hackman e Oldham (1980) relacionou-se apenas com os fatores que não demonstraram, pelos voluntários, uma ligação instrumental, já que um dos seus principais objetivos é demonstrar as características do trabalho que conduzem a bons resultados no trabalho, como motivação, satisfação, além de alto desempenho, baixo absenteísmo e rotatividade – justamente o contrário dos conseqüentes desses fatores do comprometimento, a partir de interpretação de autores como Porter et al (1974). A referida ocorrência parece confirmar a afirmação de Teodósio e Rezende (1999), os quais

comentam que as instituições que trabalham com voluntários devem ter sua capacidade de captação e manutenção de mão-de-obra voluntária associada à habilidade de construir uma gestão de Recursos Humanos voltada para o tratamento e regulação de conflitos.

Nesse setor, a insatisfação com a postura e com as ações da organização pode levar o voluntário a se dedicar a outra causa/instituição. Já nas empresas públicas e privadas, fatores como necessidade de remuneração, status e posição social, entre outros, tornam-se barreiras para o desligamento da organização por parte do empregado, levando-o a adotar estratégias menos radicais como mudança de área, busca de novas funções e simulação de engajamento. Tal episódio é sustentado também pelos teóricos do comprometimento, quando Meyer e Allen (1991) afirmam que o comprometimento instrumental é visto como os custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de *Continuance Commitment* e que é tratado no Brasil como Instrumental.

Para os autores, os empregados com comprometimento instrumental permanecem na organização porque precisam. Esse sentimento também pode ser traduzido por Etzioni (apud Mowday, Porter e Steers, 1982) quando define o envolvimento calculativo, que é baseado nas relações de troca que se desenvolvem entre o membro e sua organização. Para o autor, esse envolvimento é uma relação de menor intensidade e ocorre quando o membro percebe equidade entre recompensas e contribuições, que nesse caso não acontece. Os indicadores desse fator reúnem indicadores propostos por O'Reilly e Chatman (1986) da dimensão que os autores denominam de submissão e também se aproxima do conceito de oportunidade, proposto por Thévenet (apud Sá e Lemoine, 1998), que ocorre quando as organizações oferecem às pessoas oportunidades que correspondem às suas expectativas.

O fato também corrobora o sugerido por Becker (1992), que afirma que o comprometimento pode ocorrer quando o indivíduo adota atitudes e comportamentos para obter recompensas específicas ou para evitar punições.

Ainda em comentário a esta não-relação Meyer e Allen (1997) a partir de compreensão de

Mowday (1998) demonstraram modelo onde determinados antecedentes conduzem a uma base de comprometimento específica. Antecedentes como o processo de delegação e ajustamento do trabalho ao indivíduo são especialmente importantes no alcance do comprometimento afetivo e não conduzem ao comprometimento instrumental ou ao normativo, justamente o que ocorreu neste estudo onde duas dimensões instrumentais, “*poucas alternativas*” e “*recompensas e oportunidades*”, não receberam influência de nenhuma dimensão do modelo de Hackman e Oldham (1980).

Já a dimensão latente do comprometimento organizacional *afiliação* foi predita positivamente pelos fatores *feedback de agentes* e *autonomia de planejamento* conforme figura a seguir:

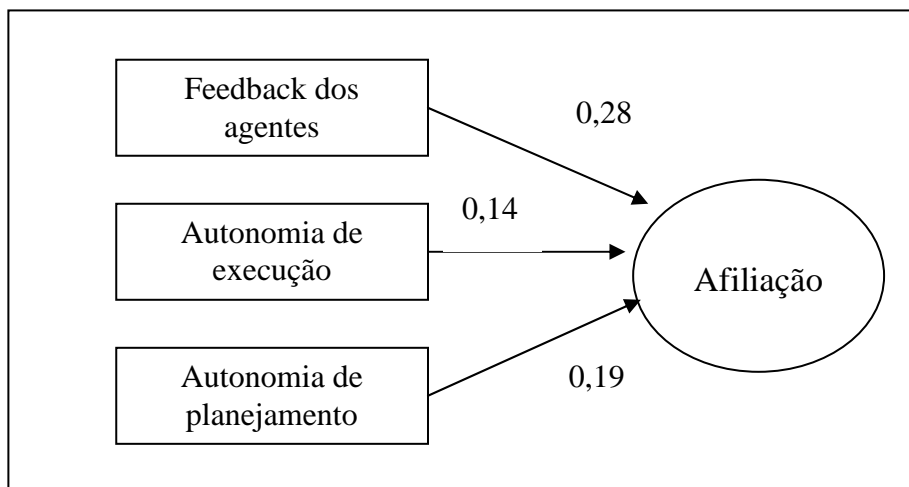


Figura 02 - Relação causal sobre a dimensão *afiliação*

O fator *afiliação* demonstra um apego dos indivíduos à organização da qual fazem parte por causa das pessoas que compõem esse espaço social, sentindo-se bem em fazer parte do grupo. O fator *feedback de agentes* foi o que mais influenciou esse fator do comprometimento.

Isso demonstra que o suporte social percebido pelos voluntários faz com que eles se sintam bem com o grupo do qual fazem parte, já que recebem dessas pessoas informações sobre o seu

desempenho e percebem que a ONG reconhece tanto o próprio voluntário quanto outros componentes.

O outro preditor é a *autonomia de planejamento*, que reforça a afiliação dos voluntários quando esses acreditam ter autonomia para programar datas e momentos de executar seu trabalho e podem também tomar decisões importantes em relação a ele. O último fator preditor é a *autonomia de execução*, em que os indivíduos crêem poder decidir como executar seu trabalho sozinhos e têm independência e liberdade para fazê-lo. Observe-se que a liberdade e a independência devem ser dadas pela instituição e pelas pessoas que a compõem.

Tais afirmações recebem suporte teórico de Kanter (1958), Goldner (1960) e Becker (1992) quando afirmam, em linhas gerais, que indivíduos podem buscar se manter em uma instituição por causa das pessoas que fazem parte dela, buscando, portanto a socialização. Robbins (2002) complementa o raciocínio proposto por esse modelo de regressão quando comenta que a boa comunicação é essencial para o bom funcionamento de qualquer organização ou grupo e, dentro do elemento comunicação, o *feedback* é elemento de destaque, já que a comunicação é processo bilateral entre emissor e receptor.

Ainda fazendo uso da compreensão de Robbins (2002), as expectativas do papel são a forma como os outros acreditam que se deve agir em determinadas situações e como o *feedback* reforçou a afiliação, a autonomia, seja de planejar o trabalho, seja de executá-lo. Essa autonomia tem sido encorajada através dos colegas ou superiores do voluntário, sugerindo a assunção do papel de planejador e executor do seu trabalho.

Já o fator *obrigação moral em permanecer* também foi influenciado positivamente pelos fatores do desenho do trabalho *feedback dos agentes* e “*autonomia de execução*”, o que evidenciou a existência de um comportamento normativo pelos voluntários, causado pela necessidade de respeitar as regras propostas pelo grupo.

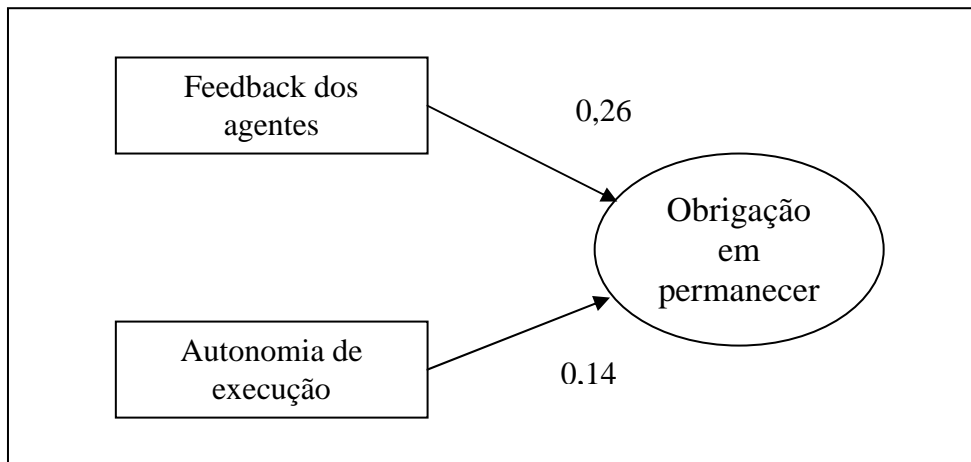


Figura 03 - Relação causal sobre a dimensão “*obrigação moral em permanecer*”

O comprometimento normativo é suportado por Wiener (1982) quando sugere que o vínculo normativo se constitui num conjunto de pensamentos, de reconhecimento, de obrigações e de deveres morais para com a organização, os quais são também acompanhados ou revestidos de sentimentos de culpa, incômodo, apreensão e preocupação quando o empregado pensa ou planeja se retirar da organização. Ele define também esse tipo de comprometimento como “a totalidade de pressões normativas interiorizadas para agir de um modo que encontre metas e interesses organizacionais” e sugere que aqueles indivíduos com esse perfil exibem esses comportamentos somente porque “eles acreditam que isto é o ‘certo’ e a coisa moral para fazer”.

Em complemento, Fossá e Sartoretto (2002) comentam que, através do modelo teórico apresentado por Wiener e Vardi, em 1980, pode ser concluído que as intenções comportamentais do comprometido normativo podem ser explicadas pelos valores e normas compartilhados, associados às crenças relativas às conseqüências favoráveis de um desempenho; e que as pressões normativas internalizadas pelo indivíduo são manifestadas em padrões de comportamentos caracterizados pelo sacrifício pessoal, pela persistência e pela preocupação.

Em especial nessa última afirmação, entra a explicação teórica da relação entre a *obrigação em permanecer* e o *feedback* de agentes, fator esse que deteve o maior valor de explicação entre os

preditores do fator do comprometimento. Já que o *feedback* recebido pelos colegas e superiores da ONG busca motivar o voluntário, assim ele percebe que tem uma obrigação moral com essas pessoas, até porque o fator afiliativo se apresentou com veemência neste estudo.

A possibilidade de executar suas tarefas com liberdade e independência também influencia este fator normativo. Verifica-se, então, um comportamento de vínculo moral com os indivíduos que compõem a ONG e não com os objetivos propostos pela instituição.

Outra constatação gerada pelo estudo é de que o fator do comprometimento organizacional *obrigação pelo desempenho* é influenciado negativamente pelo fator *variedade de habilidades* de acordo com figura mostrada a seguir:

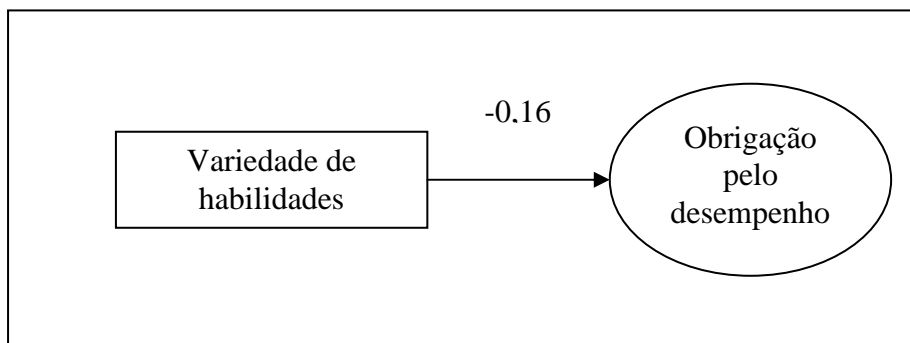


Figura 04 - Relação causal sobre a dimensão “obrigação pelo desempenho”

Esse fator é explicado por Hackman e Oldham (1980), a partir de compreensão de Kagan (1972) e White (1959), como o grau em que o trabalho exige uma variedade de diferentes atividades para desenvolvê-lo, envolvendo o uso de diferentes conhecimentos, habilidades ou talentos do trabalhador.

Quando uma tarefa exige que o trabalhador desenvolva atividades que desafiem seus conhecimentos e habilidades, ele pode percebê-la como significativa.

Já o fator *obrigação pelo desempenho*, para Kanter (apud Mowday, Porter e Steers, 1982), é

um comprometimento de controle, no qual os vínculos de um membro às normas de uma organização formatam seu comportamento numa direção desejada, neste estudo, aos objetivos da instituição e na busca dos melhores resultados.

Observa-se que, sendo a *variedade de habilidades* uma busca individual do controle do ambiente, já que, se o indivíduo consegue colocar as suas capacidades em funcionamento, ele pode se perceber como dominando o ambiente ao seu redor. Assim, à medida que o indivíduo consegue colocar suas capacidades em funcionamento, ele pode estar indo de encontro à ação coletiva de se comprometer com os resultados da instituição, já que, no trabalho voluntário, o indivíduo não precisa, em princípio, se destacar individualmente. Então, por influenciar negativamente, quanto maior a percepção do uso de habilidades, menor a percepção de comprometer-se com o desempenho esperado pela instituição.

Outra relação causal encontrada foi a de que o fator *autonomia de planejamento* do desenho do trabalho prediz parcialmente o fator *linhas consistentes de atividades* do comprometimento organizacional, conforme figura a seguir:

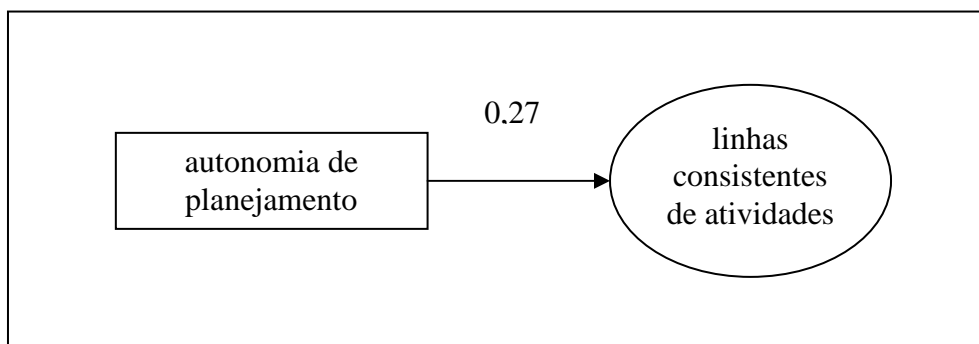


Figura 05 - Relação causal sobre a dimensão *linhas consistentes de atividades*

O fator *autonomia de planejamento* foi gerado depois da análise fatorial exploratória, executada como primeira análise estatística. Ela diferenciou-se do fator *autonomia de execução* e ambos foram gerados do elemento *autonomia*, constante nos pilares da teoria de Hackman e

Oldham (1980) acerca do Desenho do trabalho. A divisão desse fator recebe suporte de Braverman (1987) quando sugere que o trabalho para o ser humano (diferente do animal, que age por instinto) é engendrado anteriormente na sua mente, tornando esse uma atividade consciente e proposital.

Assim, o homem é portador da capacidade de concepção do trabalho por natureza, o trabalho proposital, que não ocorre com os animais. O instinto caracteriza-se por atividades inatas antes de serem aprendidas e explicitam um padrão relativamente constante de ação.

Além dessa diferença, outra é digna de nota: nos animais, a força diretriz e a atividade resultante, ou seja, a força motivadora do trabalho e o trabalho em si mesmo, são indivisíveis, ao contrário da espécie humana, na qual a unidade concepção X execução podem ser dissociadas, através da divisão de tarefas. Uma pessoa pode conceber a idéia e outra pode executar o trabalho.

Já a teoria de Becker (1960), em especial, dá suporte à existência da ação em *linhas consistentes de atividades*. Esse autor comenta que o vínculo indivíduo X organização ocorre quando o indivíduo permanece na empresa devido aos custos e benefícios associados à sua saída, que seriam as trocas laterais (*side bets*), e assim passa a se engajar em linhas consistentes de atividade para se manter na instituição.

Portanto, o que se pode concluir dessa predição é que os indivíduos componentes das organizações estudadas, buscando manter-se nela, procuram manter comportamentos consistentes com os objetivos da instituição, já que a adoção de linhas consistentes de atividades tem base instrumental, planejando o momento de executar o seu trabalho, julgando e participando do processo decisório no que tange à sua tarefa.

Finalmente, a relação a qual o fator *significância da tarefa* influencia positivamente o fator *afetivo* (internalização dos valores e objetivos) foi encontrada, conforme demonstração gráfica a seguir:

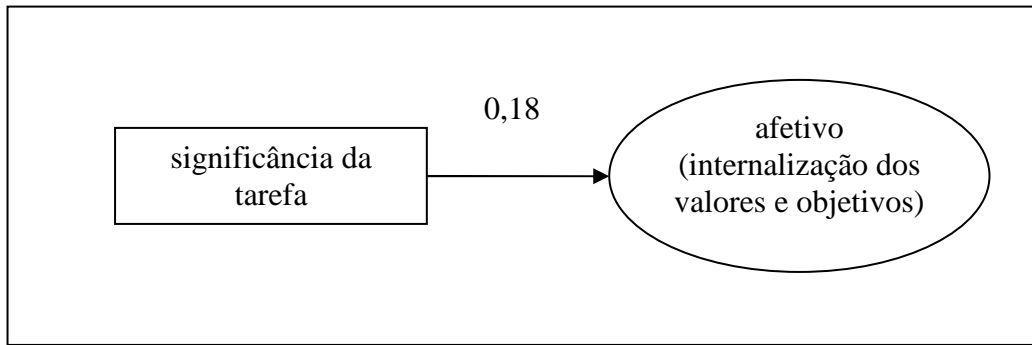


Figura 06 - Relação causal sobre a dimensão “internalização dos valores e objetivos”

Esta relação parece ter uma ligação com a espécie de trabalho escolhido para este estudo, mas, como a proposta deste compêndio não é explicar as relações nem comentar a dinâmica do trabalho voluntário, o estudo irá se deter na descrição das relações, reconhecendo, no surgimento dessa relação, a possibilidade de novos estudos, parte essa do trabalho que será comentada a seguir, em item específico.

Conforme citado anteriormente, de acordo com compreensão dos autores do modelo do desenho do trabalho escolhido para este estudo, o modelo busca, em especial, demonstrar as características do trabalho que o conduzem a bons resultados, como motivação, satisfação, além de alto desempenho, baixo absenteísmo e rotatividade.

A variável *significância* tem importante relação com o trabalho voluntário. Para Hackman e Oldham (1980), essa variável busca conhecer o grau em que o trabalho tem um impacto substancial nas vidas de outras pessoas, estando as mesmas dentro ou fora da organização. A significância percebida do trabalho aumenta quando os trabalhadores percebem que o trabalho executado por eles terá um impacto substancial no bem estar físico e psicológico de outras pessoas.

Já em relação ao fator influenciado positivamente pela *significância*, a *internalização de valores e objetivos*, é comentada por Medeiros (2003), o qual destaca que o enfoque afetivo está relacionado à internalização dos valores e objetivos da organização, promovida pela congruência entre os valores individuais e os organizacionais. Em complemento, Siqueira (2001) reforça a

afirmação anterior, explicando que essa forma de comprometimento ocorre mediante a internalização dos valores organizacionais pelo indivíduo, desenvolvida através de uma ligação psicológica de natureza afetiva com a organização, promovendo uma identificação do trabalhador com as metas e um envolvimento do mesmo com o alcance dos objetivos organizacionais. Ainda segundo Sá e Lemoine (1998), o comprometimento afetivo é marcado por uma relação profunda entre o indivíduo e a organização, que ultrapassa as vantagens imediatas e o racional.

Observa-se, portanto, que os voluntários, quando percebem que seu trabalho irá ajudar outras pessoas, tendem a internalizar os objetivos da instituição da qual fazem parte. Tal comportamento recebe suporte teórico de Coelho (2000) quando expõe que existem duas razões para uma pessoa dedicar-se voluntariamente a algum tipo de atividade: a primeira é representada pelo ato de fazer o bem através da ajuda aos necessitados, o que caracteriza um impulso altruísta; e a segunda busca desenvolver capacidades profissionais, com a vivência de experiência proporcionada pela execução do trabalho, o que demonstra o saciar de interesses próprios. O elemento caridade parece estar marcadamente ligado ao trabalho voluntário, sendo também incentivado por diversas religiões.

A seguir, será ofertado um quadro com o resumo dos parâmetros obtidos com análise de caminhos entre as dimensões do desenho do trabalho e as dimensões do comprometimento organizacional.

Tabela 11 – Parâmetros obtidos com análise de caminhos entre dimensões do desenho do trabalho e as dimensões do comprometimento organizacional

<i>Dimensão do Desenho do Trabalho (Variável Independente)</i>	<i>Dimensão do Comprometimento Organizacional (Variável Dependente)</i>	<i>Estimativa (R<sup>2</sup>)</i>	<i>Estimativa (r)</i>	<i>Significância (p)</i>
Feedback de agentes	Sentimento de fazer parte	0,14	0,28	0,00
Autonomia de planejamento			0,19	0,00
Autonomia de execução			0,14	0,03
Feedback de agentes	Obrigação em permanecer	0,09	0,26	0,00
Autonomia de execução			0,14	0,03
Variedade de habilidades	Obrigação pelo desempenho	0,03	-0,16	0,0
Autonomia de planejamento	Linhas consistentes de atividades	0,07	0,27	0,0
Significância da tarefa	Internalização de valores e objetivos	0,03	0,18	0,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2004

Os dados apresentados encontraram a existência de relações causais entre cinco das sete dimensões latentes do comprometimento organizacional com todas as dimensões latentes do constructo do desenho do trabalho encontrados nos trabalhadores voluntários, assim como a forma de como as mesmas acontecem. Tais dados respondem à quarta questão investigada neste estudo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou explorar e descrever a influência de um antecedente do comprometimento destacado pela literatura do tema, o desenho do trabalho, através do modelo de Hackman e Oldham (1980), no comprometimento organizacional explicitado por indivíduos componentes de quatorze ONGs da cidade de Natal, no Estado do Rio Grande do Norte.

Desde a confecção do projeto até a produção deste item do estudo, buscou-se fundamentar-se teoricamente na literatura do tema, procurando, sempre, orientação nas citações de estudiosos do comprometimento organizacional e desenho do trabalho.

A escolha desse antecedente surgiu após leitura de um artigo de Mathieu e Zajac (1990), em que os autores discorrem sobre a existência de conseqüentes, correlatos e antecedentes do comprometimento. Entre os antecedentes citados, foi escolhido o elemento características do trabalho. Além disso, o modelo também tem como especificidade o estudo de uma teoria de motivação individual, característica marcante do trabalho voluntário, em que se busca individualmente a prestação desse serviço.

Esses foram, então, os motivos da escolha de tal antecedente e da escolha do modelo de Hackman e Oldham (1980), que mede, especificamente, as características do trabalho.

A aplicação do instrumento buscou conhecer, então, a percepção que os voluntários têm do seu trabalho, explicitando quais dimensões do modelo se apresentaram com maior veemência, quais as dimensões do comprometimento organizacional estavam presentes na população em estudo e, finalmente, quais as características sócio-demográficas que caracterizavam os trabalhadores voluntários das instituições participantes da pesquisa.

O primeiro objetivo do trabalho, conhecer as características sócio-demográficas dos respondentes, alcançou, como perfil padrão, uma mulher solteira, por volta dos trinta e cinco anos, estudante universitária e com até cinco anos de atuação como voluntária, reforçando a tendência de a sociedade contemporânea de maior nível acadêmico dar maior atenção ao trabalho voluntário e

participar dele.

O segundo objetivo do estudo, apresentar a base de comprometimento dos voluntários explicitada pelos escores médios das respostas ao instrumento de Medeiros (2003), A partir dos dados apresentados verifica-se uma forte presença do fator normativo “*Obrigação pelo Desempenho*”, fator este que obteve a maior média das respostas dos voluntários, 5,56 (cinco vírgula cinqüenta e seis), em escala que vai até seis; e do fator “*Internalização dos Valores e Objetivos da Organização*” que compõem, obtendo média de 5,23 (cinco vírgula vinte e três). O fator que obteve menor média foi o “*Recompensas e Oportunidades*”, 1,92 (um vírgula noventa e dois), fator este que apresenta a comportamento de vínculo do voluntário em se manter na ONG apenas peças recompensas e oportunidades que eles receberão caso se mantenham nela.

Verifica-se então em de acordo com os dados apresentados pelas médias dos escores das respostas os voluntários componentes da amostra desta pesquisa te um forte apego normativo com o desempenho e afetivo e um fraco comprometimento com as recompensas e oportunidades da organização que compõem.

O terceiro objetivo do estudo buscou conhecer que dimensões latentes estavam presentes nos fatores da primeira parte do instrumento: o Desenho do Trabalho. Revelou-se a presença de onze (11) fatores, mas, para o estudo, foram selecionados apenas cinco (5): “*feedback de agentes*”; “*autonomia de planejamento*”; “*autonomia de execução*”; “*variedade de habilidades*”; e “*significância*”. Em especial, observou-se uma forte presença do elemento “*feedback*”, como o mais presente no conteúdo das tarefas executadas pelos voluntários, principalmente o ofertado por outras pessoas, que influenciou a explicitação da base afiliativa como a mais presente nos pesquisados.

Quanto ao modelo de análise do comprometimento organizacional, terceiro objetivo deste trabalho, foram encontrados, na análise fatorial dos seus indicadores, nove (9) fatores, mas, para a continuação da análise, foram escolhidos sete (7) fatores detentores de melhor carga fatorial:

“afiliativo”; “obrigação em permanecer”; “obrigação pelo desempenho”; “linhas consistentes de atividades”; “internalização de valores e objetivos”; “poucas alternativas”; e “recompensas e oportunidades”. Essa análise serviu para a determinação de fatores que, na segunda análise, a regressão múltipla, melhor explicassem a relação entre os antecedentes escolhidos para o estudo e o tipo de comprometimento organizacional explicitado. Nesse ponto, o fator *afiliação* foi o que demonstrou forte presença entre os demais fatores e o de menor presença foi a dimensão afetiva, demonstrando um vínculo indivíduo X organização mais influenciado pela busca de socialização dos membros do que pela introjeção dos objetivos organizacionais.

Partindo, então, para a regressão múltipla, quinto objetivo deste trabalho, que buscou conhecer a relação linear entre as dimensões latentes do desenho do trabalho, demonstrando a predição desses fatores dependentes sobre os fatores independentes, alcançaram-se as seguintes considerações.

Os resultados encontrados apontaram para algumas relações causais lineares entre determinados itens do desenho do trabalho e comprometimento organizacional. As dimensões instrumentais demonstradas pela idéia de poucas alternativas de trabalho, caso deixasse a ONG, e o apego às recompensas ofertadas pela ONG aos voluntários, após a regressão múltipla, no método dos passos sucessivos (*stepwise*), não foram influenciadas. Isso ocorreu pela especificidade do modelo, que busca lidar com aspectos do trabalho que podem ser alterados para criar incentivos positivos de motivação para os trabalhadores, demonstrando características do trabalho que conduzem a bons resultados, como motivação, satisfação, além de alto desempenho, baixo absentéismo e rotatividade, condutas essas não encontradas em comprometidos de base instrumental.

O sentimento de fazer parte do grupo ou de se perceber como membro da equipe componente da ONG recebeu influência positiva da sensação de recebimento de informações por parte de pessoas da organização sobre a eficácia da execução do trabalho e da capacidade de

planejar ou de tomar decisões importantes, decidindo os momentos de executar a sua tarefa. A afiliação é, portanto, reforçada quando são dadas informações sobre o desempenho desses indivíduos e que tenderiam a aumentar a percepção de equipe, de grupo. A autonomia de planejar demonstrou, nesse contexto, que, quando o indivíduo pode decidir sobre quando executar seu trabalho, também reforça o elemento afiliação.

Então, quando os voluntários podem decidir sobre seu trabalho e recebem informações sobre a eficácia da execução e planejamento do seu trabalho pelos seus colegas, eles tendem a se compreender como componentes do grupo e a se sentir reconhecidos pelos demais também como voluntários da ONG.

Outra relação apresentada tem a dinâmica de funcionamento parecida com a que prediz a afiliação. De acordo com os dados quantitativos apresentados, os voluntários têm uma obrigação moral com os demais componentes da ONG, já que também o “*feedback de agentes*” está presente na predição ao elemento “*obrigação moral em permanecer*”, que explicita a intenção em permanecer na instituição não por causa da internalização dos objetivos ou por recompensas morais, mas por possuírem uma obrigação moral em se manter na instituição, seja por causa da instituição ou por causa das pessoas que a compõem.

Portanto, receber dos outros membros informações sobre o seu trabalho e a autonomia de executar a tarefa como acredita ser melhor influencia essa ação normativa dos voluntários analisados.

Outra constatação gerada pelo estudo é a de que o fator do comprometimento organizacional “*obrigação pelo desempenho*” é influenciado negativamente pelo fator “*variedade de habilidades*”, que é o grau em que o trabalho exige uma variedade de diferentes atividades para desenvolvê-lo, envolvendo o uso de diferentes conhecimentos, habilidades ou talentos do trabalhador. Já o fator “*obrigação pelo desempenho*” é um comprometimento de controle, em que os vínculos de um membro às normas de uma organização formatam seu comportamento numa

direção desejada, neste estudo, aos objetivos da instituição e na busca dos melhores resultados.

Observa-se que, sendo a “*variedade de habilidades*” uma busca individual do controle do ambiente, já que, se o indivíduo consegue colocar as suas capacidades em funcionamento, ele pode se perceber como dominando o ambiente ao seu redor e essa dimensão do elemento normativo do comprometimento, “*obrigação pelo desempenho*”, de fonte coletiva, de socialização organizacional, à medida que o indivíduo consegue colocar suas capacidades em funcionamento ele pode estar indo de encontro à ação coletiva de se comprometer com os resultados da instituição, já que no trabalho voluntário o indivíduo não precisa, em princípio, se destacar individualmente. Assim por influenciar negativamente, quanto maior a percepção do uso de habilidades, menor a percepção de comprometer-se com o desempenho esperado pela instituição.

Outra relação causal encontrada foi a de que o fator “*autonomia de planejamento*” do desenho do trabalho prediz parcialmente o fator “*linhas consistentes de atividades*” do comprometimento organizacional. Aquele fator foi criado após a análise fatorial e é derivado da dimensão “*autonomia*” do modelo do desenho do trabalho e, influenciando a dimensão do comprometimento, parece sugerir que os indivíduos mantêm linhas consistentes de planejamento ao longo do tempo até para que mantenham uma coerência com as decisões tomadas anteriormente por eles e, como esta faceta do comprometimento tem cunho instrumental, os indivíduos procuram também decidir de acordo com os objetivos da organização, buscando, assim, manter-se nela.

Finalmente, a relação a qual o fator *significância da tarefa* influencia positivamente o fator *afetivo* (internalização dos valores e objetivos), momento esse quando os indivíduos percebem que o trabalho executado por eles terá um impacto substancial no bem-estar físico e psicológico de outras pessoas, entendendo seu trabalho, então, como significativo, tenderão a se comprometer de maneira afetiva, internalizando, assim, os objetivos da instituição, ou seja, crendo ser dele próprio os objetivos da organização da qual faz parte. Tal situação é buscada por todas as organizações: o fim do conflito dos objetivos individuais com os organizacionais, no qual quando um ganha o outro

tem necessariamente que perder.

Não foi objetivo central desta empreitada formular ou alterar teorias existentes, ou mesmo fazer uma avaliação definitiva a respeito do objeto de estudo. A intenção deste trabalho foi dar contribuições às pesquisas já existentes sobre o tema do comprometimento organizacional para que, com sua compreensão, possam auxiliar na redução de conflitos existentes na relação objetivos individuais e organizacionais.

Buscou também discutir a relação comprometimento e desenho do trabalho, existente entre indivíduos que participam de trabalhos voluntários em instituições de uma única cidade, o que determina a influência cultural do contexto geográfico, reafirmando a atenção quanto à busca de generalização do estudo.

A coleta de dados ocorreu em período de tempo curto, dois meses, o que certamente poderá demonstrar um estado momentâneo pelos respondentes. O tipo de abordagem poderá não captar alguns elementos não tangíveis que porventura existam nas dimensões latentes dos voluntários. Além dessa possibilidade, algumas pessoas podem não concordar em descrever abertamente suas crenças, sentimentos e motivações, bem como serem incapazes de fazê-lo de forma clara e adequada.

Reconhecendo que não se buscou esgotar o tema discutido, e nem haveria recursos para tanto, este estudo pode, e deve, ser fonte para novas pesquisas, tanto na área do comprometimento, quanto na do trabalho voluntário, contexto escolhido para o estudo. Na área do comprometimento, outras análises estatísticas poderão ser conduzidas a partir do banco de dados coletado, contribuindo, então, para a sedimentação do constructo.

Poder-se-á buscar trabalhar na área dos conseqüentes ou mesmo na escolha de outros antecedentes do comprometimento, seja no contexto do trabalho voluntário, quanto no do trabalho remunerado, usando um desenho semelhante ao usado nesta pesquisa. Na área do trabalho voluntário, este estudo poderá ser referência para um estudo que busque um melhor entendimento

do desenho do trabalho desses indivíduos, agora, em uma pesquisa de cunho explicativo, aspirando a entender melhor esse tipo de trabalho, além de buscar conhecer uma das relações causais encontradas, que foi a de que, quando o voluntário percebe que o trabalho é importante para pessoas fora da ONG, ele tende a se comprometer de maneira afetiva, internalizando, assim, os objetivos organizacionais.

Tal forma de comprometimento é a mais buscada pelas organizações, pois nela o indivíduo encara como sendo seus os objetivos organizacionais, aproximando então os seus objetivos dos objetivos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- ALLEN, N. J. e MEYER, J. P. *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. Journal of Occupational Psychology. 63, 1-18, 1990.
- ALLUTO, J. A., HREBINIAK, L. G. e ALONSO, R. C. *On operationalizing the concept of commitment*. Social Forces, 51,448-454, 1973.
- ANDION, C. *Gestão em organizações da economia solidária: contornos de uma problemática*. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, vol. 32, n.1, jan/fev, 1998, pp. 7-25.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A.L. e VEIGA, R.T. *A ECT na trilha da modernidade: políticas de recursos humanos influenciando múltiplos comprometimentos*. In: ENANPAD 99, Foz do Iguaçu, Anais do 23º Encontro da ANPAD – CD-ROM, 1999a.
- BASTOS, A. V. B. *Comprometimento organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. UNB. Tese de Doutorado. 1994a.
- \_\_\_\_\_. *Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa*. Revista de Administração de Empresas. 33(3),52-64, 1993.
- \_\_\_\_\_. *O conceito de comprometimento - sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho*. Organização e Sociedade. 1(2),77-106, 1994b.
- BASTOS, A. V. B.; COSTA, F. M. *Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa*. In: **Revista rPOT - Psicologia: Organizações e Trabalho**. Santa Catarina: Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina, v.1, n.1, Janeiro / Junho de 2001.
- BECKER, H. S. *Notes on the concept of commitment*. The American Journal of Sociology, 66,32-40, 1960.
- BECKER, T.E. *Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making?* Academy of Management Journal, 35(1), 232-244, 1992.
- BRASIL, *Congresso Nacional*. Lei 9.608/98. Diário Oficial, 1998.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século xx*. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
- CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez, 1998.
- COELHO, S. C. T. *Terceiro setor, um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos* São Paulo: SENAC, 2000.
- CONSELHO DA COMUNIDADE SOLIDÁRIA. *Programa Voluntários*. <<http://www.voluntariado.org.br>> Acesso em <27 Jan. 04>
- CORDEIRO, L. L. *O significado de relações humanas*. In: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L L. *O comportamento humano na empresa: uma antologia*. Rio de janeiro: FGV, 1967.
- DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 3. ed. São Paulo: Cortez – Oboré, 1988.
- \_\_\_\_\_. *Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações*. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. 2º ed. São Paulo: Atlas, v. 1, 1993, p.149-173.

- DESSLER, G. *Conquistando comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- FUNDAÇÃO ABRINQ. *Voluntariado*. Disponível em <<http://www.fundacaoabrinq.org.br>> Acesso em <27 Jan. 04>.
- FUNDAÇÃO KARIS. Disponível em <[http://www.bereiano.com.br/institucional/inst\\_historia.php](http://www.bereiano.com.br/institucional/inst_historia.php)> Acesso em <03 Jan. 05>.
- FERRARI, A. T. *Metodologia da pesquisa científica*. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.
- FOSSÁ, M. I. T.; SARTORETTO, P. M. Responsabilidade social empresarial e comprometimento organizacional: uma relação possível? In: Anais do XXVI ENANPAD, em CD-ROM. Salvador-BA: ANPAD, 2002.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GOULDNER, H. P. *Dimensions of organizational commitment*. Administrative Science Quarterly, 4, 468-490, 1960.
- HACKMAN, J. R.; OLDHAM G. R. *Work redesign*. Massachusetts: Addison Wesley, 1980.
- HALL, R. *Organizações: estruturas e processos*. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- HAMPTON, D. R. *Contemporary management*. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1977.
- HARBISON, J. R.; PEKAR JR, P. *Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso*. São Paulo: Futura, 1999.
- HOMANS, G. *As experiências na Western Electric*. In: BALCÃO, Yolanda F.; CORDEIRO, Laerte L. (Org) *O comportamento humano na empresa: uma antologia*. Rio de Janeiro: FGV, 1967.
- HONÓRIO, L. C. MARQUES, A. MELO, M. S. *Qualidade de vida no trabalho em uma micro empresa do comércio varejista* – In: Anais do XXVI ENANPAD, em CD-ROM. Campinas: ANPAD, 2001.
- HREBINIAK, L. G.; ALLUTO, J. A. *Personal and role-related factors in the development of organizational commitment*. Administrative Science Quarterly, 17,555-573, 1972.
- IAVE - International Association for Volunteer Efforts. *Volunteerism*. Disponível em <<http://www.iave.org>> Acesso em <27 Jan. 04>.
- JAROS, S. J., JERMIE, J. M., KOEHLER, J. W. e SINCICH, T. *Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equations models*. Academy of Management Journal, 36(5), 951-995, 1993.
- KELMAN, H. C. *Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change*. Journal of Conflict Resolution, 2, 51-60, 1958.
- KERLINGER, F. N. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: /EDUSP, 1980.
- KILIMNIK, Z. M. *Transição de carreiras profissionais no atual contexto competitivo e de redução de empregos* In: ENANPAD 99, Foz do Iguaçu. Anais do 23º Encontro da Anpad – Organizações - CD-ROM, 1999.
- LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. *Fundamentos da metodologia científica*. São Paulo: Atlas. 1986.

- LAROUSSE. *Dicionário da língua portuguesa*. São Paulo: Ática, 2003.
- LEITE, C. H. B. *Direito do Trabalho: primeiras Linhas*. 2. ed. Curitiba: Juruá, 1997.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. *Teoria das organizações*. Rio de Janeiro: FGV, 1975.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- \_\_\_\_\_. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARCOVITCH, J. *Da exclusão a coesão social: profissionalização do terceiro setor*. In: IOSCHPE, Evelyn B. *Terceiro setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- MARQUES et al. *Qualidade de Vida e Estresse no Trabalho em Uma Grande Corporação de Polícia Militar*. Congresso Iberoamericano, 2003.
- MATHIEU, J. E. e ZAJAC, D. M. *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*. Psychological Bulletin, 108(2),171-194, 1990.
- McGREGOR, D. *O lado humano da empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- MEDEIROS, C. A. F. *Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional*. UFRN. Dissertação de Mestrado. 1997.
- \_\_\_\_\_. *Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras*. Tese de doutorado em administração – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004
- MEDEIROS, C. A. F. e ENDERS, W. T. *Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho*. In: ENANPAD 97, Rio de Janeiro. Anais do 21º Encontro da Anpad – Recursos Humanos - CD-ROM, 1997.
- \_\_\_\_\_. *Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: Como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações*. In: ENANPAD 98, Foz do Iguaçu. Anais do 22º Encontro da Anpad – Organizações - CD-ROM, 1998a.
- \_\_\_\_\_. *Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991)*. Revista de Administração Contemporânea, 2(3), 67-87, 1998b.
- \_\_\_\_\_. *A four-component conceptualization of organizational commitment: evidence of an affiliation component in Brazil*. In: IAM – Iberoamerican Academy of Management Conference, Madrid. Anais da conferência - CD-ROM, Organizational Theory, 1999.
- MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T.; SALES, I; OLIVEIRA; D. e MONTEIRO, T.C. *Três (ou Quatro?) componentes do comprometimento organizacional*. In: ENANPAD 99, Foz do Iguaçu. Anais do 23º Encontro da Anpad – Organizações - CD-ROM, 1999.
- MEYER, J. P., ALLEN, N. J. e SMITH, C. A. *Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization*. Journal of Applied Psychology, 78(4), 538-551, 1993.

- MEYER, J. P. e ALLEN, N. J. *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review. 1,61-89, 1991.
- \_\_\_\_\_. *Testing “side-bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations*. Journal of Applied Psychology. 69(3),372-378, 1984.
- MORAES, L. F. R. de; MARQUES, A. L.; CORREIA, L. F. *Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo*. In: ENANPAD 98, Foz do Iguaçu. Anais do 22º Encontro da Anpad – Organizações - CD-ROM, 1998.
- MORGENSON, F. P.; HUMPHREY, S. E. *The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature Of Work*. Disponível em <www.scielo.br> Acesso em < 15 ago. 2004>
- MOTTA, P.R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- MOTTAZ, C. J. *Determinants of organizational commitment*. Human Relations. 41(6),467-482, 1988.
- MOWDAY, R. T. *Reflections of the study and relevance of organizational commitment*. Human Resource Management Review, 8 (4), 387-401, 1999.
- MOWDAY, R. T., PORTER, L. W. e STEERS, R. M. *Employee-Organization linkages - the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York. Academic Press. 1982.
- MOWDAY, R. T., STEERS, R. M. e PORTER, L. W. *The measurement of organizational commitment*. Journal of Vocational Behavior. 14,224-247, 1979.
- NATAL VOLUNTÁRIOS. Disponível em <<http://www.natalvoluntarios.org.br>> Acesso em <03 jan. 05>
- OLIVEIRA, N. *Mudanças organizacionais e qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo-temporal em unidades do Banco do Brasil S.A.* In: Anais do XXVI ENANPAD, em CD-ROM. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- O'REILLY III, C. e CHATMAN, J. *Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior*. Journal of Applied Psychological, 71(3), 492-99, 1986.
- ONU. *Declaração universal sobre o voluntariado*. Disponível em <[http://www.un.org/partners/civil\\_society/m-volunt.htm](http://www.un.org/partners/civil_society/m-volunt.htm)> Acesso em <27 Jan. 04>.
- PARK, K. H. *Introdução ao estudo da administração*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- PENNIGS, J. M; GOODMAN, P. S. *Toward a workable framework*. São Francisco: Jossey-Bass, 1977.
- PERROW, C. B. *Análise organizacional: um enfoque sociológico*. São Paulo: Atlas, 1976.
- PROJETO ACALANTO. Disponível em <<http://www.adocao.com.br/acalanto.htm>> Acesso em <03 jan. 05>
- RICHARDSON, N. et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1985.
- ROBBINS, S. *Comportamento organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SÁ, M.A.D. e LEMOINE, C. *Em matéria de comprometimento na empresa, são os valores individuais que contam*. In: ENANPAD 99, Foz do Iguaçu, Anais do 23º Encontro da ANPAD – CD-ROM, 1999.

- SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. São Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- \_\_\_\_\_. *Psicologia organizacional*. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice - Hall do Brasil, 1982.
- SELLTIZ et al. *Métodos de pesquisas nas relações sociais*. São Paulo : E.P.V. EDUSP, 1975.
- SERVA, M. *O Estado e as ONG's: uma parceria complexa*. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, vol. 31, n.6, nov/dez, 1997, pp. 41-54.
- SIQUEIRA, M. M. M. Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. In: **Anais do XXV ENANPAD**, em CD-ROM. Campinas: ANPAD, 2001.
- STAGNER, R. *Aspectos psicológicos de conflitos industriais: motivação*. In: BALCÃO, Yolanda F.; CORDEIRO, Laerte L. *O comportamento humano na empresa: uma antologia*. Rio de Janeiro: FGV, 1967.
- STEIL, A.V.; SANCHES, E. N. *Comprometimento organizacional como uma estratégia de controle*. In: ENANPAD 98, Foz do Iguaçu. Anais do 22º Encontro da Anpad – Organizações - CD-ROM, 1998.
- TAYLOR, F. W. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1976.
- TAYLOR, C. R. *Qualidade de vida no trabalho: resultados a partir da Implantação de um modelo de qualidade total* In: Anais do XXVI ENANPAD, em CD-ROM. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- TEODÓSIO, A. S. S.; RESENDE, G. A. *Estratégias de gestão de recursos humanos no terceiro setor: o desafio do trabalho voluntário*. XII Congresso Latino-Americano de Estratégia. São Paulo, 1999.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- WIENER, Y. *Commitment in organizations: a normative view*. Academy of Management Review, 7(3),418-428, 1982.
- WOOD JR, T. (ORG). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.

## APÊNDICE



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado (a) Senhor (a),

Estamos realizando um estudo com os voluntários da cidade de Natal estudando o vínculo deles com as instituições das quais fazem parte. Essa pesquisa é o principal elemento para um trabalho de mestrado, que está sendo realizado no Programa de Pós-Graduação de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN.

A finalidade da pesquisa é conhecer o nível de comprometimento destes indivíduos com suas Organizações Não-Governamentais (ONG) e quanto este comprometimento é influenciado pelo tipo de trabalho que executam. Tal pesquisa tem objetivo estritamente acadêmico e os dados coletados serão mantidos em absoluto sigilo, não havendo a possibilidade de identificação dos respondentes, pois como observarão, no questionário a seguir, não existem campos para a identificação do respondente. Também solicita-se não escrever seu nome em nenhum lugar do questionário, pois o anonimato deve ser preservado.

Buscando entender este fenômeno, solicitamos sua contribuição respondendo o questionário a seguir, composto apenas por questões objetivas, que facilitarão suas respostas. Não há respostas certas ou erradas neste instrumento de pesquisa. Estamos interessados na percepção dos voluntários sobre seu trabalho e o comprometimento com sua ONG. Da sinceridade de suas respostas depende a qualidade de nossa pesquisa.

Antecipadamente agradecemos sua colaboração

CARLOS EDUARDO CAVALCANTE  
Mestrando em Administração pela UFRN/PPGA  
Pesquisador CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior)

JOSÉ ARIMATÉS DE OLIVEIRA, Dr.  
Orientador  
Professor do PPGA/UFRN

CARLOS ALBERTO FREIRE MEDEIROS, Dr.  
Co-Orientador  
Professor do PPGA/UFRN

Esta parte do questionário lhe pede para descrever o seu trabalho de maneira isenta. Não use esta parte do questionário para mostrar o quanto você gosta ou desgosta dele. Questões a este respeito virão mais tarde. Tente manter suas respostas precisas e neutras quanto possível. Responda as afirmativas abaixo de acordo com a legenda a seguir:

1 – Nunca

2 – Raramente

3 – Às vezes

4 – Frequentemente

5 – Sempre

QUESTÕES		Nunca		Sempre		
1	O trabalho me permite decidir sobre como programar as datas ou momentos de executá-lo.	1	2	3	4	5
2	Eu necessito receber autorização de alguém para decidir como fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5
3	O trabalho me dá autonomia na tomada de decisões.	1	2	3	4	5
4	O trabalho me permite decidir pela ordem em que coisas serão realizadas.	1	2	3	4	5
5	O trabalho me permite planejar como executar minhas tarefas.	1	2	3	4	5
6	O trabalho me dá a oportunidade de usar minha iniciativa ou julgamento pessoal para executá-lo.	1	2	3	4	5
7	O trabalho me permite decidir sozinho sobre como executá-lo.	1	2	3	4	5
8	O trabalho me permite decidir sobre que métodos usar para executá-lo.	1	2	3	4	5
9	Eu tenho independência e liberdade para executar meu trabalho.	1	2	3	4	5
10	Eu tenho conhecimento necessário ou suficiente para decidir o que fazer e como fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5
11	O trabalho é muito repetitivo e rotineiro.	1	2	3	4	5
12	O trabalho me exige utilizar uma variedade de habilidades diferentes a fim de completar as minhas tarefas.	1	2	3	4	5
13	O trabalho exige o uso de várias habilidades.	1	2	3	4	5
14	O trabalho que desenvolvo permite a utilização do meu conhecimento, experiência e habilidades.	1	2	3	4	5
15	Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas e de alto nível.	1	2	3	4	5
16	Eu aplico no dia-a-dia do meu trabalho os conhecimentos adquiridos ao longo de minha formação acadêmica.	1	2	3	4	5
17	O trabalho é muito simples e de fácil execução.	1	2	3	4	5
18	O trabalho me permite total possibilidade para terminar as tarefas que começo.	1	2	3	4	5
19	Eu deixo parte da minha tarefa para outra pessoa executar.	1	2	3	4	5
20	Tomo decisões importantes em relação ao meu trabalho.	1	2	3	4	5
21	É de meu total conhecimento o processo, desde o planejamento até a execução da tarefa, do serviço prestado pela ONG.	1	2	3	4	5
22	O trabalho permite completar a tarefa que eu começo.	1	2	3	4	5
23	Eu executo tarefas iniciadas por outras pessoas.	1	2	3	4	5
24	Eu me considero uma pessoa importante para que a ONG atinja seus objetivos.	1	2	3	4	5
25	O trabalho que executo tem influência em pessoas fora da ONG.	1	2	3	4	5
26	O trabalho que realizo é importante para mim.	1	2	3	4	5
27	Se eu deixasse de ser voluntário, minha falta seria notada pelas pessoas que ajudo.	1	2	3	4	5
28	Os resultados de meu trabalho afetam significativamente as vidas de outras pessoas.	1	2	3	4	5
29	Eu avalio os resultados e processos do trabalho que realizei.	1	2	3	4	5

QUESTÕES		Nunca			Sempre	
30	A simples execução do meu trabalho me dá informações claras sobre a efetividade (por exemplo, qualidade e quantidade) de minha eficácia na função.	1	2	3	4	5
31	Os meus superiores apontam os erros cometidos por mim de maneira clara e objetiva.	1	2	3	4	5
32	Eu recebo muitas informações de meu gerente e colegas de trabalho sobre o meu desempenho.	1	2	3	4	5
33	A ONG reconhece e valoriza os meus acertos e os de outros voluntários.	1	2	3	4	5
34	Eu recebo informações sobre a atuação de outras pessoas em minha organização (como meu superior ou outros voluntários).	1	2	3	4	5
35	O trabalho por si me fornece informações sobre o alcance dos objetivos propostos no planejamento.	1	2	3	4	5
36	Outras pessoas na organização, como superiores e colegas de trabalho, me dão informações sobre a efetividade (qualidade e quantidade, por exemplo) do meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5

Agora partindo do seu sentimento, comente seu trabalho, respondendo as afirmativas abaixo de acordo com legenda a seguir. (Atenção, a legenda é diferente da usada na bateria de itens anterior).

1- Discordo Totalmente  
4- Concordo Pouco

2 - Discordo Muito  
5 - Concordo Muito

3 - Discordo Pouco  
6-Concordo Totalmente

QUESTÕES		Discordo			Concordo		
37	Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais parecidos.	1	2	3	4	5	6
38	A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	1	2	3	4	5	6
39	Eu me identifico com a filosofia desta organização.	1	2	3	4	5	6
40	Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	1	2	3	4	5	6
41	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	1	2	3	4	5	6
42	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	1	2	3	4	5	6
43	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	1	2	3	4	5	6
44	Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	1	2	3	4	5	6
45	Todo voluntário deve buscar atingir os objetivos da ONG.	1	2	3	4	5	6
46	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na ONG.	1	2	3	4	5	6
47	O bom voluntário deve se esforçar para que a ONG tenha os melhores resultados possíveis.	1	2	3	4	5	6
48	O voluntário tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas	1	2	3	4	5	6
49	Nesta ONG eu sinto que faço parte do grupo.	1	2	3	4	5	6
50	Sou reconhecido por todos na ONG como um membro do grupo.	1	2	3	4	5	6
51	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe	1	2	3	4	5	6
52	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta ONG.	1	2	3	4	5	6
53	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar ser voluntário em outra ONG.	1	2	3	4	5	6

QUESTÕES		Discordo			Concordo		
54	A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta organização.	1	2	3	4	5	6
55	Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expressei publicamente.	1	2	3	4	5	6
56	Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta ONG.	1	2	3	4	5	6
57	Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei minha vaga como voluntário.	1	2	3	4	5	6
58	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	1	2	3	4	5	6
59	Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	1	2	3	4	5	6
60	Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter nesta ONG.	1	2	3	4	5	6
61	Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	1	2	3	4	5	6
62	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	1	2	3	4	5	6
63	Uma das conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho de voluntário.	1	2	3	4	5	6
64	Não deixaria esta ONG agora devido à falta de outras oportunidades de trabalho voluntário.	1	2	3	4	5	6

Por favor, para finalizar, responda algumas questões sobre você:

1. Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

2. Idade: \_\_\_\_\_

3. Estado civil:

( ) Solteiro ( ) Casado  
( ) Separado / Desquitado ( ) Viúvo

4. Grau de instrução:

( ) Fundamental Incompleto ( ) Fundamental Completo  
( ) Médio Incompleto ( ) Médio Completo  
( ) Curso Técnico ( ) Superior Incompleto  
( ) Superior Completo ( ) Pós-Graduação

5. Tempo de atuação como voluntário: \_\_\_\_\_ ANOS

6. Em uma escala de 0 a 10 diga qual o valor que o voluntariado tem em sua vida: \_\_\_\_\_

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)