

NO TRABALHO VOLUNTÁRIO: ESTUDO DAS RELAÇÕES ENTRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E DESENHO DO TRABALHO EM ONGs

Carlos Eduardo Cavalcante¹

José Armatés de Oliveira²

Carlos Alberto Freire Medeiros³

Washinton José de Souza⁴

Julio Andre Moreira Neto⁵

RESUMO

Este trabalho é um estudo sobre a relação do comprometimento com o desenho do trabalho segundo a percepção de trabalhadores voluntários de Organizações Não Governamentais (ONGs). O referencial teórico apresenta os enfoques unidimensionais e multidimensionais do comprometimento, bem como de seus antecedentes, dentre eles o desenho do trabalho. A amostra foi composta por 14 instituições, onde foram entrevistados 236 voluntários. Para diagnosticar o desenho do trabalho foi utilizado o modelo de Hackman e Oldham (1980) e para mensurar o comprometimento organizacional foi utilizado o instrumento de Medeiros (2003). A análise de dados foi feita utilizando-se análise fatorial e análise de regressão. A análise fatorial identificou cinco dimensões latentes de desenho do trabalho e sete dimensões latentes do comprometimento. Com essas análises foi possível identificar diversas relações mostrando a influência das dimensões latentes do desenho do trabalho sobre algumas dimensões do comprometimento organizacional, dentre elas: o *feedback de agentes* e a *autonomia de planejamento* influem positivamente no comprometimento afiliativo.

Palavras chave: trabalho voluntário; comprometimento organizacional; desenho do trabalho

1 INTRODUÇÃO

Já há algum tempo, alguns estudos apontam que a maneira como as tarefas são executadas ou seu conteúdo podem influir no desempenho, na satisfação e no envolvimento dos trabalhadores com as organizações (HACKMAN e OLDHAM, 1980; BRAVERMAN, 1987 e DEJOURS, 1988; 1993).

Algumas pesquisas têm procurado encontrar relações entre o desenho do trabalho e o comprometimento organizacional (GRIFFIN, 1991; BASTOS, 1994) ou através de alguns de seus conseqüentes, tais como a intenção de deixar a organização e o desejo de nela permanecer (BATT e VALCOUR, 2003; BILLINGSLEY, 2004). Billingsley (2004) assinala que professores que vêem suas escolas como bons lugares para trabalhar são mais propensos a nela permanecerem ensinando.

Na última década as Organizações Não Governamentais - ONGs ganharam destaque no contexto social contemporâneo, depois da queda do estado previdenciário nos países do primeiro mundo, do aumento das desigualdades sociais e também com o fenômeno da precarização dos empregos (ANDION, 1998).

A partir da emergência das ONGs na sociedade alguns estudos se fazem necessários para avaliar como se processam suas relações de trabalho, pois a força de trabalho das ONGs é composta por trabalhadores remunerados ou voluntários. Esses últimos parecem se dedicar ao trabalho, isentos de interesse econômico, pois as recompensas recebidas são intangíveis, tais como a satisfação por ajudar outras pessoas ou fazer parte de um grupo com objetivos comuns.

Percebe-se então, a possibilidade da existência de vínculos emocionais dos voluntários com as ONGs, devido à congruência dos objetivos individuais e organizacionais, que pode também ser influenciado pela natureza das tarefas executadas. Mowday, Steers e Porter (1979) afirmam que o comprometimento é característico de pessoas que se esforçam em benefício das organizações e dos objetivos organizacionais, além do forte desejo de ser membro da organização, demonstrando uma adequação desse conceito ao trabalho em ONGs, o que pode

caracterizar indícios de comprometimento.

Com base no exposto, a questão que este trabalho busca responder é qual a relação entre o desenho do trabalho voluntário e o comprometimento organizacional existente nas Organizações Não Governamentais.

Nesse sentido, três hipóteses podem ser sugeridas, considerando o contexto da pesquisa, Organizações sem fins lucrativos, composta por voluntários.

A primeira afirma que estes voluntários apresentarão altos níveis de comprometimento afetivo. Esta hipótese se explica, pois o afetivo diz respeito à sintonia entre os objetivos individuais e organizacionais, e como os voluntários escolhem as Ongs que irão atuar, podem apresentar este comprometimento em altos níveis.

A segunda sugere que sejam apresentados níveis neutros de comprometimento normativo, pois este tipo é influenciado por valores e crenças individuais, anteriores ao fato de buscar uma organização, seja voluntária ou mesmo com fins lucrativos.

E a terceira afirma que serão apresentados baixos níveis de comprometimento instrumental. Como não existem tantos entraves à saída de um voluntário e devido à grande quantidade de Ongs na cidade, se eles se mantêm, certamente não por falta de opções, especialmente quando considerando outras oportunidades de trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Trabalho Voluntário e o Comprometimento

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

Revista Estudos do CEPE, Santa Cruz do Sul, n33, p.206-230, jan./jun. 2011

não, de bem estar social ou outros campos.

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. 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.

Acredita-se que o comprometimento dos componentes dessas instituições seja 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.

O Estudo do Comprometimento Organizacional

Na última década, três enfoques conceituais predominaram no estudo do comprometimento organizacional, sendo estes os enfoques afetivo, instrumental/calculativo e normativo. Esses três enfoques foram tratados em algumas pesquisas isoladamente, como é o caso do enfoque afetivo, ou em modelos multidimensionais, como o modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento estabelecido por Meyer e Allen. Assim, serão apresentados aqui os enfoques unidimensionais afetivo, instrumental/calculativo e normativo, e também os enfoques multidimensionais: o modelo de Kelman (1958) – que destaca a existência de um outro enfoque, o afiliativo; o do vínculo psicológico do empregado de O'Reilly e Chatman (1986) e o modelo de Meyer e Allen (1991).

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), denominado por *side-bets*.

Para Becker (1960), 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. 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).

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. Porter e Smith (apud MOWDAY, STEERS e PORTER, 1979) destacam que o comprometimento é característico de pessoas que se esforçam em benefício das organizações e dos objetivos delas, além do forte desejo de ser membro da instituição. 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*

Revista Estudos do CEPE, Santa Cruz do Sul, n33, p.206-230, jan./jun. 2011

Questionnaire (MOWDAY, STEERS e PORTER, 1979).

Em contraponto aos dois enfoques anteriores, o vínculo normativo se constitui em um 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).

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.

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

Revista Estudos do CEPE, Santa Cruz do Sul, n33, p.206-230, jan./jun. 2011

comprometimento, eram componentes presentes no vínculo psicológico entre indivíduo e organização, sendo essa compreensão largamente difundida em diversas pesquisas (KELMAN, 1958; O'REILLY e CHATMAN, 1986; MEYER e ALLEN, 1991).

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.

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.

Para este estudo, será adotada a visão ofertada por Medeiros (2003), adaptada nesta pesquisa ao trabalho voluntário. Segundo Medeiros (2003) o comprometimento organizacional é formado por sete dimensões latentes: a) internalização de valores e objetivos organizacionais; b) sentimento de obrigação em permanecer na organização; c) sentimento de obrigação pelo desempenho; d) sentimento de fazer parte; e) sentimento de falta de recompensas e oportunidades; f) linha consistente de atividade; e, g) escassez de alternativas. A escolha de um

modelo usado em empresas com fins lucrativos se justifica pela ausência de um específico para o terceiro setor, além da validação do modelo de Medeiros (2003) ter ocorrido em ambiente nacional, o que permite uma melhor aproximação do objeto de pesquisa em questão.

Antecedentes ao Comprometimento Organizacional

A meta-análise feita por Mathieu e Zajac (1990) sobre o estudo do comprometimento aponta um conjunto de variáveis que são tratadas como antecedentes ao comprometimento: características pessoais, relações grupo/líder, características organizacionais, características do trabalho e os estados de percepção da função.

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.

No Brasil diversos trabalhos estudaram antecedentes ao comprometimento, dentre eles o trabalho de Medeiros (2003) que estudou os antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional. A partir de dimensões validadas, buscou-se estabelecer relações com as características organizacionais, vistas como antecedentes, e com o desempenho organizacional, entendido como conseqüente ao comprometimento. Medeiros (2003) conclui afirmando que itens como confiança, descentralização e trabalho em equipe influenciam positivamente o comprometimento e o desempenho, e que itens como hierarquização,

especialização dos cargos e rigor pelos resultados fazem com que o comprometimento e o desempenho dessas organizações diminuam.

Neste estudo, os antecedentes serão avaliados a partir da compreensão de Hackman e Oldham (1980). A escolha deste modelo se justifica pelo uso de variáveis ligadas à autonomia e a significância da tarefa elementos fortemente presentes no trabalho voluntário. 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 acerca de seu trabalho: *variedade de habilidades; identidade da tarefa; significância da tarefa; nível de autonomia e feedback*. Segundo Hackman e Oldham (1980) os trabalhos que possuem altos níveis desses fatores são potencialmente mais motivadores do que trabalhos que possuem baixos níveis desses fatores.

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.

A "Identidade da Tarefa" trata-se do grau com 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.

Já a "Significação da Tarefa" nada mais é que o grau com que o trabalho tem um impacto substancial nas vidas de outras pessoas, estando as mesmas dentro ou fora da organização. Este grau aumenta quando os colaboradores entendem que o trabalho desenvolvido terá um impacto substancial no bem estar físico e psicológico de outras pessoas;

A "Autonomia" consiste em ser o grau com que o trabalho proporciona liberdade substancial, independência, e descrição na elaboração dos esquemas pessoais de ação e na determinação de procedimentos usados na sua condução.

Pois, quanto mais a autonomia aumenta, mais os colaboradores 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;

Finalmente o “Feedback do Trabalho” é o conjunto de informações diretas e claras que são passadas a um colaborador, quando esse desenvolve as atividades determinadas pelo seu trabalho, sobre o quão eficaz está sendo a sua performance. É importante ressaltar que o feedback definido é obtido diretamente do trabalho ao contrário do feedback que ocorre por intermédio de outras pessoas, as quais coletariam informações e fariam um julgamento sobre quão bem o trabalho foi desenvolvido.

Dando suporte ao uso deste modelo, a meta-análise de Mathieu e Zajac (1990) descreve algumas relações encontradas em estudos realizados que relacionam comprometimento com características do trabalho. A maioria dos estudos encontra associação positiva entre o comprometimento e as características do trabalho. A relação mais forte encontrada ($r = 0,503$) descrita foi a que relaciona comprometimento afetivo ao escopo do trabalho.

Neste sentido, este trabalho busca relacionar os cinco fatores básicos do desenho do trabalho de Hackman e Oldham (1980) com as sete dimensões do comprometimento organizacional descritas por Medeiros (2003).

3 METODOLOGIA

O universo da pesquisa foi constituído por voluntários de ONGs da cidade de Natal, encontradas a partir de listagem obtida na ONG Natal Voluntários, organização que funciona como intermediário, ligando pessoas, organizações e empresas. As ONGs que contavam com pelo menos 10 voluntários foram convidadas a fazer parte da pesquisa, alcançando-se, portanto, 14 instituições. A

amostragem foi realizada por *conveniência* em que os voluntários das ONG que permitiram a pesquisa e se dispuseram a responder o instrumento fizeram parte do estudo, totalizando 236 respondentes. Deve ser destacado que não se buscou conhecer o tipo de atividade executada, apenas se o indivíduo executava esta atividade de maneira voluntária.

Foram distribuídos 450 questionários, durante um período de 3 meses, e devolvidos 248, representando 55,1% dos enviados, dos quais 236 foram utilizados na análise, pois estavam completamente respondidos. Os voluntários eram abordados antes ou depois de suas atividades, eram colocados à par da pesquisa, recebiam um questionário impresso e uma caneta e não tinham tempo definido para resposta.

O instrumento de coleta de dados foi composto por três grupos de questões.. O primeiro grupo com as variáveis do modelo de Hackman e Oldham (1980), com 36 afirmações e respostas variando de 1 (nunca) a 5 (sempre), entendidas como variáveis independentes nesta pesquisa, e o segundo grupo com as variáveis de comprometimento organizacional do modelo de Medeiros (2003), com 27 afirmações e respostas variando de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente), entendidas como tratadas como variáveis dependentes, e o terceiro grupo com questões sócio-demográficas.

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, com a utilização da técnica de análise fatorial. A análise fatorial foi realizada utilizando-se rotação ortogonal ou *varimax*. Em anexo estão os resultados desta análise.

Depois de extraídos os fatores latentes do comprometimento e do desenho do trabalho foram geradas variáveis para serem utilizadas na análise de regressão. A regressão múltipla foi realizada empregando-se o método *stepwise*, utilizando-se as variáveis de comprometimento como variáveis dependentes e as variáveis de desenho do trabalho como independentes ou antecedentes. Para Hair et all (2005)

este método é adotado quando se tem um elevado número de variáveis candidatas a variáveis explicativas. Com isso se busca o conjunto mais provável de variáveis explicativas. Em cada etapa, é removida uma única variável regressora. O método é finalizado quando não há mais variáveis a serem excluídas do conjunto.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Dimensões Latentes do Desenho do Trabalho

A análise fatorial dos elementos do desenho do trabalho resultou inicialmente em onze fatores com o *eigenvalue* acima de um. Decidiu-se, porém, selecionar cinco fatores formados por no mínimo três indicadores. A técnica de análise fatorial foi aplicada utilizando a análise dos componentes principais como método de extração, com rotação *Varimax* e normalização Kaiser. As dimensões selecionadas foram avaliadas com o teste de integridade ou de consistência interna, através do cálculo do coeficiente Alpha de Cronbach, como pode ser visto na Tabela 1, apresentada abaixo.

Tabela 1 – Eigenvalor, Variação Explicada, Variação Acumulada e Consistência Interna das Dimensões do Desenho do Trabalho

<i>Dimensão</i>	<i>Eigenvalue</i>	<i>Variação Explicada</i>	<i>Variação acumulada</i>	<i>Alpha (α)</i>
Feedback de agentes	6,1	16,8%	16,8%	0,80
Autonomia de execução do trabalho	3,0	8,3%	25,1%	0,78
Significância da tarefa	2,2	6,2%	31,3%	0,65
Variedade de habilidades	2,1	5,7%	37,0%	0,68
Autonomia de planejamento	1,8	5,0%	42,0%	0,64

Fonte: Dados da pesquisa, 2004.

Dimensões Latentes do Comprometimento Organizacional

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 *varimax* e normalização Kaiser. A análise fatorial com os indicadores do comprometimento organizacional resultou em oito fatores, dos quais um foi retirado da análise por ser formado por um indicador apenas. Assim, para a continuação da análise, foram escolhidos sete fatores. Através do cálculo do coeficiente Alpha de Cronbach, a consistência interna das dimensões obtidas foi avaliada. Os resultados podem ser visualizados na tabela 2 apresentada a seguir.

Tabela 2 – Eigenvalor, Variação Explicada, Variação Acumulada e Consistência Internas das Dimensões do Comprometimento Organizacional

<i>Dimensão</i>	<i>Eigen.</i>	<i>Variação Explicada</i>	<i>Variação acum.</i>	<i>(α)</i>
Sentimento de fazer parte	5,1	18,1%	18,1%	0,80
Obrigação em permanecer	3,0	10,6%	28,7%	0,81
Poucas alternativas	2,0	7,2%	35,9%	0,77
Obrigação pelo desempenho	1,9	6,7%	42,6%	0,72
Linhas consistentes de atividade	1,6	5,7%	48,3%	0,61
Falta de recompensas e oportunidades	1,5	5,4%	53,7%	0,60
Internalização dos valores e objetivos	1,2	4,5%	58,2%	0,64

Fonte: Dados da pesquisa, 2004.

Encontrando Rela es entre Desenho do Trabalho e Comprometimento Organizacional

Buscando estimar o tipo de comprometimento apresentado a partir de determinado antecedente - o desenho do trabalho -, utilizou-se análise de regressão, 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 (variáveis dependentes) fossem testadas com as cinco dimensões antecedentes (variáveis independentes) de Hackman e Oldham (1980).

Tabela 3 – Parâmetros obtidos com análise de regressão múltipla entre dimensões do desenho do trabalho e dimensões do comprometimento organizacional

<i>Dimensão do Comp. Organizacional (Variável Dep)</i>	<i>Dimensão do Desenho do Trabalho (Variável Indep)</i>	<i>Estím. (R²)</i>	<i>Estím. (r)</i>	<i>Signi. (p)</i>
Sentimento de fazer parte	Feedback de agentes		0,28	0,00
	Autonomia de planejamento	0,14	0,19	0,00
	Autonomia de execução		0,14	0,03
Obrigação em permanecer	Feedback de agentes		0,26	0,00
	Autonomia de execução	0,09	0,14	0,03
Obrigação pelo desempenho	Variedade de habilidades	0,03	-0,16	0,00
Linhas consistentes de atividades	Autonomia de planejamento	0,07	0,27	0,00
Internalização de valores e objetivos	Significância da tarefa	0,03	0,18	0,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2004.

A dimensão latente do comprometimento organizacional **sentimento de fazer parte** foi predita pelos fatores *feedback de agentes*, *autonomia de planejamento* e *autonomia de execução*. O fator *feedback de agentes* foi o que mais influenciou esse fator do comprometimento ($r = 0,28$). 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, fazendo então com que eles busquem se manter na instituição por causa do grupo social de que fazem parte.

O preditor *autonomia de planejamento* reforça o sentimento de afiliação dos voluntários ($r = 0,19$), bem como o preditor *autonomia de execução* ($r = 0,14$). Quando esses acreditam ter autonomia para programar datas e momentos de executar seu trabalho e podem também tomar decisões importantes em relação a ele. Essa autonomia tem sido encorajada através dos colegas ou superiores do voluntário, sugerindo a assunção do papel de planejador e executor do seu trabalho. Observe-se que a liberdade e a independência devem ser dadas pela instituição e pelas pessoas que a compõem. Vale a pena ser ressaltado que uma grande variação no sentimento de afiliação é explicada ($R^2 = 0,14$) por esses três preditores.

A dimensão do comprometimento ***obrigação moral em permanecer*** foi influenciado positivamente pelos fatores do desenho do trabalho *feedback dos agentes* ($r = 0,26$) e *autonomia de execução* ($r = 0,14$). O *feedback* recebido pelos colegas e superiores da ONG busca motivar o voluntário, assim ele parece perceber que tem uma obrigação moral com essas pessoas já que recebem delas informações sobre o desempenho das tarefas executadas. Esses dois preditores explicam 9% da variação na obrigação em permanecer entre os voluntários pesquisados.

Importante reconhecer em adição que uma 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. A possibilidade de executar suas tarefas com liberdade e independência também influencia positivamente este fator normativo. Verifica-se então, um comportamento de vínculo moral com os indivíduos que compõem a ONG. Este resultado é similar ao estudo de Billingsley (2004) que encontrou uma relação positiva entre boas condições de trabalho e o desejo de permanecer na organização.

Outra constatação gerada pelo estudo é de que o fator do comprometimento organizacional ***obrigação pelo desempenho*** é influenciado negativamente pelo fator *variedade de habilidades* ($r = -0,16$). 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.

A *variedade de habilidades* é 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 de caráter 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 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 ($r = 0,27$), valendo a pena ressaltar que 7% da variação no sentimento de andar em linhas consistentes de atividade é explicada pela autonomia de planejamento. Portanto, o que se pode concluir dessa predição é que os voluntários das ONGs procuram manter comportamentos consistentes com os objetivos da instituição, buscando manter o status obtido com a autonomia de planejar seu próprio trabalho. A adoção de linhas consistentes de atividades tem base instrumental, de troca, planejando o momento de executar o seu trabalho, julgando e participando do processo decisório no que tange à sua tarefa.

Finalmente, a última relação encontrada foi a que o fator *significância da tarefa* influencia positivamente na **internalização dos valores e objetivos organizacionais** ($r = 0,18$). 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. Observa-se, portanto, que os voluntários, quando percebem que seu trabalho irá ajudar outras

peças tendem a internalizar os objetivos da instituição da qual fazem parte. Neste momento, os objetivos individuais do voluntário – ajudar pessoas – coincidem com os organizacionais, diminuindo assim a iniquidade objetivo individual e organizacional.

Esse resultado confirma, em parte, o encontrado por Griffin (1991) quando encontrou que o escore de potencial motivador estava associado ao comprometimento organizacional medido numa perspectiva afetiva. Do mesmo modo, Bastos (1994) encontrou relação do comprometimento afetivo com duas variáveis ligadas ao desenho do trabalho: escopo do trabalho e trabalho não rotineiro, ambas fortemente relacionadas à significância do trabalho.

Neste ponto, pode-se afirmar que as dimensões do comprometimento quando analisadas isoladamente não se relacionam a todos os cinco fatores de Hackman e Oldham (1980) também analisados de modo isolado. Esta é a principal diferença desse estudo quando comparado ao de Griffin (1991), pois seu estudo comparou comprometimento e desenho do trabalho unidimensionalmente.

Deve ser destacado também a inexistência de relação entre as variáveis independentes do “desenho do trabalho” com os fatores de comprometimento “Poucas alternativas” e “recompensas e oportunidades”, demonstrando que o conteúdo do trabalho executado não tem relação com estes fatores instrumentais do comprometimento.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho buscou encontrar a relação entre o desenho do trabalho voluntário e o comprometimento organizacional existente nas Organizações Não Governamentais. Com as análises realizadas foi possível identificar diversas relações mostrando a influência das dimensões latentes do desenho do trabalho sobre algumas dimensões do comprometimento organizacional. Os resultados

encontrados apontaram relações entre determinadas variáveis do desenho do trabalho e do comprometimento organizacional, demonstrando haver então influência do desenho do trabalho no comprometimento.

Quanto às hipóteses a primeira e a terceira podem ser aceitas e a segunda negada. Confirmou-se um alto nível de comprometimento afetivo alcançando a maior média aritmética, demonstrando assim que os voluntários internalizam os valores e objetivos organizacionais como se fossem seus. Verificou-se também um alto nível de comprometimento normativo, negando assim a segunda hipótese. Esta característica alcançou a maior média, demonstrando, portanto o compromisso moral na execução da tarefa. E a terceira hipótese foi confirmada, pois os voluntários não consideram que recompensas e oportunidades sejam importantes para que se mantenham nesta organização.

Este estudo apresenta duas contribuições teóricas: a primeira é a validação do Modelo de Hackman e Oldham (1980) no contexto do trabalho voluntário brasileiro. Apesar de originalmente ter sido criado para a análise do trabalho em organizações com fins lucrativos e mesmo adaptado ao trabalho voluntário, auxiliou no alcance do objetivo desta pesquisa, pois o modelo mostrou-se um bom preditor do comprometimento organizacional. Apesar de contribuição, esta ocorrência também pode ser considerada uma limitação, pois o modelo usado não foi criado com a intenção de estudar o trabalho voluntário e pode, portanto, não conseguir medir algumas nuances deste contexto.

A segunda é a confirmação estatística das sete dimensões do comprometimento encontradas por Medeiros (2003). Do mesmo modo, esse trabalho avança na pesquisa da área quando utiliza um instrumento adaptado ao trabalho voluntário, sendo então outra contribuição teórica desse estudo.

Além disso, a não existência de relações entre as variáveis do Modelo de Hackman e Oldham (1980) e as de comprometimento “poucas alternativas” e “reconhecimento e oportunidades” são lacunas que podem ser esclarecidas em estudos futuros: será que os voluntários têm muitas organizações voluntárias para escolher trabalhar? Estas mesmas ONGs não estão reconhecendo o trabalho dos

seus voluntários? Destacam-se a influência que a autonomia tem sobre a variável “sentimento de fazer parte”.

As ONGs poderão privilegiar atividades que permitam o exercício da autonomia de seus voluntários e assim, aumentar o sentimento de afiliação desses indivíduos, alcançando então, uma possibilidade de redução de sua rotatividade, principal problema na gestão de seus recursos humanos. Entretanto, como foram estudadas ONGs diferentes, e como cada uma tem atividades que são executadas de maneira específicas, nos limitamos a afirmar que a altos níveis de autonomia devem ser buscados, cada uma à sua maneira. Ainda, no campo prático, o “feedback” também deve fazer parte das atividades de gestão do voluntariado, pois verificou-se que esta variável tem uma relação positiva com o “sentimento de fazer parte”, o que pode aumentar a retenção dos voluntários.

Este estudo pode ser fonte para novas pesquisas, tanto na área do comprometimento, quanto na área do trabalho voluntário, contexto escolhido para o estudo. Poucos trabalhos foram realizados procurando explicar o comprometimento dos voluntários ou temas correlatos com as suas organizações e com características quantitativas, os números são ainda menores. Por meio de pesquisa em dois bancos de dados brasileiros, o Domínio Público e a Biblioteca Digital de Teses e Dissertações, além de periódicos classificados no Qualis (entre e B5) e no sítio da Associação Nacional dos Programas de Pós-Administração (ANPAD) foram identificados 20 trabalhos que tratavam de um tema correlato, a motivação de trabalhadores voluntários e dentre eles, nenhum com características quantitativas.

ABSTRACT

This is a study on organizational commitment and the job design, in voluntary workers of non-governmental Organizations. It 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 sample was composed of 14 institutions, where they were interviewed 236 volunteers. To diagnose the design work was used in the model of Hackman and Oldham (1980) and to measure the organizational commitment was used Medeiros (2003). The data analysis was performed using factor analysis and regression analysis. The factor analysis identified five dimensions of latent design of work and seven latent dimensions of commitment. With these tests it was possible to identify various relationships showing the influence of latent dimensions of the design work on some dimensions of organizational commitment, among them: the feedback from people and autonomy in planning positively affect affiliative commitment.

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

NOTAS

¹ Professor do Departamento de Administracao da UFPB

² Professor do Programa de Pós-Graduacao em Administração de UFRN

³ Professor do Programa de Pós-Graduacao em Administração de UFRN

⁴ Professor do Programa de Pós-Graduacao em Administração de UFRN

⁵ Professor da Faculdade de Natal

REFERÊNCIAS

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.; 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, 1999.

BASTOS, A.V.B. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato.** Tese de Doutorado em Psicologia. Universidade de Brasília. Brasília, 1994.

BATT, R.; VALCOUR, P.M. **Human resource practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover.** Industrial Relations, 42(2),189-220, 2003.

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.

BILLINGSLEY, B. S. **Promoting teacher quality and retention and special education.** Journal of Learning Disabilities, 37(5),370-6, 2004.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX.** 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

CHANG Jr, J.; ALBUQUERQUE, L. G. **Modelo das características do trabalho de Hackman e Oldham: um estudo de caso num departamento do metrô de São Paulo.** In: III Semead – Seminários em Administração da FEA/USP, 1998.

COELHO, S. C. T. **Terceiro setor, um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: SENAC, 2000.

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.

GOULDNER, H. P. **Dimensions of organizational commitment**. Administrative Science Quarterly. 4, 468-490, 1960.

GRIFFIN, R. W. **Effects of work redesign on employee perceptions, attitudes, and behaviors: a long-term investigation**. Academy of Management Journal, 34(2),425-35, 1991.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM G. R. **Work redesign**. Massachussets: Addison Wesley, 1980.

HAIR, J.F. Jr.; ANDERSON, R.E.; TATHAN, R.L. e BLACK, W.C.. Trad. Sant'Anna, Adonai Schlup ; Neto, Anselmo Chaves. **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre : Bookman, 2005.

HREBINIAK, L. G.; ALLUTO, J. A. **Personal and role-related factors in the development of organizational commitment**. Administrative Science Quarterly, 17,555-573, 1972.

KELMAN, H. C. **Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change**. Journal of Conflict Resolution, 2, 51-60, 1958.

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.

MATHIEU, J. 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.

MEDEIROS, C. A. F. **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, 2003

MEDEIROS, C.A.F.; ENDERS, W.T. **Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional** (Meyer e Allen, 1991). Revista de Administração Contemporânea, 2(3), 67-87, 1998.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J. e GELLATLY, I. R. **Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations.** Journal of Applied Psychology, 75(6),710-720, 1990.

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

MOWDAY, R. T. **Reflections of the study and relevance of organizational commitment.** Human Resource Management Review, 8 (4), 387-401, 1998.

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>

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.

STEERS, R. M. **Antecedents and outcomes of organizational commitment.** Administrative Science Quarterly, 22,46-56, 1977.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

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.

WIENER, Y. **Commitment in organizations: a normative view.** Academy of Management Review, 7(3),418-428, 1982.