

Proposta de Avaliação do Comportamento Tridimensional dos trabalhadores e sua relação com o aumento da produtividade na empresa

Ana Carolina de Almeida Alvarenga (Universidade Tecnológica Federal do Paraná)

anaalvarenga@alunos.utfpr.edu.br

Lays Costa Faria (Universidade Tecnológica Federal do Paraná) lays@alunos.utfpr.edu.br

Joseane Pontes (Universidade Tecnológica Federal do Paraná) joseane@utfpr.edu.br

Resumo:

O presente trabalho tem como objetivo propor uma metodologia para avaliar o comportamento do trabalhador de acordo com o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) para o aumento da produtividade. A metodologia a ser desenvolvida a partir do levantamento bibliográfico e análise exploratória. Como resultados, o trabalho propõe demonstrar como obter a melhoria da produtividade através da identificação do comprometimento existente na empresa.

Palavras chave: Produtividade, Comportamento Organizacional Tridimensional, Motivação.

Evaluation of Three-Dimensional Commitment of employees and their relation to productivity growth in the company

Abstract

This present study has the objective of analyzing the behavior of the worker and characterizing it as the Three-Dimensional Commitment of Meyer and Allen (1991) to increasing productivity. The methodology to be developed from the literature review and exploratory analysis. As a result, the study proposes to demonstrate how to increase the productivity by identifying the existing commitment in the company.

Key words: Productivity, Three-dimensional components of organizational commitment, Motivation

1. Introdução

De acordo com Lerry, Seiders e Gresham (1997) é necessário que os funcionários recebam investimentos em qualidade de vida, incluindo diferentes oportunidades de crescimento para que os resultados dos mesmos sejam efetivos. Deste modo, é imprescindível que os trabalhadores sejam incentivados através de técnicas motivacionais para que os resultados e metas da empresa sejam alcançados diante de um mercado cada vez mais competitivo.

Com a facilidade cotidiana ao acesso às informações, o mercado de trabalho encontra-se cada vez mais globalizado e competitivo, consequentemente mais acirrado e exigente. De acordo com dados do censo do IBGE (2010), o índice de pessoas com o nível de ensino superior cresceu de 11,5% para 19,2% entre os anos de 2000 e 2010. Isso mostra o aumento pela busca de habilidades técnicas para o mercado de trabalho. Todavia, de acordo com Carnegie (1999) apenas 15% do sucesso de um profissional está relacionado com suas habilidades e conhecimentos técnicos.

Outra pesquisa realizada pela Consultoria de Recrutamento Robert Halfcom em 2014 com diretores de RH no Brasil, revela as principais causas de demissões no país. Segundo esta pesquisa, 34% das demissões ocorrem em razão do baixo desempenho por parte dos profissionais nas organizações. O segundo motivo com 26%, aparece pela ausência da adequação dos mesmos à cultura da empresa. O terceiro lugar da pesquisa fica com 16%, onde as demissões ocorrem pelo relacionamento ruim com a equipe. Finalizando a mesma, o quarto e quinto lugar aparecem respectivamente com 12% e 10%, em virtude de atrasos e faltas, e pela ausência de um bom relacionamento com o supervisor (Folha de São Paulo, 2014).

A presente pesquisa se equipara às investigações de Carnegie (1999), uma vez que ele afirma que o sucesso profissional é resultado de 15% de seus conhecimentos técnicos e 85% de sua perícia em engenharia humana, ou seja, a capacidade de liderança e sua personalidade.

Perante os resultados observados, questiona-se o motivo do insucesso profissional não estar relacionado diretamente ou primordialmente com as habilidades técnicas adquiridas ao longo da formação da carreira acadêmica. De acordo com Robbins, Judge, Sobral (2014) para que a empresa seja eficiente e rentável, é preciso que os funcionários estejam comprometidos e envolvidos através de atitudes comportamentais com a organização. A carência de tais fatores como o comprometimento, que constituem os recursos humanos da empresa, pode comprometer a produtividade da organização. Desta forma, surge a seguinte pergunta de pesquisa: Como estimular a produtividade do trabalhador com base no seu comportamento, em especial o seu comprometimento com o trabalho?

Diante de tais fatores comportamentais, o presente trabalho propõe uma metodologia para estimular a produtividade do trabalhador através da avaliação do comportamento do mesmo de acordo com o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991).

A metodologia a ser aplicada no presente trabalho e de cunho exploratório, baseado no levantamento bibliográfico.

Com o intuito de responder à pergunta de pesquisa, o trabalho está estruturado nos seguintes tópicos: comportamento humano, necessidades humanas, produtividade, comprometimento organizacional, ferramentas e proposta de modelo, conclusão, referências bibliográficas e apêndice.

2. Comportamento Humano

Para uma análise do entendimento do comportamento humano, é necessário um breve regresso ao início do século XX, onde se tem datado o surgimento do Behaviorismo. O mesmo despontou na psicologia como o indício da existência de algum fenômeno que se expressa através do comportamento, fazendo com que se estudasse a consciência e/ou a mente humana (Matos, 1993).

O ano de 1912 é marcado com o surgimento do Behaviorismo Clássico, onde psicólogo John Broadus Watson publica o artigo *'Psychology as a Behaviorist Views It'*. Watson é referenciado como o fundador dessa teoria – também conhecida como Behaviorismo Metodológico, o qual defende a psicologia como ciência natural, tornando-se uma disciplina aplicada (Strapasson, 2012). De acordo com Matos (1993), a Teoria Watsoniana afirma que todo fenômeno tem uma causa, e a causa de um determinado comportamento é fruto do ambiente em que o indivíduo se encontra. Prontamente, a causa é o produto da instigação do estímulo – ação ou operação. Representa-se essa operação como $S \rightarrow R$, onde:

- S é o ambiente;
- R é o comportamento,

- (→) é a causa ou ação desencadeante.

Conforme a tabela 01 – Motivos de Demissão, é perceptível que o comportamento humano está conexo com a rotatividade dos colaboradores em uma organização. Logo, evidencia-se que o uso adequado de certas ferramentas da teoria da motivação, pode agir otimamente na solução desses *gaps* encontrados no comportamento dos trabalhadores, que tanto prejudica os indicadores de desempenho da empresa.

Posição	Causa	Entrevistados que concordam com o motivo (%)
1°	Baixo Desempenho	36%
2°	Não se adequa à cultura da empresa	26%
3°	Relacionamento ruim com a equipe	16%
4°	Atrasos e Faltas	12%
5°	Relacionamento ruim com o supervisor	10%

Fonte: Adaptado da Pesquisa realizada pela Consultoria de Recrutamento Robert Half (Folha de São Paulo, 2014)
Tabela 01 - Motivos de Demissão

2.1 Necessidades

Os maiores indicadores e impulsores do comportamento humano são gerados a partir das necessidades, sejam elas inconscientes ou conscientes. O ser humano busca satisfazê-las utilizando o trabalho como meio. (Pedro, 2003).

As necessidades de acordo com a Pirâmide de Maslow propõem que, quanto menor o nível de satisfação do ser humano, maior deverá ser a motivação dominante no mesmo (Maslow, 1943). No instante em que o indivíduo começa a se satisfazer de determinado nível hierárquico, mais próximo ele estará de atingir o próximo nível, deste modo, o estado anterior existe apenas em um plano potencial (Hesketh e Costa, 1980).

A figura 01 mostra os níveis hierárquicos da pirâmide de Maslow, apresentando a satisfação fora e dentro do trabalho.

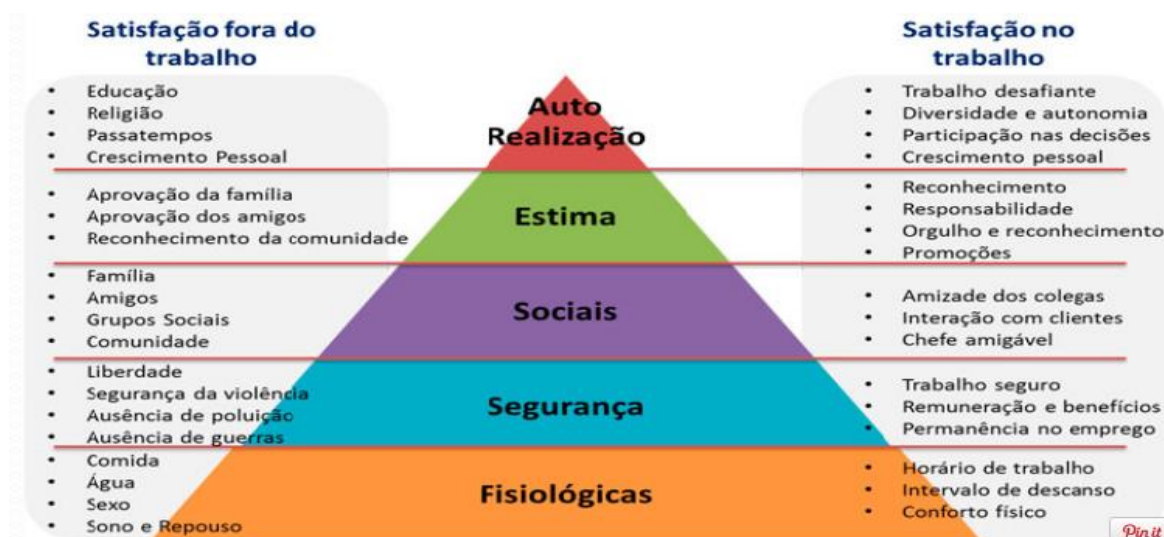


Figura 01 - Pirâmide de Maslow

Ainda de acordo com Maslow (1943) por meio do artigo “A Theory of Human Motivation”, que, selecionado um indivíduo arbitrário, é possível afirmar que este estará 85% satisfeito em suas necessidades fisiológicas, 70% em suas necessidades de segurança, 50% em suas

necessidades de sociabilidade, 40% em suas necessidades de auto estima e 10% em sua autorrealização.

Por meio desses indicadores, questiona-se como persuadir o trabalhador de uma organização para que sua produtividade seja significativa e quantitativa para os objetivos da empresa. Sabe-se que quanto maior for o nível de reclamações e frustrações, maior será o nível de qualificação de um indivíduo. Possivelmente, a organização em que este indivíduo se dedica será mais desenvolvida (Maslow, 1971).

Os próximos temas terão abordagens dos itens produtividade e comprometimento organizacional, para que haja o cumprimento do objetivo do presente trabalho.

2.2 Produtividade

A indústria passa a ter sua produtividade computada a partir da década de 70, onde inicia-se a correlação entre o trabalhador *versus* produção e conceito de produtividade física por trabalhador. Após o ano de 1985 tem-se o surgimento da produção física por hora paga, onde a mesma deteve-se a tentativa de controlar melhor a produção. Contextualizando que o país vinha enfrentando a recessão frente à metade dos anos 80 (Salm, Saboia e Carvalho 1997). Em 1993 a indústria volta a crescer, porém não existe um aumento real da taxa de emprego. Todos esses fatores resultaram na necessidade do desenvolvimento da produtividade como estratégia de mercado.

Segundo Cardoso e Junior (1997) “Os índices de produtividade sempre foram um recurso largamente utilizado pelas empresas para medir seu desempenho, tanto a nível global como localizado”. Dessa maneira, houve a premência de encontrar um índice eficiente que realmente mostrasse como mensurar a produtividade. Os índices tradicionais são diretamente influenciados pela variação encontrada na produção. Sendo a produtividade medida pela razão dos resultados efetivos gerados pela produção e os recursos produtivos aplicados a mesma.

Dessa maneira, relaciona-se como indicador de produtividade: peças/homem ou toneladas/homem (quantidade de produto produzido mensalmente dividido pela quantidade de horas total mensal); peças/hora trabalhada ou toneladas/hora (quantidade de produto final produzidos mensalmente dividido pelo total de horas trabalhadas); índice de não conformidade do produto final (em porcentagem % ou em partes por milhão - ppm).

O grau de competitividade da indústria está diretamente relacionado com a importância da produtividade em sua cultura. Portanto, uma metodologia mais específica como *shift-share* apresentada em Fagerberg (2000) traz resultados que abrangem o meio econômico relacionado com a empresa.

De acordo com Galeano e Wanderley (2013) é possível identificar uma maneira para se encontrar a produtividade em uma empresa. Relacionando a fórmula:

$$P = \frac{Q}{N}, \text{ onde}$$

P é relacionado à produtividade agregada do trabalho, Q é o valor da transformação industrial e N é o número de trabalhadores na empresa. Essa fórmula será utilizada no estudo como uma análise empírica do indicador de qualidade no ambiente da empresa. Sendo possível fazer a análise comparativa dos cenários antecessor e sucessor, após a aplicação da metodologia utilizada.

A produtividade pode ser analisada conforme o nível de comprometimento organizacional, que será descrito a seguir.

2.3 Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional segundo os autores Meyer, Allen (1991) e Jaros (2007), vem sendo estudado no decorrer dos anos com diferentes enfoques. Bonavides, Oliveira e Medeiros (2006) ilustram que o comprometimento para com a organização ultrapassa as barreiras de uma postura de lealdade passiva, baseando-se em um relacionamento ativo que visa sempre o bem-estar da organização como um todo. Este enfoque, está diretamente relacionado à identificação do indivíduo com a empresa levando à congruência entre os valores individuais e organizacionais.

Pode-se fundamentar a produtividade do colaborador da empresa de acordo com Meyer e Allen (1991), relacionando com as necessidades apresentadas a priori por Maslow. O comprometimento como estado psicológico é tridimensional, ou seja, dividido em três componentes separáveis: O primeiro componente é o *Desejo* que apresenta como fundamento o comprometimento afetivo (atitudes); o segundo é a *Necessidade* que leva em consideração o comprometimento instrumental (benefícios oferecidos pela empresa); o terceiro é a *Obrigaçao* que estabelece uma relação com o comprometimento normativo (normas).

O trabalhador pode apresentar em seu comportamento um *mix* que relaciona diferentes graus de cada um. Por exemplo, o funcionário pode apresentar um nível afetivo com o trabalho elevado e um coeficiente de necessidade e obrigação baixo, ou pode apresentar uma baixa condição de desejo e altos coeficientes de necessidade e obrigação. É possível também, a relação do estado de comprometimento com os cargos estabelecidos na empresa, onde cargos de gerência apresentam uma maior ocorrência de comprometimento afetivo.

Para que haja um comprometimento que resulte em produtividade para a empresa, é necessário um aumento de funcionários no primeiro estágio do comportamento tridimensional (Meyer e Allen, 1991). Segundo Valentim (1992), há muitas vagas não ocupadas nas empresas, todavia falta o engajamento do trabalhador. Uma questão abordada é como aumentar o comprometimento do funcionário para aumentar a sua produtividade. Assim, o presente estudo tem como objetivo avaliar o desempenho do trabalhador e caracterizá-lo conforme o comportamento tridimensional usando a motivação e o marketing interno como ferramentas para o aumento da produtividade.

Para a alcançar o objetivo deste trabalho, é necessário o entendimento de como certas ferramentas, modelos e técnicas atuarão na implantação do projeto proposto em uma organização.

2.4 Análise do Modelo Tridimensional

Meyer e Allen (1991) e Jaros (2007), desenvolveram o modelo dos Três Componentes do Comportamento Organizacional para explicar o comprometimento dos trabalhadores e como os mesmos se sentem sobre a organização em que trabalham. Os componentes são organizados em uma estrutura tridimensional:

- a) Comprometimento Afetivo: Os trabalhadores permanecem na organização porque querem;
- b) Comprometimento Instrumental: Os trabalhadores continuam na empresa porque precisam;
- c) Comprometimento Normativo: Os trabalhadores permanecem na empresa porque são obrigados.

O modelo sugere a consolidação em todos os tipos de organização, seja industrial ou de serviços, acarretando como possíveis benefícios o aumento do comprometimento e engajamento dos trabalhadores. Para a identificação do estilo de comprometimento dos trabalhadores da organização o qual se encontram, será aplicada o questionário baseado no

modelo que Jaros (2007) propôs. Esse questionário encontra-se no Apêndice do presente trabalho.

2.5 Marketing Interno

O Marketing é em sua essência descrito por Kotler e Keller (2012) na contemporaneidade, como a ferramenta da empresa para enfrentar os momentos de crise que vem perturbando o cenário econômico a partir do século XXI. Uma vez que sem a demanda por produtos não há sentido da existência dos outros setores na empresa.

No final da década de 70, com o objetivo de redução de custos da produção, surgiu na literatura o conceito de marketing interno. Esse destroncamento do marketing é apresentado por Berry (1991) como uma ferramenta de gestão para potencializar a atividade humana da empresa.

O marketing interno objetiva desenvolver uma organização centrada no cliente que gere um serviço ou produto de qualidade. Baseado na motivação, satisfação e perspectiva dos colaboradores que passam a ser classificados como clientes internos da organização (Azêdo e Alves 2013).

Segundo Wilson Cerqueira (1994 apud INKOTTE, 2000) para um projeto bem-sucedido de marketing interno, também tratado por endomarketing - uma visão mais engajada do funcionário quanto a empresa; visa ações a serem consolidadas na base cultural do comprometimento dos trabalhadores com o desenvolvimento adequado das suas diversas técnicas, objetivando:

- a) A prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura;
- b) A manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas;
- c) A obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a consequente redução de custos;
- d) Estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional;
- e) A melhoria do relacionamento interpessoal;
- f) Estabelecimento da administração participativa;
- g) A implantação de ações gerenciais preventivas.

As técnicas motivacionais se correlacionam às ferramentas de marketing interno e endomarketing são descritas a seguir como forma de complementar o presente estudo.

2.6 Técnicas Motivacionais

As técnicas serão sustentadas nas premissas motivacionais já existentes e estão baseadas nas necessidades de cada trabalhador, conforme verifica-se na tabela 01. No quadro 01 é possível identificar uma síntese das teorias e premissas.

Autores	Ano	Teoria Motivacional	Premissas
Maslow	1954	Teoria da Hierarquia das Necessidades	As pessoas são motivadas por necessidades hierarquizadas. Só depois de satisfazer as necessidades do nível anterior as mesmas irão avançar para o próximo..
Mcclelland	1961	Teoria das Necessidades	As necessidades de realização ou sucesso, as de poder e as de afiliação são necessidades básicas que originam a motivação para o desempenho.

Herzberg	1966	Teoria dos 2 Fatores	Os fatores motivadores são a realização, o reconhecimento, o próprio trabalho, a responsabilidade e a possibilidade de progredir.
Ryan e Deci	1975	Teoria da Motivação	As emoções de prazer despoletadas pelas experiências de competência e autonomia são as determinantes de um comportamento intrinsecamente motivado.
Locke e Latha	1990	Teoria dos Objetivos	A motivação resulta da comparação que é feita entre os objetivos propostos e o desempenho.

Fonte: Adaptação segundo Azêdo e Alves (2013)
Quadro 01 - Principais Teorias Motivacionais e suas premissas

Para a tríplice dos estados de comprometimento, as teorias motivacionais encontram-se distribuídas no quadro 02. Portanto a continuação da presente pesquisa permitirá que técnicas existentes sejam estudadas e alocadas de acordo com as teorias em cada grupo.

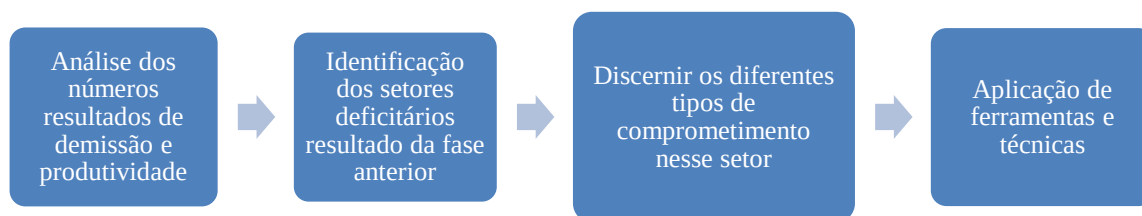
Tipo de Comprometimento	Definição	Teoria Motivacional	Técnicas Motivacionais
Afetivo	Os trabalhadores continuam na empresa porque querem.	Teoria da Motivação – Ryan e Deci	Serão relacionadas com a necessidade de cada trabalhador.
Normativo	Os trabalhadores continuam na empresa porque precisam.	Teoria das Necessidades – Maslow e McClelland	
Instrumental	Os trabalhadores continuam na empresa porque são obrigados.	Teoria dos 2 Fatores – Herzberg Teoria dos Objetos –	

Fonte: Adapção Própria
Quadro 02 - Tipos de Comprometimento e Técnicas Motivacionais

Assim, a proposta do modelo para o aumento da produtividade se fundamentará na análise dos números quantificados por demissões e produtividade, resultado da identificação dos tipos de comprometimento na organização. Os mesmos podem ser influenciados através do uso de ferramentas e técnicas motivacionais conforme verificado a seguir.

3. Proposta da Metodologia

A proposta da metodologia visa o aumento da produtividade dos trabalhadores na empresa através das quatro fases conforme o fluxograma 01 detalhado abaixo:



Fonte: Autoria própria
Fluxograma 01- Fases da implantação da proposta de modelo

FASE 01: Análise dos números resultantes de demissão e produtividade

Quantificar os números e resultados de demissão e baixa produtividade. Para a criação do indicador de demissão, propõe-se a análise dos números de demissão a serem disponibilizados pelo RH – Recursos Humanos da empresa. O indicador de produtividade será elaborado através da fórmula proposta por Galeano e Wanderley (2013) nos diferentes setores da organização, conforme discussão no item 2.2 *Produtividade*.

FASE 02: Identificação dos setores deficitários resultado da fase anterior

Enumerar os números da produtividade, será feita a identificação e separação dos possíveis setores com baixo desempenho. Para a mesma, algumas ferramentas da qualidade, como Brainstorming, Diagrama de Ishikawa e Pareto serão utilizados. O gráfico de dispersão também será aplicado com os possíveis dados disponibilizados pelo RH, visto que se procura uma possível relação, considerando os números de demissão e produtividade.

FASE 03: Discernir os diferentes tipos de comprometimento

Identificar os setores, inicia-se a busca pelos diferentes tipos de comprometimento. Para tal, será aplicado o questionário baseado em Meyer e Allen (1991) e Jaros (2007), anexado no apêndice. Os resultados obtidos estarão dispostos em tabelas e gráficos para melhor visualização e compreensão dos dados. Para identificação dos tipos de comportamento, será utilizado algumas ferramentas da qualidade. Inicialmente o Diagrama de Pareto e a Curva ABC farão parte do projeto para priorização dos componentes deficitários. Concluída essa primeira etapa, o Diagrama de Ishikawa será empregado para que se possa atuar efetivamente na causa raiz desses componentes.

FASE 04: Ferramentas e Técnicas

Concretizado os setores e identificado o tipo de comprometimento nos mesmos, inicia-se a viabilidade da proposta. Para a ocorrência da mesma a utilização das ferramentas apresentadas logo abaixo, de acordo os dados obtidos durante a fase 01 e a fase 02.

A primeira ferramenta apresentada é o marketing interno que compreende o fortalecimento da marca frente ao trabalhador. Dessa maneira, o próprio sentirá parte de um todo em que ele admira. Assim, aumenta-se a taxa dos fatores intrínsecos utilizados pela empresa, baseando-se na necessidade social apresentada por Maslow(1973).

Já a segunda medida é a implantação do programa de pagamento contingente, pelo qual os trabalhadores são remunerados de acordo com o seu desempenho na organização. De acordo com Locke, Feren, Shaw e Denny (1980) espera-se um aumento de produtividade associada ao comportamento de aproximadamente 30% com o uso dessa proposta.

Para a finalização do modelo e com o objetivo de aumentar a parcela de funcionários no primeiro estágio da tríplice, as teorias motivacionais serão aplicadas. Visto que seus trabalhadores se tornem pessoas mais confiantes, comprometidas, estimuladas e que por consequência consigam atingir os objetivos da organização através do trabalho desenvolvido. Trabalhadores motivados atingem a autorrealização e a organização em troca demonstra o respeito e valor do indivíduo (Azêdo e Alves, 2013).

5.Conclusão

Para a implantação da presente proposta, é importante salientar a possibilidade de analisar a relação entre os fatores do comportamento humano, neste caso o comprometimento, e o desempenho dos trabalhadores. O estudo possibilita mapear os componentes de comprometimento deficitários através da utilização das teorias motivacionais para tangenciar a produtividade.

A proposta poderá ser consolidada em todos os setores ou tamanhos organizacionais. Dessa

maneira, busca-se apresentar referências para a relação entre produtividade e comportamento dos trabalhadores. Para a efetivação da presente metodologia, sugere-se aos futuros trabalhos pesquisas sobre técnicas motivacionais associadas ao comprometimento com demais fatores do comportamento humano, relacionando a produtividade e indicadores de desempenho.

Referências

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. Serviços de Marketing: Competindo Através da Qualidade . São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BONAVIDES, Renata de Oliveira Paiva; OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. *Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Consequentes do Comprometimento para os Trabalhadores.* Enanpad, Salvador - Bahia, 2006.

CARDOSO, Eng. Jose Claudio Macedo; VIEIRA JUNIOR, Prof.dr. Milton. *Calculo de Produtividade Visando a Participação nos Lucros da Empresa.* In: ENEGEP, XVII.1997, Gramado.

CARNEGIE, Dale. *O líder em você : como fazer amigos , influenciar pessoas e ter sucesso em um mundo em mutação.* 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999. 249 p. Tradução de: The leader in you: How to win friends, influence people, and succeed in a changing world.

FOLHA DE SÃO PAULO. *Pesquisa indica os 5 principais motivos de demissões no país.* Folha de São Paulo: Empregos e Carreiras. São Paulo, 27 out. 2014. Disponível em: <<http://classificados.folha.uol.com.br/empregos/2014/10/1539066-pesquisa-indica-os-5-principais-motivos-de-demissoes-no-brasil.shtml>>. Acesso em: 03 mar. 2015.

GALEANO, Edileuza Aparecida Vital; WANDERLEY, Lívio Andrade. *Produtividade Industrial do Trabalho e Intersidade Tecnológica nas Regiões do Brasil: Uma análise Regional e Setorial para o Período 1996-2007.* Planejamento e Políticas Públicas, v. 40, 2013

HESKETH, José Luiz; COSTA, Maria T. P. M. *Construção de um instrumento para medida de desempenho no trabalho.* Administração de Empresa, Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, p.59-68, jul. 1980.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *CENSO 2010: Censo 2010: mulheres são mais instruídas que homens e ampliam nível de ocupação.* Brasil, 2012.

INKOTTE, Alexandre Luz. *Endomarketing: Elementos para a construção de um marco teórico.* 2000. Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina., Florianópolis, 2000.

JAROS, Stephen. *Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues.* The Icfai Journal of Organizational Behavior. Louisiana, p. 07-25. out. 2007.

MASLOW, Abraham Harold. *A Theory of Human Motivation.* Psychological Review. Brooklyn College, p. 370-396. jul. 1943.

MASLOW, Abraham Harold. *The farther reaches of human nature.* New York: Viking Press, 1971. 401 p.

MATOS, MARIA AMÉLIA (Campinas). Departamento de Psicologia - Usp. *O Behaviorismo Metodológico e suas relações com o Mentalismo e o Behaviorismo Radical.* 1993. Palestra apresentada no II Encontro Brasileiro de Psicoterapia e Medicina Comportamental, Campinas, out/93. Versão revisada encontra-se publicada em: Bernard Rangé (org) *Psicoterapia comportamental e cognitiva: pesquisa, prática, aplicações e problemas.* Disponível em: <www.itrcampinas.com.br/txt/behaviorismometodologico.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2015

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

MOTOVANI, Fernando. Diretor de Operações da Robert Half. *Pesquisa indica os 5 principais motivos de demissões no país.* São Paulo: Folha de São Paulo, 2014.

PEDRO, Andreia Maria. *Características comportamentais dos empreendedores no modelo de ciclo de vida das organizações de greiner.* 2013. 107 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comprometimento Organizacional.* 14. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

SALM, Claudio; SABOIA, João; CARVALHO, Paulo Gonzaga M de. *Produtividade na Indústria Brasileira: Questões Metodológicas e Novas Evidências Empíricas.* Pesquisa Planejamento Economico, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p.377-396, ago. 1997.

STRAPASSON, Bruno Angelo. *A caracterização de John B. Watson como behaviorista metodológico na literatura brasileira: possíveis fontes de controle.* Estudos de Psicologia, Natal, v. 17, n. 01, p.83-90, jan. 2012. Trimestral.

VALENTIM, O. Há vagas. In: *Recursos humanos - foco na modernidade.* Rio de Janeiro : Qualitymark, 1992. p. 183-185.

ANEXO

Questionário à ser Aplicado nas Organizações (Baseado no estudo em Allen e Meyer (1990) com Revisão de Jaros (2007))	Questionário à ser Aplicado nas Organizações (Baseado no estudo em Allen e Meyer (1990) com Revisão de Jaros (2007))
Escala dos Itens de Comprometimento	Escala dos Itens de Comprometimento
<i>Escala dos Itens de Comprometimento Afetivo</i>	<i>Escala dos Itens de Comprometimento Instrumental</i>
i. Eu sou muito feliz em fazer parte desta organização. ☐ Concordo Totalmente ☐ concordo ☐ não concordo nem discordo ☐ discordo ☐ Discordo Totalmente	i. Eu não tenho medo do que aconteceria comigo caso eu perdesse meu atual emprego, sem ter algum outro trabalho planejado. ☐ Concordo Totalmente ☐ concordo ☐ não concordo nem discordo ☐ discordo ☐ Discordo Totalmente
ii. Eu gosto de discutir sobre a minha empresa com pessoas que não trabalham comigo. ☐ Concordo Totalmente ☐ concordo ☐ não concordo nem discordo ☐ discordo ☐ Discordo Totalmente	ii. Seria muito difícil para eu sair dessa empresa agora, mesmo que essa fosse a minha vontade. ☐ Concordo Totalmente ☐ concordo ☐ não concordo nem discordo ☐ discordo ☐ Discordo Totalmente
iii. Eu realmente sinto que esta organização também é um problema meu. ☐ Concordo Totalmente ☐ concordo ☐ não concordo nem discordo ☐ discordo ☐ Discordo Totalmente	iii. Muitos planos em minha vida seriam interrompidos se eu deixasse a organização agora. ☐ Concordo Totalmente ☐ concordo ☐ não concordo nem discordo ☐ discordo ☐ Discordo Totalmente
iv. Eu acredito que eu poderia me apegar a outra organização da mesma maneira que eu estou apegado com essa empresa. ☐ Concordo Totalmente ☐ concordo ☐ não concordo nem discordo ☐ discordo ☐ Discordo Totalmente	iv. Eu não perderia nada caso eu deixasse a empresa agora. ☐ Concordo Totalmente ☐ concordo ☐ não concordo nem discordo ☐ discordo ☐ Discordo Totalmente
v. Eu não sinto como parte da família nesta organização. ☐ Concordo Totalmente ☐ concordo ☐ não concordo nem discordo ☐ discordo ☐ Discordo Totalmente	v. Nesse momento, ficar na organização é mais uma questão de necessidade do que vontade. ☐ Concordo Totalmente ☐ concordo ☐ não concordo nem discordo ☐ discordo ☐ Discordo Totalmente
vi. Eu não me sinto emocionalmente ligado nesta organização ☐ Concordo Totalmente ☐ concordo ☐ não concordo nem discordo ☐ discordo ☐ Discordo Totalmente	vi. Eu sinto que tenho pouquíssimas opções quando considero a hipótese de deixar a organização ☐ Concordo Totalmente ☐ concordo ☐ não concordo nem discordo ☐ discordo ☐ Discordo Totalmente
vii. Esta empresa tem um grande significado para mim. ☐ Concordo Totalmente ☐ concordo ☐ não concordo nem discordo ☐ discordo ☐ Discordo Totalmente	vii. Uma das grandes consequências em deixar essa organização seria a escassez de oportunidades para se encontrar outra vaga de emprego. ☐ Concordo Totalmente ☐ concordo ☐ não concordo nem discordo ☐ discordo ☐ Discordo Totalmente
viii. Eu não sinto um forte senso de pertencer à minha organização. ☐ Concordo Totalmente ☐ concordo ☐ não concordo nem discordo ☐ discordo ☐ Discordo Totalmente	viii. Uma das maiores razões para eu continuar a trabalhar nessa empresa, é que essa decisão requer um considerável sacrifício pessoal, onde talvez a outra organização pode não ter todos os benefícios que eu tenho aqui. ☐ Concordo Totalmente ☐ concordo ☐ não concordo nem discordo ☐ discordo ☐ Discordo Totalmente

Questionário à ser Aplicado nas Organizações (Baseado no estudo em Allen e Meyer (1990) com Revisão de Jaros (2007))
Escala dos Itens de Comprometimento
<i>Escala dos Itens de Comprometimento Normativo</i>
i. Eu penso que atualmente, as pessoas têm trocado de empresa com muita frequência. ☐ Concordo Totalmente ☐ concordo ☐ não concordo nem discordo ☐ discordo ☐ Discordo Totalmente
ii. Eu acredito que uma pessoa não precisa ser sempre leal à sua empresa. ☐ Concordo Totalmente ☐ concordo ☐ não concordo nem discordo ☐ discordo ☐ Discordo Totalmente
iii. Trocar sempre de uma empresa para outra não soa algo antiético. ☐ Concordo Totalmente ☐ concordo ☐ não concordo nem discordo ☐ discordo ☐ Discordo Totalmente
iv. Uma das razões das quais eu continuo nesta organização é que eu acredito que lealdade é importante e, portanto, um senso de obrigação permanece. ☐ Concordo Totalmente ☐ concordo ☐ não concordo nem discordo ☐ discordo ☐ Discordo Totalmente
v. Se eu receber uma oferta de trabalho melhor em outro lugar eu não sentiria que é correto deixar a minha empresa. ☐ Concordo Totalmente ☐ concordo ☐ não concordo nem discordo ☐ discordo ☐ Discordo Totalmente
vi. Eu fui ensinado que acreditar nos valores das empresas significam lealdade para a organização. ☐ Concordo Totalmente ☐ concordo ☐ não concordo nem discordo ☐ discordo ☐ Discordo Totalmente
vii. Algumas coisas são melhores atualmente quando as pessoas permanecem em uma organização para uma carreira melhor. ☐ Concordo Totalmente ☐ concordo ☐ não concordo nem discordo ☐ discordo ☐ Discordo Totalmente