



CENTRO UNIVERSITÁRIO DR. LEÃO SAMPAIO – UNILEÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

KALIANE MANTOVANI BALENA

**“A GENTE PRECISA MOSTRAR QUE AQUI É UM LUGAR DE APROPRIAÇÃO”:  
UM OLHAR SOBRE A LONGA PERMANÊNCIA NO TRABALHO**

Juazeiro do Norte  
2019

KALIANE MANTOVANI BALENA

**“A GENTE PRECISA MOSTRAR QUE AQUI É UM LUGAR DE APROPRIAÇÃO”:  
UM OLHAR SOBRE A LONGA PERMANÊNCIA NO TRABALHO**

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Graduação em Psicologia do Centro Universitário Dr. Leão Sampaio, como requisito para a obtenção do grau de bacharelado em Psicologia.

Orientador: Larissa Vasconcelos Rodrigues

Juazeiro do Norte  
2019

# “A GENTE PRECISA MOSTRAR QUE AQUI É UM LUGAR DE APROPRIAÇÃO”: UM OLHAR SOBRE A LONGA PERMANÊNCIA NO TRABALHO.

Kaliane Mantovani Balena <sup>1</sup>  
Larissa Vasconcelos Rodrigues <sup>2</sup>

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa é propor uma reflexão acerca do processo de longa permanência no trabalho a partir das discussões de três conceitos, comprometimento, entrenchamento e institucionalização. Neste primeiro serão ressaltados três dimensões do trabalho que envolvem a perspectiva afetiva, instrumental e normativa. Acerca do termo entrenchamento são descritos algumas características que o definem, bem como suas dificuldades de observação direta. No último termo, serão retratados aspectos e elementos da institucionalização partindo dos estudos e posicionamentos de Erving Goffman. Os instrumentos utilizados foram a Medida de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1991) traduzida e validada em português por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) e uma entrevista semiestruturada baseada no Modelo de Hackman e Oldham (1975) sobre qualidade de vida no trabalho. Foi utilizada uma amostra de 4 trabalhadores de uma empresa privada de ensino superior da cidade de Juazeiro do Norte- Ceará. Os resultados atestaram que os níveis de comprometimento organizacionais são elevados e que estão atrelados a esfera afetiva. O elemento entrenchamento trouxe indícios de que existe insatisfação quanto ao aspecto segurança financeira. A institucionalização caracterizou-se como um processo indireto, mas se estabelece na medida em que surgem relações de dependência do sujeito para com a organização. Em síntese, todos os entrevistados descreveram se sentirem realizados e satisfeitos com as atividades que executam.

**Palavras-chave:** longa permanência, comprometimento, entrenchamento, institucionalização.

## ABSTRACT

The aim of this research is to propose a reflection about the process of long stay at work from the discussions of three concepts, commitment, entrenchment and institutionalization. In the first one, three dimensions of the work involving the affective, instrumental and normative perspective will be highlighted. About the term entrenchment are described some characteristics that define it, as well as its difficulties of direct observation. In the last term, aspects and elements of institutionalization will be portrayed from Erving Goffman's studies and positions. The instruments used were the Meyer and Allen Organizational Commitment Measure (1991) translated and validated in Portuguese by Nascimento, Lopes and Salgueiro (2008) and a semi-structured interview based on Hackman and Oldham's (1975) Model on quality of life at work. A sample of 4 workers from a private higher education company in the city of Juazeiro do Norte-Ceará was used. The results attested that the levels of organizational commitment are high and that they are linked to the affective sphere. The entrenchment element brought evidence that there is dissatisfaction with the financial security aspect. Institutionalization was characterized as an indirect process, but it is established as relationships of dependence of the subject towards the organization arise. In summary, all respondents described feeling fulfilled and satisfied with the activities they perform. **Keywords:** long stay, commitment, entrenchment, institutionalization.

---

<sup>1</sup> Discente do Curso de Psicologia da UNILEÃO. Email: [kalimantovani@gmail.com](mailto:kalimantovani@gmail.com)

<sup>2</sup> Docente do curso de Psicologia da UNILEÃO. Email: [larissavasconcelos@leaosampaio.edu.br](mailto:larissavasconcelos@leaosampaio.edu.br)

## 1. INTRODUÇÃO

O campo do trabalho é caracterizado por ações coletivas humanas e por ações e práticas realizadas individualmente, ou seja, atividades básicas realizadas pelo homem em seus ambientes profissionais, que juntas formam as organizações. Segundo Simon (1979 apud BASTOS et al 2004) organizações são sistemas de relação e comunicação existentes num agrupamento de pessoas que juntas manifestam determinados pressupostos, atitudes, funções, criando expectativas estáveis quanto aos papéis que cada um realiza. Ademais, os integrantes se envolvem em uma cooperação sistematizada em busca da realização dos objetivos organizacionais.

Diversas dimensões do trabalho podem ser observadas. A dimensão econômica, por exemplo, implica dizer que o trabalho está atrelado a um caráter monetário, na medida em que se recebe ou se paga pela realização de uma determinada tarefa ou função. Já na dimensão laço social, o trabalho é reconhecido como parte fundamental na construção da identidade pessoal e comunitária e na ressignificação a partir da ética e da moralidade humana (ZANELLI, 2014, p. 61).

O trabalho sempre foi uma condição para a sobrevivência e manutenção da espécie humana. Sem o trabalho ou atividades laborais, formais ou informais, os indivíduos se vêem privados de alimentação, roupas, bens de consumo. Na modernidade, com o capitalismo, as relações e os contextos de trabalho tornam-se mais competitivos e desafiadores, na medida em que os postos de trabalho caracterizam-se por exigirem de seus ocupantes diversos aspectos, tais como agilidade, compromisso, responsabilidade, trabalho em equipe, dinamismo, competências técnicas e comportamentais. Nesse cenário, de um lado tem-se a organização como autoridade, como figura de poder, e de outro tem-se o colaborador como peça fundamental no fluxo de trabalho, mas que no entanto, muitas vezes não é ouvido, suas necessidades nem sempre são priorizadas, mediante as exigências da empresa de lucratividade e de produção (CANTARELLI, 2012; VASCONCELOS, 2004).

Partindo dessa premissa, entender o que leva o sujeito a permanecer por muitos anos no trabalho, não é uma tarefa fácil. O presente estudo, portanto, busca explicar o fenômeno da longa permanência no trabalho, buscando observar as diferentes perspectivas e interfaces que estão atreladas a esse processo. Por esse motivo, é relevante que se questione quais são as razões e os motivos que contribuem ou determinam a continuidade desses sujeitos durante anos em uma mesma empresa.

Assim, a pesquisa tem como foco de investigação analisar nos discursos relatados pelos participantes da pesquisa a presença de fatores ligados a motivação e comprometimento pessoal e afetivo no trabalho para entender o que leva a longos períodos de permanência no trabalho e

se esta permanência está atrelada a satisfação pessoal ou interligada a aspectos organizacionais, tais como valores e cultura organizacional.

Dentre as hipóteses possíveis para identificar os motivos que permitem longos períodos de permanências no trabalho é necessário analisar que o trabalhador está em busca por promoção e reconhecimento profissional partindo do fenômeno como comprometimento e entrenchamento organizacional, bem como, esse mesmo sujeito está inserido em um processo de institucionalização. A busca por promoção se relaciona intrinsecamente por um estímulo interno que parte de desejos pessoais do sujeito (ANDRADE, 2007; CATANEO, 2017). A institucionalização, por sua vez, é a perda das características individuais em detrimento dos valores da organização (SOUZA, 2000).

## **2. TRABALHO E SUAS INTERFACES**

Na modernidade, com o surgimento da Revolução Industrial e com a ascensão do capitalismo, o trabalho ganha um novo sentido. A partir desse momento desvincula-se de um caráter meramente instintivo ou contemplativo, e assume como uma de suas principais características a compra e venda da mão de obra humana, passa a ser marcado por lutas de poder, hierarquização, divisão de classes, lucratividade, produtividade, tecnologias e concorrência (BRAVERMAN, 1987).

Grandes avanços científicos surgiram após esse período, fazendo com que o mundo do trabalho ganhasse novos rumos e direções. Em sentido unilateral, a sociedade remete a tecnologia o papel de trazer grandes lucros e altos percentuais de produtividade nas organizações modernas. No entanto, mesmo com importantes avanços tecnológicos, a ação humana não pode ser excluída do contexto do trabalho. Ainda hoje o que as organizações atuais buscam é a compreensão dos fenômenos que estão diretamente interligados ao sujeito e aos seus contextos de trabalho, na tentativa de modificar modelos de produção (DAVEL, 2001; VASCONCELOS, 2004).

Diante dessa realidade, para se pensar o sujeito no trabalho, anteriormente é necessário caracterizar o que é trabalho. Conceituar trabalho é uma tarefa difícil, pois na literatura existem diversas denominações para o termo. O trabalho pode ser caracterizado a partir de seu aspecto intelectual, visto como habilidades para desenvolver e criar fórmulas geométricas, de seu aspecto filosófico, por meio de atividades de contemplação da arte, e até mesmo pelo seu aspecto físico, o trabalho de um pedreiro, por exemplo (ALBORNOZ, 2017).

Sabe-se que o trabalho humano é díspar (BRAVERMAN, 1987), pois se diferencia dos demais na medida em que seus agentes planejam e reformulam previamente antes de o executarem, seus agentes pensam de forma consciente e proposital, é uma condição vital e uma

habilidade do ser humano (ANTUNES,1999; BRAVERMAN,198). O significado do trabalho engloba aspectos políticos, subjetivos, históricos e sociais. É social porque além de descrever fatores individuais, reflete os costumes e valores da cultura vigente. Além disso, o trabalho tem a função de construção de significados e sentidos para o homem (SOUZA, 2000; BORGES, 2001).

A entrada no trabalho é imposta como um fator de sobrevivência e manutenção do indivíduo (SOUZA, 2000). Logo após adentrar em uma instituição, o sujeito inicialmente depara-se com situações e contextos que lhe são estranhos e desafiadores e precisa desenvolver estratégias encontrando fatores motivacionais que permitam superar essas dificuldades. A motivação está diretamente interligada as condições e ao contexto organizacional do ambiente de trabalho englobando aspectos individuais e coletivos do sujeito dentro da organização (CATANEO,2017; ROBBINS, 2002).

Partindo dessa perspectiva, para entender a complexidade da organização, é necessário observar diferentes aspectos que estão interligados, como as chefias, os colegas, a cultura organizacional, a missão, os valores e principalmente as relações de comprometimento que os colaboradores estabelecem com a organização. Diante disso, serão descritos a seguir conceitos importantes que ajudarão a compreender essas relações, tais como comprometimento organizacional, entrenchamento organizacional e institucionalização.

## 2.1 TRABALHO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Comprometimento organizacional representa o vínculo entre trabalhador e sua organização, é um contexto no qual sujeito e instituição identificam-se e se envolvem proativamente, pelo compartilhamento de valores (MONDAY, PORTER e STEERS, 1982). Para autores como Bastos (2009), o conceito de comprometimento organizacional remete a um estado psicológico de caráter positivo, que causa grande influência nas atividades de trabalho do sujeito. Como também afirma Zanelli (2004) as organizações são um conjunto de pessoas que compartilham valores, crenças e que mutuamente são interligadas para atingir um objetivo. Para se constituir como organização é necessário as atividades dos seres humanos.

Quando se fala em organização é indispensável o olhar para o aspecto humano nesse espaço. A ideia de organização não pode estar dissociada de sua construção e sua interligação com as ações humanas. Toda organização na atualidade tem como uma de suas premissas o desenvolvimento dos recursos humanos, e planejamento de ações e de estratégias com a finalidade de desenvolver competências coletivas e individuais dos colaboradores. É uma parceria entre o cliente interno, os funcionários, e entre os objetivos organizacionais (YOSHITAKE, 2009).

Segundo Duarte (2011, p. 10 apud MACEDO, 2013) “o grande desafio das organizações é realizar um modelo de gestão adequado, que possa aliar a formação e o desenvolvimento de pessoas com um ambiente oportuno para o alcance da visão e das metas da organização e dos colaboradores”. Diante disso, quando se fala em aspecto humano, este não pode estar dissociado do termo comprometimento organizacional.

O comprometimento organizacional está atrelado a diferentes aspectos, estes podem estar ligados a satisfação, motivação, bem-estar e qualidade do trabalho, ou estarem vinculados a aspectos negativos como desmotivação, absenteísmo, níveis de desempenho insuficientes e turnover. Além disso, refletem atitudes individuais e subjetivas, assim como se entrelaça as dimensões coletivas como trabalho em equipe, relações de poder e hierarquização. Este conceito é permeado de muitas nuances quando se tenta analisar quais fatores estão diretamente ligados a sua ocorrência. No cotidiano, comprometimento pode estar relacionado a necessidade de permanecer na organização para sustento da família, ou por necessidade salarial, em outros casos pode representar um comodismo do colaborador, um não querer investir em uma nova carreira, representando a estagnação.

Com o objetivo de esclarecer o conceito e a característica do termo comprometimento organizacional, Meyer e Allen (1991) criaram uma medida para avaliar níveis de comprometimento nas organizações. Em seus estudos, os autores chamaram o novo método de multidimensional, pois ao invés de descrever o fenômeno estudado a partir de um único sentido, propuseram uma análise de três dimensões diferentes. Na nova proposta, o conceito de comprometimento, é influenciado por três esferas: normativa, estrutural e afetiva (BANDEIRA,2000; BALSAN et al, 2015; RODRIGUES, 2010; CARVALHO, 2011).

A esfera normativa está atrelada às normas, regras, missão e valores organizacionais. O sujeito não consegue se desvincular da organização porque está interligado de forma dependente a esses fatores. A dimensão normativa é definida pela obrigação, pela necessidade, pela introjeção de aspectos normativos institucionais (BASTOS, 2000). No que diz respeito à dimensão instrumental ou também chamada de esfera de continuação, a permanência do sujeito na organização se estabelece na medida em que o mesmo afirma ter investido tempo e dinheiro pessoal e profissional no trabalho, e que por esse motivo não pode simplesmente deixar que esses investimentos sejam perdidos, ignorados. Sair da instituição implicaria perder toda dedicação e sacrifício até então aplicados. Ao contrário das posições anteriores, o conceito de comprometimento ligado a esfera afetiva é marcado por atitudes de dedicação, empenho, motivação, proatividade e o desejo pessoal do sujeito em permanecer na organização, pautado na manutenção do vínculo organizacional (BALSAN,2015;CARVALHO,2011; RODRIGUES, 2013).

A esfera afetiva não representa a relação do colaborador com a organização de forma passiva, ao contrário disso, nessa dimensão o sujeito é ativo, pois é consciente da sua escolha em permanecer no trabalho. A lealdade manifestada pela organização é verdadeira, o sujeito se coloca a disposição, se empenha, é leal ao que a organização propõe (BALSAN et al, 2015). A lealdade representa a intenção de manter relacionamento duradouros, trazendo como consequência a presença de sentimentos de pertencimento, satisfação e reconhecimento (SIQUEIRA,2001). “O trabalho, como atividade nobre, permite que externamos nossas habilidades e potencialidades. E quando fazemos o que realmente gostamos é a realização suprema”(VASCONCELOS, 2004, p. 3).

Na literatura, o termo comprometimento possui uma forte relação com o conceito de entrincheiramento organizacional, causando muitas vezes confusão de significados. Para esclarecer e demonstrar diferenças entre tais conceitos o tópico seguinte descreve as principais características do conceito de entrincheiramento.

## 2.2 TRABALHO E ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL

O modelo tridimensional proposto acima trouxe significativos avanços nos estudos sobre o comprometimento organizacional. No entanto, muitos questionamentos acerca de um fenômeno tão complexo e de fatores empíricos do então modelo, suscitaram novas pesquisas. Autores como Cooper-Hakim e Viewesvaran (2005), Steel e Lounsbury (2009) afirmam que as dimensões afetiva e instrumental não são complementares, mas sim antagônicas. Nesse sentido, analisar aspectos da longa permanência no trabalho implica lançar mão do conceito de entrincheiramento organizacional (BALSAN, 2015).

O termo entrincheiramento propõe que a permanência no trabalho é consequência do medo que o sujeito tem de perder sua estabilidade, sua segurança, seu salário e seu status. Isso implica afirmar que permanecer no trabalho não demonstra um desejo pessoal de estar na organização, mas sim a manutenção da condição social e econômica e também a fuga de possíveis prejuízos e perdas (RODRIGUES, 2009; BALSAN, 2015).

Para Becker (1960 apud BALSAN, 2015), a definição do termo entrincheiramento está pautada na perspectiva de que o colaborador realiza seu trabalho por necessidade. “A permanência na organização ocorre por necessidade e não por querer ou por gostar, pois ele passa a projetar na empresa formas de sentir-se protegido, seguro com estabilidade e status social”.

Para compreender de forma clara como este fenômeno acontece Rodrigues e Bastos (2011) criaram a Medida de Entincheiramento Organizacional (MEO). Essa ferramenta de diagnóstico implica a análise de tres variaveis dependentes: ajustamentos individuais a respeito

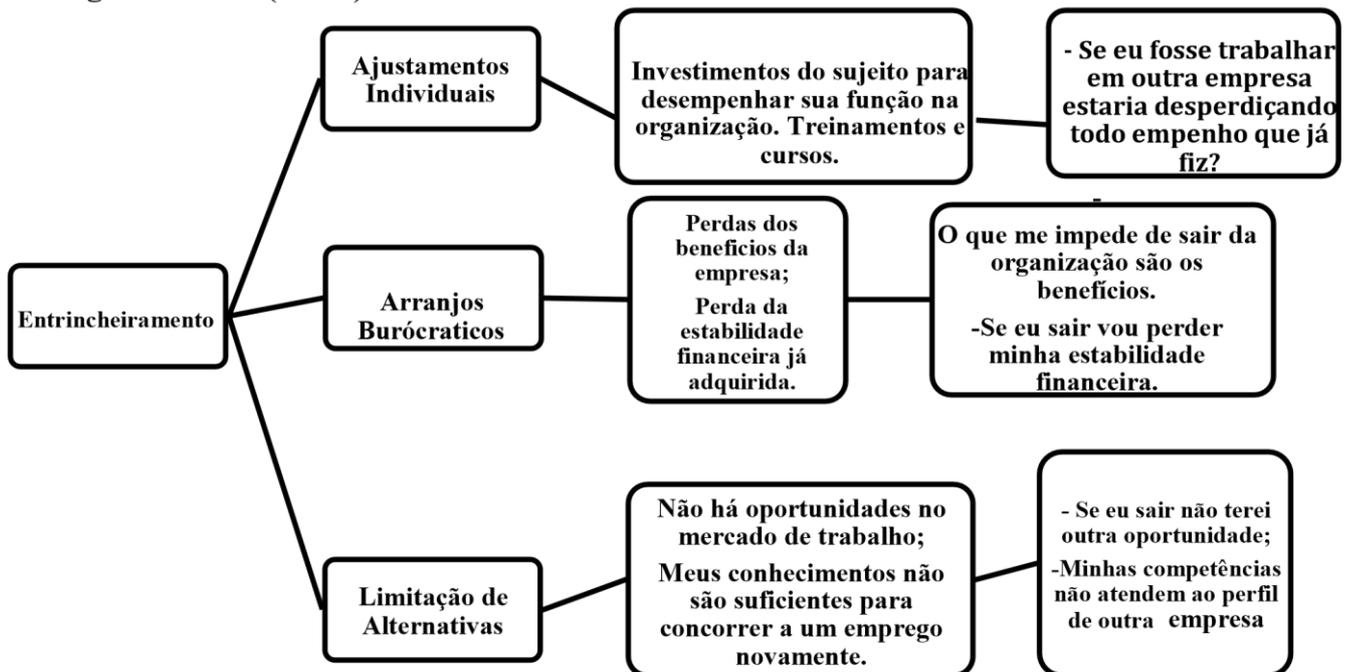
da posição ocupada inicialmente na organização, arranjos burocráticos impessoais e limitação de alternativas (RODRIGUES e BASTOS, 2011).

A primeira variável está relacionada aos investimentos que sujeito e organização fazem para que um cargo e/ou uma atividade sejam realizadas da forma esperada, implica o processo de adaptação do funcionário ao seu novo posto de trabalho. A este fator se correlacionam as ações de treinamento, de desenvolvimento e de aperfeiçoamento das habilidades e competências do colaborador (RODRIGUES, 2009; BASTOS, 2009, BALSAN, 2015). A segunda esfera, arranjos burocráticos, está diretamente ligada aos aspectos referentes às perdas dos benefícios que a organização proporciona, tais como planos de saúde, cesta básica, aposentadoria, entre outros. A terceira e última variável, limitação de alternativas, pode ser caracterizada como a falta de oportunidades do mercado de trabalho externo. O sujeito permanece na organização ou não quer sair dela porque tem medo de não conseguir outro emprego, sua escolaridade e seus conhecimentos podem não ser suficientes para concorrer a uma nova vaga, sua idade pode não ser vista como um aspecto favorável para uma nova contratação, suas habilidades podem não se encaixar no perfil que outras empresas procuram (BALSAN, 2015; BORGES,2007; RODRIGUES, 2009).

O objetivo dessa ferramenta é observar a percepção do sujeito sobre os fatores relacionados ao processo de entrincheiramento, compreendendo seu grau de adaptabilidade para com a empresa a partir das três variáveis citadas (RODRIGUES e BASTOS, 2011).

Quando o trabalho se distingue de um processo de comprometimento e de entrincheiramento, este pode se configurar a partir de relações de trabalho marcadas pela perda de identidade do indivíduo, fenômeno este chamado de institucionalização, que está descrito abaixo.

**Figura 1- Descrição de características das variáveis da Medida de Entrincheiramento Organizacional (MEO).**



Fonte: Elaborado pela autora com base no livro **Ferramentas de Diagnóstico para Organizações e Trabalho**, capítulo 7, **Entrincheiramento Organizacional** (RODRIGUES e BASTOS, 2011).

### 2.3 TRABALHO E INSTITUCIONALIZAÇÃO

O sentido que o trabalho ocupa na vida do ser humano ganha diferentes olhares e perspectivas, na medida em que a cultura se modifica ao longo das décadas. O que distingue o trabalho humano dos demais animais é a “intermediação da cultura” (ZANELLI, 2014). Até o século XIX o trabalho assumia um papel social pautado na dignidade do homem, na oportunidade de mostrar sua criatividade, representava a busca da autonomia. Essas visões não foram extintas, mas acabaram mascaradas por relações de poder e de controle características da era industrial.

Partindo dessa perspectiva, o trabalho e o trabalhador passam a se relacionar de forma a desenvolver espaços de autoridade, hierarquia, busca incessante por lucratividade, troca de mercadoria. Como afirma Borges (2007) “a imposição da vontade era considerada necessária e o controle a base fundamental do sistema”.

Mesmo a facilidade enorme do trabalho torna-se um meio de tortura, pois a máquina não dispensa o operário do trabalho, mas tira-lhe o interesse. Toda a produção capitalista, enquanto cria não somente valor, mas ainda mais-valia, tem essa característica: o operário não domina as condições de trabalho, é dominado por elas (MARX, p.113, 1975 apud ZANELLI, p. 33, 2014).

O efeito social desse contexto deu origem a um processo denominado institucionalização do trabalho. A institucionalização é a perda da autonomia e da subjetividade pessoal em detrimento dos valores e regras da estrutura organizacional. O elemento central desse processo é a falta da individualidade e da satisfação de cada colaborador a medida que este se vê prisioneiro de sua própria atividade (SOUZA, 2000). Nessa perspectiva o trabalho é uma imposição da organização, as regras são ditadas de forma que permitam o controle e a manutenção do “equilíbrio”. O trabalhador é excluído das decisões e não possui voz ativa diante de suas próprias atividades laborais (ZANELLI, 2014).

Para Hopenhayn (2001), as organizações passam a ser descritas a partir de fenômenos que conduziram a coisificação do trabalho e do trabalhador. A coisificação em seu sentido implica a transformação do trabalho em um mero objeto de troca que passa a ter um valor econômico atrelado (SÁ, 2016).

Ainda nesse contexto, para Goffman (1987 apud BENELLI, 2014) às interações entre padrões e funcionários dentro do ambiente de trabalho se configuram como uma luta de classes explícita. De um lado se tem o funcionário que molda suas atitudes e ações as regras institucionais e do outro lado da relação a instituição com sua legitimidade cultural. Para o autor o sujeito ao adentrar na instituição começa a se despir de seus referenciais identificatórios, na medida em que seus construtos sociais próprios entram em crise com os valores da organização. A “carreira moral” conceito utilizado por Goffman para se referir ao processo de vida do sujeito, incluindo suas experiências individuais e coletivas tende com a entrada na vida institucional a se modificar, se adaptar, se desenvolver e a se submeter provocando rupturas significativas na construção subjetiva do indivíduo (BENELLI, 2014).

Além disso, a entrada na instituição ocasiona um processo denominado por Goffman de “mortificação do eu”. O dispositivo institucional promove a perda da subjetividade e dos objetos significativos do sujeito, sua identidade, seus desejos. Diversos processos acontecem para que tal fenômeno possa surgir. Entre eles, o sujeito é destituído de seus papéis sociais, pois passa a assumir um novo papel institucional, o de funcionário, deixando de lado a atribuição de pai, de marido, de filho, entre outros, sua vida pessoal não pode ser confundida e nem interferir no seu desempenho enquanto profissional. Ademais, o indivíduo perde sua identidade a partir do momento em que recebe um código, uma padronização institucional que passa a ser sua identificação, seus objetos seguem as normas da própria instituição, tais como fardas, materiais e equipamentos utilizados na realização das tarefas diárias (GASTALDO, 2008). “As menores partes de sua atividade estão sujeitas a regulamentos e julgamentos da equipe dirigente” (BENELLI, 2014, p.34-35).

“O adestramento civilizatório impõe modos de ser ao corpo do sujeito contemporâneo. Persevera apenas silenciamento do corpo e a docilização impostos pelas disciplinas, pelas Instituições, pelos discursos do saber” (PELBART,2006). Partindo desse contexto, o processo de institucionalização por si só é danoso, pois estabelece desde a entrada do indivíduo na instituição um controle, a “perda do eu” (GOFFMAN, 1961).

Apesar do processo de institucionalização possuir um caráter multifatorial, ele é na maioria das vezes associado a um aspecto negativo, pois presume nas suas relações e ocorrências às perdas e desconstruções do sujeito, na medida em que retira dele sua própria identidade, vontades, desejos e desconfigura sua personalidade (DANTAS, 2013).

### **3. METODOLOGIA**

Trata-se de uma pesquisa de campo. A escolha deste procedimento tem a finalidade de investigação de um fenômeno, partindo da perspectiva da pesquisa voltada para estudos de casos. Segundo Fonseca (2002) o estudo de caso permite observar em profundidade um fenômeno a partir de perguntas iniciais, o como e o porquê de certas coisas. O objetivo do estudo de caso não é de intervir sobre o objeto investigado, mas sim de entender e compreender seus processos.

A natureza da pesquisa é básica, pois tem a intenção de contribuir para a aprendizagem de novos conhecimentos. No entanto, não traz soluções práticas de curto prazo para solucionar um problema específico. Quanto aos objetivos a pesquisa é de caráter descritiva, na medida em que busca descrever quais aspectos e fatos são observados em um fenômeno. A pesquisa tem caráter quantitativo e qualitativo. A pesquisa qualitativa foi escolhida pois permite a construção de significados para além de aspectos apenas objetivos. Segundo Holanda (2006) utilizar essa metodologia permite a observação de fatores ligados à subjetividade das experiências vivenciadas pelos indivíduos, na medida em que favorece a interação de aspectos humanos, experienciais e singulares na interlocução entre sujeito e seu ambiente. Em relação ao aspecto quantitativo, isso se dá porque se faz uso de escalas.

Fizeram parte do estudo funcionários de uma organização privada, do ramo educacional, de grande porte em Juazeiro do Norte-CE. Esses profissionais são de áreas de atuação e cargos diferentes e que trabalham nesta mesma organização há muitos anos. Os participantes da pesquisa serão divididos em dois grupos de pesquisa: um grupo com dois professores e outro grupo com dois coordenadores que atuam em cargos de gestão dentro da organização. Os participantes possuem faixa etária acima de 18 anos, de ambos os sexos.

Os instrumentos para coleta de dados foram compostos de um breve questionário sociodemográfico, a escala de comprometimento organizacional e de uma entrevista

semiestruturada. O questionário teve como objetivo a caracterização ampla da amostra, identificando fatores relacionados a trajetória profissional dos participantes.

A escala de comprometimento organizacional de Allen e Meyer (1991) traduzida e validada em português por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), se constitui num instrumento multidimensional que engloba a observação de três esferas interligadas a relação homem e trabalho: esfera afetiva, normativa e instrumental. Este modelo é constituído de 12 itens que se dividem nas esferas citadas. As dimensões afetiva e normativa são compostas por 6 itens cada, enquanto que a dimensão instrumental é composta por 7 itens. As respostas são baseadas numa escala Likert, com sete opções de escolha: (1) discordo totalmente, (2) discordo moderadamente, (3) discordo ligeiramente, (4) não concordo nem discordo, (5) concordo ligeiramente, (6) concordo moderadamente, (7) concordo totalmente. Os resultados dos níveis de comprometimento são obtidos por meio de um cálculo matemático, em que se soma todos os resultados dados pelos participantes em todas as questões e se divide pelo total de questões da escala.

A entrevista semiestruturada é baseada no Modelo de Hachman e Oldham (1975) sobre qualidade de vida no trabalho. A entrevista é composta originalmente de 78 questões, mas na pesquisa foram utilizadas apenas 22 dessas questões. Esse modelo analisa quatro índices: variedade de habilidades, autonomia, identidade da tarefa e feedback. Esses fatores compõem o que os autores chamam de dimensões essenciais do trabalho e permitem contextualizar as relações de trabalho a fatores ligados à motivação, satisfação, segurança e salário (NUNES, 2010). Para critério de interpretação a entrevista foi caracterizado com base nos termos do referencial teórico.

**Tabela 2: categorização dos itens da entrevista a partir de sua relação com o comprometimento, entrincheiramento e a institucionalização.**

CONCEITOS	O QUE PROCURA INVESTIGAR	PERGUNTAS DA ENTREVISTA
<b>Comprometimento Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-afetividade no trabalho;</li> <li>identificação com o trabalho;</li> <li>estabelecimentos de vínculos;</li> <li>realização pessoal e profissional;</li> <li>valorização do trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De um modo geral, o quão significativo ou importante é o seu trabalho?</li> <li>-Você se identifica com a tarefa que faz?</li> <li>-Você se sente realizado com o trabalho que faz?</li> <li>- Você se sente confortável em seu ambiente de trabalho? - O quanto você valoriza o seu trabalho?</li> </ul>
<b>Entrincheiramento Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- trabalho monótono;</li> <li>-motivação;</li> <li>-segurança;</li> <li>-satisfação com as tarefas atuais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Como você avalia sua motivação para trabalhar?</li> <li>- Seu salário é suficiente para satisfazer suas necessidades pessoais? - O quanto você está satisfeito com relação a segurança de permanecer empregado na empresa que você trabalha?</li> <li>-Com que frequência você julga seu trabalho monótono?</li> <li>- Você está satisfeito com as tarefas que realiza no seu trabalho?</li> </ul>
<b>Institucionalização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-oportunidades de crescimento profissional;</li> <li>- relações hierárquicas;</li> <li>-autonomia;</li> <li>-condições de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em seu trabalho você possui independência e liberdade para realizá-lo da forma que preferir? -Como você avalia sua carga de trabalho?</li> <li>- Como você avalia a qualidade da sua relação com seus superiores e colegas? -Você possui consciência sobre as metas e objetivos do seu trabalho?</li> <li>-Você é respeitado pelos seus colegas de trabalho?</li> <li>- Você está satisfeito com as condições do seu trabalho? - Seu trabalho influencia sua vida pessoal? Você está satisfeito com as oportunidades que a empresa oferece para o seu crescimento profissional, como cursos e treinamentos?</li> <li>-Como você avalia a igualdade de tratamento entre os funcionários no seu trabalho?</li> </ul>

No primeiro momento, foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e do Termo de Uso de Voz para que sejam cumpridos os princípios éticos todos os procedimentos que tem como objetivo a preservação da imagem e das informações fornecidas pelos participantes.

Os participantes foram assegurados de que sua participação na pesquisa deveria ser voluntária, e que, além da garantia do anonimato, nenhuma pessoa teria acesso às informações prestadas. O segundo passo correspondeu à aplicação das escalas de comprometimento e da entrevista semiestruturada. O tempo médio para responder os instrumentos foi de aproximadamente 20 minutos. A escala foi respondida individualmente. A entrevista foi gravada pelo pesquisador e posteriormente transcrita.

Os participantes foram informados dos possíveis riscos mínimos ligados a aspectos psicológicos e emocionais, pois envolvia a utilização de perguntas que tendem a suscitar fatores ligados às experiências pessoais dos envolvidos. Diante disso, caso os procedimentos trouxessem grande desconforto aos participantes, os mesmos seriam orientados de quais serviços deveriam procurar, tais como o Serviço de Psicologia Aplicada do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio para que realizem atendimento psicológico, caso necessário.

A metodologia utilizada para análise dos dados foi a perspectiva da análise de conteúdo. Nesse tipo de metodologia o pesquisador busca compreender e entender características e dimensões que estão entrelaçadas e muitas vezes ocultas nas mensagens ditas pelos participantes. O pesquisador adquire uma dupla função: a de entender a comunicação falada, direta do entrevistado, mas também a de compreender e interpretar o significado do que está sendo dito (BARDIN, 2011).

Ao final da coleta de dados e da correlação com as pesquisas e publicações já existentes sobre a temática se espera encontrar de forma mais clara e concreta quais são os fatores que estão intimamente ligados aos processos de longa permanência no trabalho.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES**

A apresentação dos resultados da pesquisa segue a seguinte estrutura: descrição breve do tempo de permanência no trabalho dos participantes; resultados obtidos com a escala de comprometimento organizacional; resultados das discussões e da correlação entre os relatos dos participantes e os três conceitos utilizados no referencial teórico.

Foram entrevistados quatro colaboradores de uma instituição de ensino superior privada da região do Cariri Cearense de ambos os sexos. O período de permanência na organização foi de 16 e 11 anos para as participantes do sexo feminino e de 13 e 6 anos para os participantes do sexo masculino. A média de idade dos participantes variou de 25 a 55 anos. Dentre os

participantes, três deles já ocuparam ou ocupam a função de professor, sendo que dois deles atualmente exercem essa tarefa, um dos participantes assume a função de coordenação dentro da instituição e o outro exerce suas funções em um setor ligado a tecnologia da informação. Os participantes foram identificados como P1, P2, P3 e P4 a fim de preservar a imagem e identificação dos mesmos.

#### 4.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SUAS DIMENSÕES

A escala de comprometimento organizacional utilizada para observar esse aspecto foi criado por Meyer e Allen, e tem como objetivo investigar três dimensões (afetiva, instrumental e normativa) ligadas a relação de vínculo entre sujeito e sua organização.

**Tabela 2: níveis de comprometimento organizacional obtidos a partir da escala aplicada.**

PARTICIPANTES	MEDIDA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL			
	Baixo (1,0 a 2,5)	Níveis de Comprometimento		(1,0 a 6,0)
Mediano (2,5 a 4,0)		Alto (4,0 a 6,0)		
P1			5,5	5,7
P2				
P3			4,25	
P4			4,58	

Os níveis de comprometimento organizacional dos entrevistados são considerados altos (apresentando um valor equivalente ou superior a 4 numa escala likert de 6 pontos). O comprometimento organizacional representa em linhas gerais a relação de vínculo entre indivíduo e organização (BANDEIRA, 2000). Nesse sentido, os resultados demonstram a presença de laços e vínculos consistentes entre os participantes e o local onde trabalham.

Na escala de comprometimento organizacional, o item 1: eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho foi avaliado com 6 pontos (concordo totalmente) por todos os participantes. Tal aspecto relaciona-se diretamente a identificação que o sujeito possui com a organização, na medida em que este se sente pertencente ao seu espaço de trabalho. Segundo Mowday, Porter e Steers (1982) comprometer-se está para além da lealdade ou subordinação passiva, implica uma relação de agentes ativos que buscam mostrar suas habilidades e também se sentirem confortáveis e reconhecidos por seus esforços. Além disso, os aspectos que se referem a organização como um ótimo lugar para se trabalhar e como um local de inspiração para o crescimento e desenvolvimento pessoal foram avaliados com classificação 6 (concordo totalmente). Fatores 3, 5 e 6 (sinto os objetivos da minha organização como se fossem os meus; a minha forma de pensar é muita parecida com a da empresa; eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela

organização onde trabalho) foram avaliados a partir do construto concordo muito. Esses resultados estão interligados a esfera afetiva, pois descreve a relação de introjeção dos valores organizacionais. Os participantes percebem os valores organizacionais como próprios, bem como identificam que seus valores pessoais se assemelham aos valores e a cultura da organização em que trabalham (BANDEIRA,2000).

Os itens 7 (sinto que existe uma forte ligação entre mim e minha organização) e 8 (essa organização tem um imenso significado pessoal para mim) tiveram como classificação a opção concordo totalmente, demonstrando ligações de identificação dos entrevistados com a organização do qual fazem parte.

Os itens 9 e 11 (aceito as normas da empresa porque concordo com elas; se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da empresa em que trabalho) tiveram valores acima de 5 na escala likert, considerados altos. Apesar do índice demonstrar um elevado grau de comprometimento diante desse aspectos, quando se observa uma avaliação de um item da escala individualmente é possível analisar certa discordância. Partindo desse aspecto, por exemplo, quando vistos isoladamente os itens 9 e 11 descritos acima tiveram classificação 2 em uma das escalas aplicadas, o que representa a opinião discordo muito. Diante disso, o resultado geral não necessariamente, apesar de alto, descreve com clareza o ponto de vista ou a concepção do sujeito acerca de todos os fatos e fenômenos observados, é necessário por vezes investigar cada aspecto de forma isolada para que se tenha uma maior fidedignidade do que se está pesquisando.

Os fatores retratados nos dois últimos parágrafos acima se relacionam as esferas afetiva e normativa no modelo multidimensional criado por Mayer e Allen (1984). Quando se trata da primeira, é possível observar que a afetividade está normalmente associada a aspectos que envolvem o desejo de permanecer na instituição a partir de um construto pautado no engajamento, na disposição de investir esforços, no significado do trabalho e evidentemente na presença de identidade com a cultura organizacional. A esfera normativa é descrita por muitos autores como aquela interligada a obrigação que o sujeito adquire em permanecer no emprego em decorrência de pressões normativas (TAMAYO, 2005).

No presente estudo, as normas institucionais, diferente da prerrogativa anterior não assumem o sentido de obrigação e nem de imposição, mas são vistas como necessárias ao funcionamento da organização. A avaliação dos participantes implica afirmar que apesar dos mesmos não concordarem com todas as normas institucionais, eles vêm essas convenções organizacionais como importantes e essenciais para que o espaço de trabalho mantenha-se organizado.

O item 12 (eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus) tiveram elevados índices. Esse aspecto reforça as três dimensões propostas pelo modelo de

comprometimento organizacional. Para compreender e identificar outros elementos relacionados aos termos discutidos no referencial teórico desta pesquisa, a entrevista e os relatos dos participantes contribui para tal análise.

A afetividade representa o grau de vinculação estabelecida do sujeito para com a organização, manifestada pelos esforços, pela dedicação e pelo engajamento depositados nas tarefas de trabalho (MEDEIROS,2003; SIQUEIRA, 2004). Processos que envolvem a sensação de significado, de realização e de reconhecimento. A esses fatores podemos relacionar os seguintes comentários dos participantes.

*O maior e o melhor reconhecimento que eu tenho são os feedbacks das pessoas que anonimamente chegam e dizem pra mim: Professora, você me ajudou, quando eu fui fazer vestibular você estava lá e também no dia da colação. Então eu acho que isso é o melhor, e mais do que isso quando a gente está na comunidade buscando um serviço ou alguma coisa e as pessoas falam que me conhecem, isso é muito bacana porque eu acho que a gente fez parte e esta fazendo parte de uma região (mulher, coordenadora, P1).*

*Eu valorizo muito o meu trabalho. Eu valorizo no sentido de que como eu desenvolvo várias atividades, eu tenho autonomia ao longo dos anos, eu tento valorizar, tendo responsabilidade com o que eu faço, compromisso com o que eu faço, lealdade com que eu vivo, eu preciso fazer melhor, eu vou fazer melhor e sempre busco e traço outros objetivos (mulher, coordenadora, P1).*

*Eu valorizo muito. Eu valorizo em 10 o meu trabalho. Eu gosto muito de trabalhar aqui, eu me sinto muito bem aqui, eu tenho orgulho de trabalhar aqui. Às vezes até brinco assim: roupa suja a gente lava em casa, igual a nossa casa a gente vai brigar, mas a gente não leva as coisas pra fora, porque tem coisas que precisam ser melhoradas sim, mas eu me vejo fazendo parte daqui, querendo crescer com isso daqui. Quando eu entrei aqui era muito pequena e eu acompanhei a evolução, eu fui crescendo também junto com a instituição (homem, professor, P3).*

*Eu me sinto realizado sim, mas sempre busco melhorias, procuro me desenvolver (homem, area de apoio P4).*

Quando se pensa em realização ligada ao trabalho no âmbito do ensino superior é necessário observar as relações existentes não só entre os colaboradores da instituição, mas também as relações estabelecidas com os clientes, nesse caso da pesquisa, os alunos. Se a relação com o cliente estiver comprometida, a consequência pode gerar impacto na qualidade de vida dos funcionários (ENDERS, 1998; SIQUEIRA,2004; Diante disso, para um dos entrevistados o relacionamento com os estudantes vêm passando por intensas mudanças ocasionando desafios em sala de aula e conseqüentemente para as relações organizacionais.

*Me sinto muito realizado como professor, mas tenho algumas dificuldades hoje porque os nossos alunos são diferentes da época eu que eu comecei, há 13 anos atrás. A minha principal dificuldade é a mudança do aluno, porque eles hoje não tem mais aquela garra pra*

*chegar e dizer eu vou estudar. Eles vem pra frequentar e isso gera uma certa dificuldade para nós professores em sala de aula (mulher, professora, P2).*

Em resumo, verifica-se a presença de diferentes significados para o termo comprometimento, sejam eles ligados a elementos afetivos, normativos ou instrumentais. Os participantes relatam possuir suas relações de comprometimento pautadas na afetividade. Mesmo com dificuldades e desafios da atuação, todos os entrevistados descrevem se sentirem realizados e satisfeitos com as atividades que executam.

#### 4.3 ENTRINCHEIRAMENTO: CONFUSÃO DE SIGNIFICADOS E DIFICULDADES DE OBSERVAÇÃO DO FENÔMENO.

Quando se fala no aspecto que envolve entrincheiramento organizacional, é necessário observar que o termo está atrelado à disposição do trabalhador de permanecer na organização para não perder seus investimentos e esforços até então depositados no trabalho atual. Nesse sentido, afirmativas como eu julgo meu trabalho monótono, motivação para trabalhar, bem como, o meu trabalho assume o papel de obrigação descrevem algumas interfaces desse processo (TAMAYO, 2005; RODRIGUES, 2013).

No presente estudo, o fenômeno de entrincheiramento não se apresentou de forma explícita, com características definidas, o que dificulta a interpretação desse fenômeno. No entanto, alguns relatos denotam e descrevem aspectos relacionados a esse fenômeno, tais como, afirmações sobre o trabalho ser monótono ou a falta de motivação, segurança no que diz respeito à permanência dentro da instituição. Para retratar tais aspectos, os relatos abaixo descrevem as opiniões dos participantes sobre essas questões.

*Não julgo meu trabalho monótono. Se a gente está completamente satisfeito a gente entra numa condição de falta de interesse pra fazer melhor, sempre busco melhorias, sempre procuro inovar(mulher, coordenadora, P1).*

*Em alguns momentos a gente recebe alguns feedbacks que nos fazem pensar sobre o nosso dia-a-dia, e também faz a gente pensar que tem que melhorar e mudar em algumas coisas pra fugir de ser monótono (mulher, professora, P2).*

*Não julgo meu trabalho monótono.. Eu acho que poderia ser às vezes um pouco mais monótono em razão da grande correria do dia-a-dia (homem, professor, P3).*

*Eu raramente acho o meu trabalho monótono (homem, área de apoio, P4).*

Outro aspecto que se observa no entrincheiramento é a relação de segurança em permanecer empregado. Nesse aspecto, o sujeito insiste em seu trabalho a fim de manter seus

ganhos e benefícios já alcançados, e sair da atual posição que o emprego atual disponibiliza gera desconforto e insatisfação. Se o indivíduo não percebe grandes perdas relacionadas a sua saída, ele não está entrincheirado (SCHEIBLE e BASTOS, 2006). Para um dos entrevistados tal aspecto foi descrito como :

*Não, eu não acho que aqui vai ser o único lugar que eu vou trabalhar na vida, mas em razão do cenário brasileiro a gente tem que estar preparado para tudo. Eu não posso dizer que não tenho medo de perder o meu emprego, mas nós estamos passando por uma crise e que pode acontecer. Eu tenho que estar preparada para isso e estou. Eu acho que eu iria sofrer se eu deixasse de trabalhar aqui, sim com certeza, me acostumei a trabalhar aqui, mas é algo que pode existir (mulher, coordenadora, P1).*

O sujeito evidencia que a demissão pode vir a acontecer, mas ao mesmo tempo afirma que sofreria caso isso ocorresse. Como já dito anteriormente, processos que envolvem entrincheiramento refletem a posição do indivíduo em permanecer no emprego em razão das perdas que teria. Nesse sentido, a partir do que foi dito, a perda sofrida pelo trabalhador está atrelada a um aspecto afetivo em relação ao trabalho, por vezes caracteriza uma relação de dependência para com a organização. Os dois relatos abaixo exprimem a opinião dos demais participantes sobre o aspecto segurança, no entanto é possível observar que não existe um temor elevado caso a saída da instituição ocorra.

*Essa questão de segurança é muito relativa porque no nosso contexto atual a instabilidade econômica tem levado a gente também a uma certa instabilidade no trabalho. Eu não gostaria é claro de ser demitido (mulher, professora, P2).*

*Não tenho essa segurança. Eu acho que a maioria dos professores, eu acho que a gente nunca tem essa segurança. Nem de permanecer no trabalho, nem de permanecer com a carga horária. Eu acho que final de semestre sempre é uma coisa muito tensa, porque no próximo semestre tudo pode mudar. Demitir a gente começa pensar se vai ou não vai, mas não deixa de ter esse fantasma na nossa cabeça quando vai chegando o final do semestre (homem, professor, P3)*

*Apesar da economia atual e da crise, a instituição traz certa estabilidade em relação à segurança sim (homem, área de apoio, P4).*

Além disso, o entrincheiramento organizacional nem sempre é percebido pelo sujeito de forma consciente, como um processo que tem características e situações delimitadas. Este pode se manifestar por meio de uma forte relação afetiva entre sujeito e sua organização, gerando relações de interdependência. Como afirma Rodrigues (2010), é possível que o indivíduo não se dê conta de que existe falta de alternativas em outros espaços, e por isso se adapte a organização de forma que sua permanência seja duradoura e positiva.

Segundo Becker (1960), um dos principais autores sobre esse processo, o entrincheiramento se caracteriza a partir de um comprometimento que está atrelado a cursos de ações, ou também chamados de side bets. Dessa forma, as condições de trabalho, bem como o significado do trabalho se dão através da imagem construída pelo sujeito por meio de suas interações com o local de trabalho, que deve ser mantida e consolidada por meio dessas ações (RODRIGUES, 2010).

**Figura 3: modelo de entrincheiramento organizacional e quais são suas principais característica**



Fonte:Rodrigues e Bastos (2011 apud RODRIGUES, 2011). Retirado Da dissertação: Trabalhador entrincheirado ou comprometido? Delimitação dos vínculos do indivíduo com a organização.

Aspectos relacionados à satisfação e motivação como, Você se sente realizado com o trabalho que faz? Você se sente confortável em seu ambiente de trabalho? Seu salário é suficiente para satisfazer suas necessidades pessoais? Foram descritos da seguinte forma:

*Eu adoro o que eu faço, sou muito transparente. Assim, a instituição é como eu digo, é minha segunda casa, eu sou muito feliz aqui, mesmo às vezes tendo problemas e conflitos. Me identifico, gosto de atender os alunos, gosto de resolver problemas, gosto de encaminhar quando necessário, gosto de pensar a instituição sempre como um espaço novo, um espaço diferente. É algo que me motiva, o fato de fazer tudo igual pra mim é uma escravidão. A minha conduta de trabalho é sempre buscar melhorias, a mudança. Enquanto a gente precisa mostrar que aqui é um lugar de apropriação, utilizando-se dos espaços da faculdade e dentro de uma formação humana e profissional. A todo tempo a gente tem que criar, tem que pensar, tem que inovar, não dá para fazer sempre tudo igual (mulher, coordenadora, P1).*

Um dos entrevistados relata quando questionado sobre seu salário a seguinte frase: “ só o meu salário não é suficiente, mas como eu tenho o benefício da previdência, então quando eu junto os dois consigo pagar minhas contas”(P2).

*Nunca é. Eu ganho bem, mas eu queria ganhar mais. Eu faço muitas atividades (homem, professor, P3).*

*Sim e não, porque preciso de outros meios de renda para completar minhas necessidades (homem, área de apoio, P4).*

Observando esses relatos dos entrevistados é possível identificar uma certa insatisfação, mesmo que mascarada, em relação ao aspecto financeiro do trabalho. Os entrevistados gostam de trabalhar na organização, se identificam com a tarefa que realizam e executam, mas acreditam que poderiam ser mais bem remunerados, em alguns momentos, principalmente os professores descrevem que esse aspecto monetário insuficiente está ligado a grande carga de trabalho e as múltiplas atividades realizadas. Mesmo com todas essas informações definir o termo e como ele ocorre é umas das principais dificuldades em relação a sua delimitação.

#### 4.4 LONGA PERMANÊNCIA NO TRABALHO: PERSPECTIVA DE PROMOÇÃO OU INSTITUCIONALIZAÇÃO

O processo de longa permanência no trabalho também pode estar atrelado ao que comumente chamamos de institucionalização. Na presente pesquisa foram observadas algumas variáveis que podem indicar interfaces de um processo de institucionalização, entre elas, autonomia, relações de poder/hierarquia e alienação do trabalho. A seguir estão descritos alguns relatos dos entrevistados.

*Tenho total autonomia, eu tenho total abertura pra definir ações, para planejar atividades e muitas vezes até para contradizer quando converso com meus superiores. Eu tenho muita autonomia dentro do que eu faço. Eu tenho uma relação muito tranquila de cumplicidade com meus superiores, no sentido de até mesmo quando eu estou doente, eu tenho meus superiores como profissionais que respeitam e que estão ali pra auxiliar no que for preciso (mulher, coordenadora, P1).*

*Eu tenho, mas dentro de um escopo pré-determinado pela coordenação do setor onde eu trabalho (homem, área de apoio, P4).*

Diante dessas falas, é necessário ressaltar a limitação da atuação desses colaboradores. Os relatos trazem uma perspectiva de autonomia, de liberdade, mas refletem também uma dependência em relação ao superior, as pessoas que de fato detém o poder dentro da instituição. Nesse sentido, não se pode dizer que os participantes não são ouvidos quando colocam suas opiniões ou não possuem liberdade para realizar suas funções, mas suas tarefas são sempre supervisionadas, vigiadas. Para Gastaldo (2008) as relações de poder existem na medida em

que as definições legítimas do que é certo ou errado, do que se pode fazer ou não são definidas e sustentadas por quem tem o poder, a legitimidade sempre advém de quem tem o controle. Além disso, como afirma Goffman (2008) a vigilância e a docilização se fazem muito presente no contexto das instituições. Os sujeitos são docilmente enquadrados, são facilmente influenciados pelas normas sociais. Fazendo um comparativo com o contexto do trabalho, as organizações assumem os papéis de integração e regulação dos indivíduos através de uma ordem social, está introduzida por meio de leis institucionais próprias (MIRANDA,2017). “Toda instituição conquista parte do tempo e do interesse de seus participantes e lhes dá algo de um mundo; em resumo, toda instituição tem tendências de fechamento” (GOFFMAN, 2008, p.16).

As relações de hierarquia estão presentes em todas as organizações, pois se presume que existam aqueles que comandam e aqueles que executam as tarefas, bem como toda empresa precisa organizar seus cargos e funções para seu bom funcionamento. Pensar a hierarquização a partir de um aspecto negativo, que tem como características a subordinação passiva, o castigo, as punições por não alcançar uma meta estão muito presentes no senso comum. No entanto, a hierarquização pode se manifestar de forma sutil. Mesmo que o colaborador possua autonomia para realizar suas responsabilidades, muitas delas precisam passar pela aprovação do chefe ou diretor da organização.

O sujeito institucionalizado é aquele que desconhece seu processo de trabalho ou os realiza de forma passiva, sem buscar o sentido e o significado de suas tarefas. Na pesquisa esse elemento que se refere a falta de conhecimento sobre a função que cada participante exerce não foi observado.

*Eu tenho total consciência sobre os meus objetivos. Inclusive quando outros setores me pedem pra fazer alguma coisa, caso eu não consiga cumprir ou cumpro da forma não esperada eu sofro. Eu sofro mais do que os próprios setores que me pedem ou me falam sobre uma demanda (mulher, coordenadora, P1).*

Além disso, no fenômeno da institucionalização a presença de identidade, no sentido de pertencimento, de trazer seus valores pessoais para o ambiente de trabalho denotam o quanto o sujeito se sente feliz em realizar suas atividades, bem como o quanto este trabalho influencia sua vida pessoal. Diante disso, os entrevistados demonstraram possuir identificação com os valores organizacionais e se sentirem apropriados da cultura organizacional, partindo de um pressuposto de que isso é saudável. No que se refere a influência do trabalho na vida pessoal e familiar, este foi descrito como um fator que gera alguns conflitos, pois em muitas situações é tido como primeiro plano ou privilegiado.

*Meu trabalho influencia muito na minha família. Minha filha inclusive brinca que eu passo mais tempo no trabalho do que em casa. Mas meus familiares procuram entender a importância do meu trabalho (mulher, coordenadora, P1).*

A partir desses relatos e das contextualizações propostas, o homem passa a ser visto como uma mera mão de obra que pode ser comprada e trocada. As empresas impõem aos funcionários regras de subjugação, o capitalismo dita as convenções consideradas corretas. O trabalhador se vê obrigado a obedecê-las (BORGES, 2007). Institucionalizar-se permite afirmar que o homem deixou de perceber no trabalho a construção de significados pessoais atrelados a busca de prazer e satisfação. A partir do momento que o indivíduo se desprende da condição ontológica do trabalho, que envolvia as relações voltadas para o lar como afirma Arendt (1999 apud BORGES, 2007), o trabalho ganha caráter de objeto, de mercadoria e perde seu sentido original.

Quando se fala em institucionalização foi identificado que este processo não se configura a partir de aspectos do que Goffman (2008) chama de instituições totais, onde os sujeitos são descaracterizados completamente de suas personalidades, de seus valores. Na pesquisa é possível identificar a partir dos relatos que os mesmos são institucionalizados, mas estes estão inseridos nesse fenômeno porque mesmo possuindo autonomia e liberdade a influência do trabalho e principalmente da cultura organizacional é tão presente, pois este sujeito não consegue separar a instituição de seu cotidiano, existe uma relação de dependência. Dependência essa que se manifesta nas demais relações externas, entre elas as familiares gerando um impacto negativo.

No que se refere a perspectiva de promoção, esse processo se configura a partir de elementos que se relacionam aos valores organizacionais que a instituição possui, bem como as estratégias e ações que a organização utiliza. Se a empresa possui um bom plano de cargos e salários e procura desenvolver e qualificar seus colaboradores, estes conseqüentemente irão permanecer no trabalho por mais tempo. Além disso, fatores como desejo pessoal do funcionário, valorização do trabalho e da área de atuação e possibilidade de crescimento contribuem diretamente para a permanência do colaborador (SARATHY, 1981).

Partindo dessa perspectiva, a permanência está voltada para o desenvolvimento de habilidades e competências pessoais e interpessoais com o objetivo de reter os talentos já existentes na organização. O desejo de permanecer não é apenas do sujeito, mas sim da organização e de como está age para manter seus colaboradores. Diante disso, ficar na organização almejando a promoção ou crescimento implica se reconhecer neste espaço, se sentir valorizado, perceber que é possível crescer pessoal e profissionalmente, caso contrário, a saída em busca de oportunidades melhores sem sombra de dúvida será a melhor opção

(SOUZA, 2011). Na pesquisa, tal fenômeno não foi observado, pois os relatos dos participantes não trouxeram elementos que fizessem referência direta a esta temática.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O tema longa permanência no trabalho exige algumas conexões que envolvem diferentes dimensões do trabalho. Uma delas diz respeito ao comprometimento organizacional, que embora se expresse em alguns momentos como a identificação do sujeito com a organização reflete também relações pautadas na necessidade da atividade laboral como manutenção e sobrevivência ou a tentativa de não perder o que se foi investido ao longo dos anos. Além disso, descrever de forma mais profunda o tema com o objetivo de retratar outros olhares acerca desse processo exigiu a discussão de outros dois conceitos, entrenchamento e institucionalização do trabalho.

Para isso, procurou-se desenvolver uma análise desses três conceitos acima partindo de relatos de colaboradores de uma instituição privada. O objetivo inicial foi o de identificar falas que trouxessem características evidentes de que os três temas norteadores existissem. No entanto, mais do que apenas observar os relatos e interligá-los a aspectos teóricos, a pesquisa trouxe significativas contribuições para que entenda o que leva o sujeito a estar numa mesma organização durante tanto tempo e se sentir pertencente a ela.

Os níveis de comprometimento se mostraram altos, pois os colaboradores relatam fatores interligados as três esferas descritas por Mayer e Allen (1975) esfera afetiva, normativa e instrumental. No que diz respeito ao assunto entrenchamento a análise tornou-se difícil em razão da dificuldade de observação de elementos desse termo no discurso dos participantes, porém muitos traços e peculiaridades foram identificadas, tais como a presença de temor em relação a segurança, a perspectiva da motivação ligada às atividades realizadas e ao aspecto financeiro. Ao que se refere a institucionalização esta se apresentou de forma velada em razão de suas características atreladas a não percepção do sujeito em relação a esse processo, mas pode-se perceber uma grande dependência da ligação trabalhador e trabalho, com significativos impactos e interferências a vida que o sujeito leva fora da organização.

A partir da pesquisa é possível compreender que o trabalho está para além de seu elemento meramente monetário, ele simboliza para muitos a busca do sentimento de utilidade, de prazer, de realização. Para que haja uma experiência permeada de sentido, é necessário que o sujeito encontre na dimensão do trabalho o primeiro momento de sua realização pessoal. Mesmo que o sujeito não perceba algumas perdas atreladas a sua vida pessoal, o trabalho ainda assim assume uma figura central nas relações humanas e sociais.

Observa-se que os dados apresentados possuem limitações, tendo em vista a pequena quantidade de participantes. Em síntese, é sempre recomendado que se façam novas investigações sobre a temática.

## REFERÊNCIAS

- ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. 1Ed Ebook. São Paulo: Editora Brasiliense, 2017.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p. 1-18, 1990.
- ANDRADE, C. R.; PEREIRA, L.Z; CKAGNAZAROFF, I.B. Elementos de satisfação e insatisfação no trabalho operacional: revisitando Herzberg. **RG&T**, v.8(1), p.67-89, 2007.
- ANTUNES, Ricardo. **Os Sentidos do Trabalho**. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.
- BALSAN, L. A.G ; BITTENCOURT, A. V; FOSSÁ, M.I.T; MAUREN, P; LOPES, L. F. D; MEDIANEIRA, V.F.C. Comprometimento e entrenchamento organizacional: explorando as relações entre os construtos. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, vol. 8, núm. 2, p. 235-248, 2015.
- BANDEIRA, M.L; MARQUES, A. L; VEIGA, R.T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **RAC**, v. 4, n. 2, p. 133-157, 2000.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento, consentimento ou entrenchamento? Um estudo comparativo entre categorias ocupacionais e contextos organizacionais. **Relatório final apresentado ao CNPQ**. Bahia: Salvador, 2009.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Brasília. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília, 1994.
- BASTOS, A. V. B.; CORREA, N. C. N.; LIRA, S. B. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.
- BECKER, Howard S. Notes on the Concept of Commitment. **American Journal of Sociology**, v. 66(1), p. 32– 40, 1960.
- BENELLI, S.J. Goffman e as instituições totais em análise. In: **A lógica da internação: instituições totais e disciplinares (des) educativas** [online]. São Paulo: Editora UNESP, p.23-62, 2014.
- BORGES, Livia de Oliveira; FILHO, Antonio Alves. A mensuração da motivação e do significado do trabalho. **Revista Estudos de Psicologia**, v. 6(2), p. 177-194, 2001.
- BORGES, Zilma. O significado do trabalho uma reflexão sobre a institucionalização do trabalho na empresa integrada e flexível. **Rev.Gesta**, v. 3, n. 1, p. 121-143, 2007.
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista**. São Paulo: Zahar, 1987.
- CANTARELLI, N. M. **Carreira e Comprometimento Organizacional: Ampliando a sua Compreensão**. (Dissertação de Mestrado). UFSM, Santa Maria, RS, Brasil, 2012.
- CARVALHO, P.; ALVES, F. J. O.; PEIXOTO, A. de L. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento afetivo, de continuação e entrenchamento organizacional: estabelecendo limites conceituais e empíricos. **Psicologia: Teoria e Prática**, v. 13, n. 2, p. 127-141, 2011.
- CATANEO, D.V dos S; et al. Fatores determinantes na motivação dos colaboradores de uma empresa familiar localizada no município de Urussanga-SC. **Revista FOCO**, v.10, nº2, 2017.
- COOPER-HAKIM, A.; VISWESVARAN, C. The construct of work commitment: testing an integrative framework. **Psychological Bulletin**, v. 131, p. 241-259, 2005.
- DANTAS, Luã Carlos Valle et al. Impactos da institucionalização na saúde mental do idoso. **Revista Portal de Divulgação**, v. 4, n. 36, p. 35-43, 2013. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/114957>>.
- DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, p. 107-126, 2001.
- ENDERS, Wayne Thomas, & Medeiros; FREIRE, C.A. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2(3), p. 67–87, 1998.

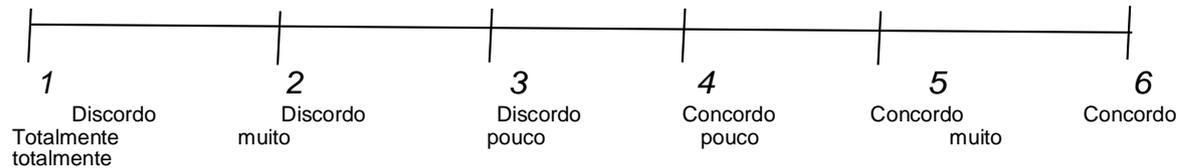
- FONSECA, Carlos Alberto Monsore da; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 3, n. 1, p. 61-88, jan. 2003.
- GASTALDO, Edison. Goffman e as relações de poder na vida cotidiana. **Rev. bras. Ci. Soc. [online]**, vol.23, n.68, p.149-153, 2008.
- GOFFMAN, E. **Manicômios, prisões e conventos**. São Paulo: Perspectiva; 1961. GOFFMAN, Erving. **Manicômios, prisões e conventos**. Tradução de Dante Moreira Leite. 7. ed. São Paulo: Perspectiva, 2008.
- HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. **Development of the job diagnostic survey**. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, p. 159-70, 1975. <http://dx.doi.org/10.1037/h0076546>.
- HOLANDA, Adriano. **Questões sobre pesquisa qualitativa e pesquisa fenomenológica**. Aná. Psicológica [online]. vol.24, n.3, pp.363-372, 2006. ISSN 0870-8231.
- HOPENHAYN, M. **Repensar el trabajo**. Buenos Aires: Norma, 2001.
- MACEDO, Daniella Venancio. **Comprometimento Organizacional: um estudo comparativo entre profissionais autônomos e efetivos de salões de beleza em Florianópolis**. Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, 2013.
- MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. Comprometimento Organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7(4), p. 187–209, 2003
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-89, 1991.
- MIRANDA, Heraldo de Cristo. Foucault e Goffman: em torno de instituições e poderes. **Sapere aude – Belo Horizonte**, v. 8, n. 16, p. 381-394, 2017.
- MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press, 1982.
- NASCIMENTO, J. L; Lopes, Albino, & Salgueiro, Maria De Fátima. Estudo sobre a validação do ‘modelo de comportamento organizacional de Meyer e Allen para o contexto português’. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 14(1), p.115–133, 2008.
- NUNES, M. H. M. **Qualidade de Vida no Trabalho: Um estudo com contadores por meio da aplicação do modelo de Hackman e Oldham**. Universidade Fumec, 2010. Disponível em: <<http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/maria-heloisa-de-melo-nunes/>>
- PELBART, P. P. Vida nua, vida besta, uma vida. **Trópico**, p.1-5, 2006.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 637 p, 2002.
- ROCHA, A. S. C.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança: o caso do Banco do Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.
- RODRIGUES, A. C. A. **Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos**. Dissertação (Mestrado em Psicologia)–Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.
- RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. **Entrincheiramento organizacional: Proposta de um novo vínculo indivíduo-organização**. In J. C. Zanelli, N. Silva, & S. R. Tolfo (Eds.), *Processos psicossociais nas organizações e no trabalho* (pp. 161-178). São Paulo, SP: Casa do Psicólogo, 2011.
- RODRIGUES, A. C. A; BASTOS, A. V. B. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Revista Psicologia**, v. 10(2), p. 129–144, 2010.
- RODRIGUES, A.C.A. BASTOS, A.V.B. Entrincheiramento organizacional: construção e validação da escala. **Psicol. Reflex. Crit.** vol.25 no.4, Porto Alegre, 2012.
- RODRIGUES, A.P.G; BASTOS, A.V.B. Os vínculos de comprometimento e entrincheiramento presente nas organizações públicas. **Revista de Ciências da Administração**, v.15, n.36, p.143-158, 2013.

- SÁ, C.T. A “Coisificação” do trabalho humano no sistema capitalista de produção: contorno do princípio da dignidade da pessoa humana nas relações trabalhistas brasileiras. **Cadernos de iniciação científica**, São Bernardo do Campo, n.36, 2016.
- SARATHY, Ravi; BARBOSA, Jenny Dantas. Fatores explicativos da permanência e saída do emprego. **Rev.adm.empres.** v.21, n.1. São Paulo, 1981.
- SCHEIBL, A. C. F; BITTENCOURT. A. V. Comprometimento com a carreira: Explorando o conceito de entrincheiramento [CD]. In Anais, 30. Encontro da ANPAD, Salvador, BA, 2006.
- SIQUEIRA, M. M. M. Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE Jr, Sinésio. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização**. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos, (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, São Paulo: Artmed, p. 144- 301, 2004.
- SOUZA, Zilma Borges. **O Significado do Trabalho - uma reflexão sobre a institucionalização do trabalho na empresa integrada e flexível**. São Paulo: EAESP/FGV, 98P (Dissertação apresentada ao Curso de PósGraduação da FGV/EAESP. Área de Concentração: ORH - Organização e Recursos Humanos), 2000.
- SOUZA, Rosemari de Melo. Retenção de talentos e sua importância na gestão de recursos humanos. Monografia [online]. Londrina, 2011.
- STEEL, R. P; LOUNSBURY, J. W. Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. **Human Resource Management Review**, v. 19 (4), p. 271–282, 2009.
- TAMAYO, Á. Valores Organizacionais e Comprometimento Afetivo. **Revista de Administração Mackenzie**, vol. 6, n. 3, p. 192-213, 2005.
- VASCONCELOS, A.F. Felicidade no ambiente de trabalho: exame e proposição de algumas variáveis críticas. **REAd – Edição 37**, v 10, n. 1, 2004. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/read/article/view/42545/26938>.
- YOSHITAKE, M; SANTANA, M.F; TORES, G.A; PASSOS, E. S. Controle de gestão: a aplicabilidade do modelo das três dimensões na investigação de níveis e tipos de comprometimento do capital humano nas organizações terceirizadas. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v.3, n.3, p.39-61, 2009.
- ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B. **Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho**. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 466-491). Porto Alegre: Artmed, 2004.
- ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B. **Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho**. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2 Ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

## ANEXOS

### ANEXO 1: MEDIDA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

*Vamos apresentar para você várias frases sobre a sua realidade de trabalho e sobre a organização em que trabalha. Avalie, com base na escala abaixo, o quanto você concorda com a ideia apresentada. Quanto mais perto de 1, maior é a discordância; quanto mais perto de 6, maior é a concordância com o conteúdo da frase.*



<b>1</b>	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	
<b>2</b>	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	
<b>3</b>	Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.	
<b>4</b>	A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	
<b>5</b>	A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa.	
<b>6</b>	Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	
<b>7</b>	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.	
<b>8</b>	Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.	
<b>9</b>	Aceito as normas da empresa porque concordo com elas.	
<b>10</b>	Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	
<b>11</b>	Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da empresa em que trabalho.	
<b>12</b>	Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus.	

## ANEXO 2: ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Qual o seu cargo e suas principais responsabilidades ? Há quanto tempo você trabalha na instituição?
2. De um modo geral, o quão significativo ou importante é o seu trabalho?
3. Em seu trabalho você possui independência e liberdade para realizá-lo da forma que voce preferir?
4. Você fica doente ou já ficou doente em decorrência do seu trabalho?
5. Como você avalia sua carga de trabalho?
6. Como você avalia sua motivação para trabalhar?
7. Você se identifica com a tarefa que faz?
8. Você se sente realizado com o trabalho que faz?
9. Como você avalia a qualidade da sua relação com seus superiores ou colegas?
10. Você possui consciência sobre as metas ou objetivos do seu trabalho?
11. Você é respeitado pelo seus colegas de trabalho?
12. Você se sente confortável em seu ambiente de trabalho?
13. Seu salário é suficiente para satisfazer suas necessidades pessoais?
14. O quanto você esta satisfeito com relação a segurança de permanecer empregado na empresa em que você trabalha?
15. Você esta satisfeito com as condições do seu trabalho?
16. Com que frequência você julga o seu trabalho monotono?
17. A organização que você trabalha apresenta possibilidades de promoção/crescimento?
18. Seu trabalho influencia sua vida pessoal?
19. Você esta satisfeito com as oportunidades que a empresa oferece para o seu crescimento profissional como cursos e treinamentos?
20. O quanto você valoriza o seu trabalho?
21. Você esta satisfeito com as tarefas que você realiza no seu trabalho?
22. Como você avalia a igualdade de tratamento entre os funcionários no seu trabalho?