



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**A Relação entre *Empowerment* Psicológico e
Comprometimento Organizacional em uma
Pequena Empresa
Um estudo de caso**

Gabriela Silva Martins

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2021.



Gabriela Silva Martins

**A Relação entre *Empowerment* Psicológico e
Comprometimento Organizacional em uma Pequena
Empresa
Um estudo de caso**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Patrícia Ítala

Rio de Janeiro
novembro de 2021.

Agradecimentos

Ao chegar ao fim do que foi, com certeza, um dos semestres mais trabalhosos da minha vida, quero agradecer primeiramente, além dedicar esse trabalho (e o fim desse ciclo tão especial) à minha família. Pelo apoio incondicional nesses últimos 22 anos, que com certeza me deram toda a base para eu ser quem eu sou e coragem para seguir meus sonhos. Não seria ninguém sem vocês!

Às irmãs que a vida me deu: Carol, Julia, Júlia, Maria Clara e Luluchi, que sempre estiveram lá para me dar colo e um ouvido amigo quando precisei (e não foram poucas vezes).

Aos meus colegas de trabalho, pela confiança e colaboração para execução do trabalho, muito obrigada!

E, por último, mas não menos importante, à minha orientadora, Patrícia Ítala, e a tantos outros professores do IAG PUC-RIO pela ajuda durante o caminho, meus mais sinceros agradecimentos.

Resumo

MARTINS, Gabriela. A Relação entre Empowerment Psicológico e Comprometimento Organizacional em uma Pequena Empresa: um estudo de caso. Rio de Janeiro, 2021. 35 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O Comprometimento Organizacional é fator de influência na efetividade das organizações, e o Brasil ainda está começando seus estudos sobre o tema. Nesse mesmo contexto, pequenas empresas buscam por empoderar seus funcionários e isso tem atraído uma parcela maior do mercado. Assim, nessa pesquisa, em formato de estudo de caso, investigou-se a correlação entre os conceitos de *Empowerment* Psicológico (EP), medido pela escala de Spreitzer (1995) e o de Comprometimento Organizacional (CO), medido pela EBACO de Medeiros (2005), em uma pequena empresa carioca de consultoria estratégica e gestão financeira. Ao interpretar os resultados, verificaram-se correlações entre dimensões do EP com bases do CO.

Palavras-chave

Comprometimento Organizacional, *Empowerment* Psicológico, Pequena Empresa

Abstract

MARTINS, Gabriela. Relationship between Psychological Empowerment and Organizational Commitment: a case study. Rio de Janeiro, 2021. 35 pages. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Organizational Commitment has an influence in organizations' effectiveness, and Brazil is still starting to study this subject. In this same context, small businesses are looking into empowering their staff. Thereby, this case study research, investigated if there was correlation between the concepts of psychological empowerment (PE), measured by Spreitzer (1995)'s scale and organizational commitment (OC), measured by Medeiros (2003)'s EBACO, using as sample a small strategic and financial management consulting company from Rio de Janeiro. After looking into the results, there were found correlations between some PE dimensions and OC basis.

Key-words

Organizational Commitment, Psychological Empowerment, Small Business

Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	3
1.3. Objetivos intermediários do estudo	3
1.4. Delimitação e foco do estudo	4
1.5. Justificativa e relevância do estudo	4
2 Referencial Teórico	5
2.1. <i>Empowerment</i>	5
2.2. <i>Empowerment</i> Psicológico	6
2.3. Comprometimento Organizacional	10
2.4. Particularidades de uma Pequena Empresa	12
3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	15
3.1. Etapas de coleta de dados	15
3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	15
3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	16
3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	17
3.5. Limitações do Estudo	19
4 Apresentação e análise dos resultados	21
4.1. A Empresa	21
4.2. Perfil dos respondentes	22
4.3. Descrição e análise dos resultados	23
4.3.1. Resultados do <i>Empowerment</i> Psicológico	24
4.3.2. Resultado do Comprometimento Organizacional	26
4.3.3. Correlação entre <i>Empowerment</i> Psicológico e Comprometimento Organizacional	29

5 Conclusões e recomendações para novos estudos	32
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	33
6 Referências Bibliográficas	34
Apêndice	38

Lista de figuras

Figura 1: Cinco estágios para empoderar funcionários	8
Figura 2: Modelo Nomológico do <i>empowerment</i> psicológico	8
Figura 3: Tempo de empresa	24
Figura 4: Cargos	24
Figura 5: Idade	24
Figura 6: Gráfico de dispersão das respostas	30

Lista de Tabelas

Tabela 1: Quatro dimensões do <i>empowerment</i> psicológico	7
Tabela 2: As sete bases do Comprometimento Organizacional	11
Tabela 3: Índice de precisão do instrumento de Spreitzer	17
Tabela 4: Índice de precisão da escala EBACO	18
Tabela 5: Interpretação dos resultados EBACO	19
Tabela 6: Valores da Organização	22
Tabela 7: Concordância Empowerment Psicológico	24
Tabela 8: Desvio-padrão Empowerment Psicológico	25
Tabela 9: Concordância Comprometimento Organizacional	26
Tabela 10: Resultado para a escala EBACO	27
Tabela 11: Desvio-padrão Comprometimento Organizacional	28
Tabela 12: Correlação entre EP e CO	30

1 O tema e o problema de estudo

1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo

Manter colaboradores, especialmente os mais qualificados, comprometidos com a organização é um fator de grande influência na eficiência das empresas (STEERS *et al.*, 1977). Isso porque, como afirmam Hom *et al.* (2017), a saída de bons colaboradores afeta a produtividade e até desempenho financeiro das empresas.

Olhando o cenário brasileiro, segundo levantamento do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o país, em 2012, bateu recorde na média de permanência no mesmo emprego - foi para um pouco mais de três anos considerando os vínculos CLT (TEMPO..., 2012). Ainda assim, esse resultado pode ser considerado baixo quando comparado a outros países, como Itália e Portugal com média de 13 anos, Alemanha com 12 ou Dinamarca com 9 (DIEESE, 2014).

Desde então, o mapeamento do IBGE não é mais realizado, porém outras instituições, como o Ministério do Trabalho e Previdência, mostraram curiosidade pelo assunto. Esse constatou que, no período entre 2001 e 2010, houve uma variação de aproximadamente 30% para mais no tempo de permanência médio nas grandes empresas em contraposição às pequenas e médias (SANTOS *et al.*, 2012).

Nesse cenário, o tópico de Comprometimento Organizacional continua relevante pelos mesmos motivos similares aos trazidos por Hom *et al.* (2017): a rotatividade de funcionários impacta negativamente porque infere em (1) altos custos associados com recrutamento, seleção e treinamento, (2) perda de conhecimento e (3) rupturas nas operações das organizações (OLIVEIRA *et al.*, 2019). E o estudo desse tópico no Brasil ainda está começando a desenvolver. Segundo Seidl *et al.*, no cenário interacional existe um grande volume de publicações sobre o tema desde meados do século XX, enquanto no Brasil só houve um aumento relevante dessas a partir de 2006 (SEIDL *et al.*, 2019).

Dado isso, e as constantes mudanças no mercado de trabalho do século XXI, as empresas estão em uma constante corrida para entender que fatores tem relação com a permanência dos melhores colaboradores em seus

empregos. Atualmente, o que tem sido observado é que os executivos estão com um desejo em comum: trabalhar com propósito. E algumas empresas, em especial as *startups*, estão fazendo um melhor trabalho nesse departamento do que as tradicionais e grandes empresas (APRÍGIO, 2021).

“As *startups* estão ganhando o coração e a alma dos executivos mais preocupados com o projeto, e não apenas com questões financeiras” diz Júlio Pascoal, especialista em recrutamento e comportamento humano (APRÍGIO, 2021). Essa ponderação de Pascoal representa muito bem o atual momento de transição no mercado de trabalho.

Segundo a consultoria Michael Page, grande empresa global especializada em recrutamento, noventa por cento de uma amostra de mil profissionais entrevistados estão dispostos a trocar o ambiente corporativo por uma *startup*. Nessa mesma pesquisa, descobriu-se que esses profissionais se dizem dispostos a renunciar parte de seus salários em troca de ter mais qualidade de vida e flexibilidade de horário (APRÍGIO, 2021).

Essa tendência deve perdurar por um bom tempo, visto que essa é a visão de grande parte dos jovens de hoje, nascidos entre os anos 90 e 2000, que já estão no mercado de trabalho e que, em poucos anos, serão a maioria. Segundo a revista Exame, esse grupo não tem nenhum apego por instituições ou cargos. O que eles anseiam é por autonomia, variedade de experiências, flexibilidade, harmonia com estilo de vida e, principalmente, propósito na carreira, sentir que estão gerando impacto e trazendo resultados (BOMFIM, 2019).

Em meio a essas mudanças, nota-se que o comprometimento às organizações, ou seja, o desejo de permanecer na organização, o sentimento de orgulho de pertencer, identificação e apego com os objetivos e valores (BASTOS, BRANDÃO e PINHO, 1997), se dá muito mais pelos benefícios intangíveis. Nesse contexto, a percepção dos colaboradores passa a ter um peso ainda maior, já que, sem que eles sintam esses benefícios, é como se eles não existissem.

Alinhado a isso, surge o conceito de *Empowerment* Psicológico, que é definido como o processo interno do indivíduo de se sentir empoderado (VELTHOUSE, 1990). É um conjunto de benefícios intangíveis que pesquisadores apontam como com alto potencial de aumentar a motivação e o Comprometimento Organizacional (QUING *et al.*, 2020; LOES e TOBIN, 2020; KIM, 2021).

É na busca por essas consequências que muitas empresas pequenas de alto crescimento incorporam práticas que incentivam o empoderamento. Uma

delas é a Real Ventures, empresa objeto desse estudo, que dobrou de tamanho anualmente nos dois anos desde sua fundação. Como as *startups* aqui referenciadas, a Real Ventures declara ter valores organizacionais em linha com muitos desses benefícios intangíveis, como autonomia, senso de propósito e liberdade (O NOSSO..., 2021).

Dessa forma, a pequena empresa de consultoria estratégica e gestão financeira se mostrou um bom universo de pesquisa para investigar-se a curiosidade central desse estudo: existe relação direta entre o *Empowerment* Psicológico e o Comprometimento Organizacional no universo de uma pequena empresa (Real Ventures)? E como se dá essa relação?

1.2.Objetivo do estudo

O objetivo desse estudo foi identificar se existia correlação entre o conceito de *Empowerment* Psicológico (conceito teórico escolhido para representar a percepção dos benefícios intangíveis) com o de Comprometimento Organizacional, em um universo em que os participantes compartilhassem do mesmo contexto empresarial, o da Real Ventures. Bem como, entender como os dois conceitos se relacionam.

1.3.Objetivos intermediários do estudo

Para se atingir o objetivo da pesquisa, foi necessário estabelecer alguns objetivos intermediários:

- (1) Revisar um levantamento de bibliografia sobre *Empowerment* Psicológico, Comprometimento Organizacional e particularidades de uma pequena empresa;
- (2) Medir, através de escalas quantificáveis, o nível de *Empowerment* Psicológico e o de Comprometimento Organizacional na amostra;
- (3) Analisar os resultados obtidos para cada conceito, de acordo com o referencial teórico;
- (4) Correlacionar os resultados obtidos de *Empowerment* Psicológico com Comprometimento Organizacional;
- (5) Correlacionar os resultados de cada dimensão do *Empowerment* Psicológico com os resultados de cada base do Comprometimento Organizacional.

1.4.Delimitação e foco do estudo

A pesquisa foi um estudo de caso de uma pequena empresa de consultoria financeira e de gestão. A organização objeto do estudo tem sede no Rio de Janeiro, foi fundada no final de 2019 (aproximadamente dois anos de existência na data de início desse estudo), tem 17 (dezessete) funcionários e faturamento anual entre R\$360 mil e R\$3,6 milhões.

Para conduzi-lo foram utilizadas a escala de Spreitzer (SPREITZER, 1995) para medição do *Empowerment* Psicológico e a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), desenvolvida por Medeiros (2005) e registrada por Siqueira (2008), para medição do Comprometimento Organizacional.

A pesquisa foi realizada no período de 27 de setembro a 1 de outubro de 2021, por meio da aplicação de questionários.

1.5.Justificativa e relevância do estudo

O presente estudo se justifica pelas contribuições para:

- (1) A empresa objeto de estudo que poderá obter uma compreensão sobre os níveis de Comprometimento Organizacional e *Empowerment* Psicológico de sua equipe;
- (2) Outras pequenas empresas que podem compartilhar de um contexto parecido;
- (3) A autora, que está inserida na realidade da empresa, e procura um melhor entendimento da dinâmica organizacional;
- (4) A academia, que, segundo Seidl *et al.* (2019), ainda está desenvolvendo a literatura brasileira sobre Comprometimento Organizacional.

2 Referencial Teórico

O referencial teórico deste trabalho está dividido em quatro blocos, e tem como objetivo apresentar uma revisão teórica sobre *Empowerment*, *Empowerment* Psicológico, Comprometimento Organizacional, bem como apresentar algumas particularidades de pequenas empresas.

2.1. *Empowerment*

Segundo Machado *et al.*, *Empowerment* é definido como uma ação desenvolvida com o objetivo de garantir algum tipo de poder a uma pessoa ou grupo (MACHADO *et. al*, 2006). Especificamente no mundo da administração, o conceito aparece como uma tendência contemporânea, que “favorece a descentralização nas estruturas organizacionais e delegação de autoridade aos colaboradores, na busca de um maior comprometimento e, consequentemente, motivação” (SOBRAL e PEGI, 2013, P.329).

Como definiram Conger e Kanungo (1988), o *Empowerment* se caracteriza pelo aumento na expectativa do resultado de esforço/performance dos funcionários. Ou seja, o *Empowerment* é um conceito altamente enviesado em benefício do ponto de vista dos gestores/empresas, e não necessariamente inclui a visão dos colaboradores.

Apesar disso, o conceito tem recebido maior destaque nas últimas décadas por conta dos resultados positivos que vem apresentando na gestão de empresas. Drucker (1988) atribui esse destaque ao momento global de competição mais acirrada, que necessita de cada vez mais iniciativa e inovações por parte dos funcionários, e em seu artigo já defendia o compartilhamento de informações para garantir uma forma mais eficiente e eficaz de gerir empresas. Ademais, Conger e Kanungo (1988) concluíram em seus estudos que a prática de empoderar os funcionários é um dos componentes principais para garantir eficácia organizacional e na gestão. Já as explorações de Tannenbaum (1962) mostram evidências de que a eficácia organizacional aumenta quando superiores dividem poder e controle com seus subordinados.

Mesmo com o destaque nos últimos tempos, Conger e Kanungo (1988, p. 471) diagnosticam que ainda existe confusão na hora de aplicar o conceito:

(...) Alguns teóricos ainda consideram com o *empowerment* como um conjunto de técnicas de gestão e acabam não prestando atenção também nas nuances do constructo, como na natureza das tarefas e processos. Tratam o conceito com um maior senso de delegação e não de capacitação (tradução própria).

Para possibilitar melhor compreensão do conceito, Spreitzer (1955, p.1444) listou três premissas acerca de *Empowerment*. São elas:

- (1) *Empowerment* não é um traço de personalidade permanente, que pode ser generalizado para várias situações. *Empowerment* é um conjunto de percepções modeladas pelo ambiente de trabalho. (...)
- (2) *Empowerment* é uma variável contínua. Isso significa que podem ser mais ou menos empoderadas, ao contrário de serem ou não empoderadas.
- (3) *Empowerment* não é um constructo geral aplicável a diferentes situações e papéis que uma pessoa ocupa, mas na verdade é específico às situações de trabalho e ao papel que desempenha na organização.

Ainda assim, o conceito de *Empowerment* isoladamente não é o suficiente para analisar o problema dessa pesquisa. Isso porque, como mencionado, é incompleto, já que não engloba a visão do colaborador. Spreitzer (1995) inclusive, encontrou uma alta frequência de ocorrências de conflito entre a avaliação da efetividade entre superiores e subordinados. Isso porque geralmente existe uma diferença na percepção dos requisitos e tarefas do cargo entre os dois grupos. Assim, explorou-se também nesse trabalho um conceito complementar: o *Empowerment* Psicológico.

2.2. *Empowerment* Psicológico

O *Empowerment* Psicológico (EP) é definido por Velthouse (1990) como o processo interno do indivíduo de se sentir empoderado. Em outras palavras, é o conceito relacionado à percepção dos colaboradores do nível de *Empowerment* que lhes é conferido. Por mudar do ponto de vista dos gestores/empresas para o colaborador, o conceito de *Empowerment* Psicológico, se torna relevante para entender o comportamento dos funcionários. Isso porque, é a percepção individual que rege o comportamento, e não as expectativas depositadas por outras partes.

Em linhas gerais, o EP é um processo que aumenta o sentimento de autoeficácia entre membros da organização, como consequência de uma identificação de condições que eliminam sensações de impotência, juntamente

com ajuda de procedimentos e técnicas formais e informais para incentivar a sua efetividade (junção de eficiência e eficácia) (CONGER e KANUNGO, 1988). Além disso, os autores também sugerem que o EP deve ser tratado como um constructo motivacional que capacita os empregados, garantindo condições de aumentar a motivação para realizar tarefas (CONGER e KANUNGO, 1988).

Um grande nome nos estudos do *empowerment* psicológico é Gretchen Spreitzer. A pesquisadora conduziu diversos estudos na área, com um em específico chamado *Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation* que será base para conduzir este trabalho. Nele, Spreitzer dividiu o conceito de EP em quatro dimensões, sendo elas: significado, competência, autodeterminação e impacto (SPREITZER, 1995). Segundo ela, esses quatro fatores “refletem uma orientação mais ativa ao papel do trabalho” (SPREITZER, 1995, p.1444, tradução própria).

Tabela 1: Quatro dimensões do *empowerment* psicológico.

Dimensão	Conceito
Significado	É o valor do objetivo/propósito do trabalho julgado em relação aos ideais e valores do indivíduo. Significado envolve uma compatibilidade dos requisitos do trabalho com crenças, valores e comportamentos.
Competência	É a crença individual na capacidade própria de desempenhar as atividades com sucesso. Relacionada com expectativa de esforço-performance.
Autodeterminação	É o senso de ter escolhas em iniciar e regular ações. Reflete a autonomia na iniciativa e continuação de comportamentos profissionais e processos.
Impacto	É o grau de influência que o indivíduo consegue exercer sobre resultados estratégicos, administrativos e operacionais.

Fonte: Spritzer (1995)

Segundo Spreitzer, essas quatro dimensões são as principais para construir o senso de *Empowerment* psicológico dos colaboradores. Apesar disso, afirma que a baixa percepção em uma das dimensões exaure, mas não completamente elimina, o grau percebido de *Empowerment* (SPREITZER, 1995).

Complementar a isso, Conger e Kanungo (1988) desenvolveram um processo com cinco estágios para empoderar os funcionários, representado na Figura 1.

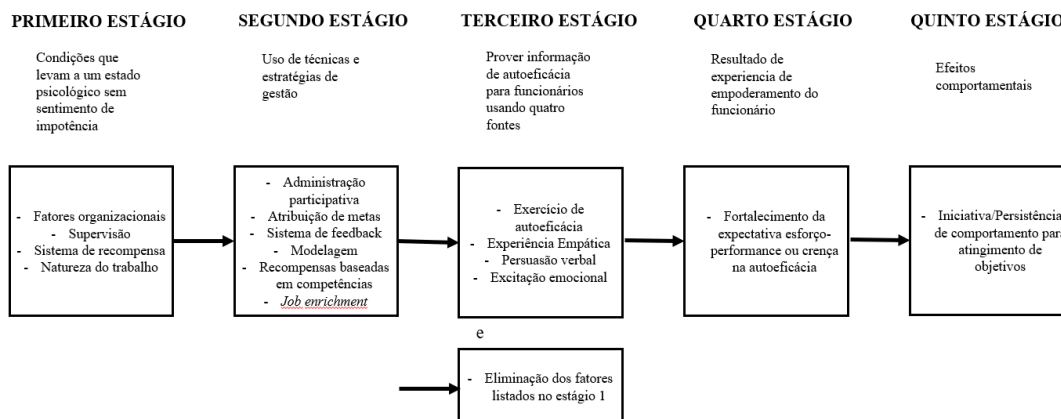


Figura 1: Cinco estágios para empoderar funcionários

Fonte: Conger e Kanungo (1988, p.475) Tradução própria

O primeiro estágio é o diagnóstico das condições que trazem sentimento de impotência. O resultado dele é base para selecionar as ferramentas de gestão a serem utilizadas no segundo estágio. O foco do terceiro passo é promover o sentimento de autoeficácia. Como resultado de receber as informações dos passos anteriores, no quarto, os subordinados passam a se sentir empoderados e os efeitos dessa mudança passam a ser sentidos no quinto e último estágio (CONGER e KANUNGO, 1988).

Spreitzer (1995) também em seu trabalho construiu um modelo nomológico para representar o que acredita serem as propriedades básicas do empowerment bem como alguns antecedentes e consequências críticas do constructo, que está representado na Figura 2.

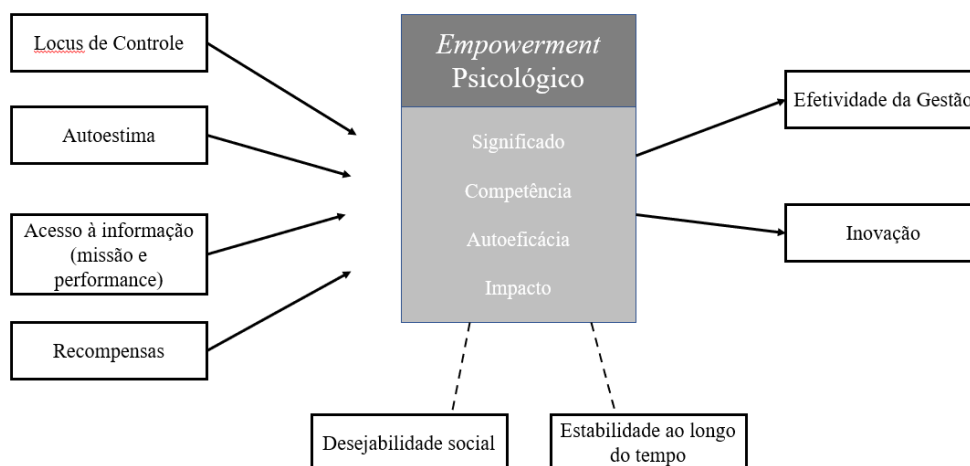


Figura 2: Modelo Nomológico do *empowerment* psicológico

Fonte: Spreitzer (1995, p. 1445) Tradução Própria

Para esse modelo, Spreitzer usa a definição de “sentimento geral de valor próprio” como definição de autoestima (SPREITZER, 1995, p.1446). A pesquisadora diz que, através da autoestima, indivíduos se veem como recursos valiosos, com talentos dignos de serem compartilhados, e, assim, são mais propensos a assumir uma orientação ativa em relação ao trabalho (SPREITZER, 1995).

Sobre *Locus* de controle, Spreitzer (1995) explica que é o grau com que as pessoas acreditam que elas, ao invés de forças externas, são as protagonistas em definir o que acontece em suas vidas. Segundo a pesquisadora, indivíduos com esse sentimento são mais propensos a se sentirem capazes de moldar seus trabalhos e ambientes de trabalho, e assim, se sentirem empoderados.

No que tange o acesso à informação, Spreitzer (1995) ressalta dois tipos que são críticos para o *Empowerment* Psicológico: (1) sobre a missão da organização e (2) sobre sua *performance*. Essas são importantes para criar um senso de pertencimento e propósito, além de aumentar a habilidade individual de tomar e influenciar decisões a serem alinhadas com os objetivos e missão da empresa.

Por último, sobre o sistema de recompensas, segundo a pesquisadora, esse deve reconhecer a contribuição individual. Dessa forma, reforça o *Empowerment* pois reconhece e reforça competências individuais e dá incentivos para que todos participem dos processos de tomada de decisão (SPREITZER, 1995).

De acordo com os estudos de Spritzer, por definição, funcionários com alto nível de *Empowerment*, se vêem como capazes e hábeis para influenciar de forma significativa suas funções e ambiente de trabalho. Por conta disso, estão mais propensos a executar suas responsabilidades de forma proativa e, portanto, de serem percebidos por gestores como mais efetivos (Spritzer, 1995).

Na prática, o que acontece é que profissionais empoderados são bem mais ativos, apresentam grande senso de iniciativa e afetam positivamente seu ambiente de trabalho. Assim, pode-se dizer que ter funcionários empoderados leva a uma maior eficiência organizacional (MONTEIRO *et al.*, 2020).

Além disso, mesmo sendo um conceito relativamente novo, já existem estudos que relacionam o *Empowerment* Psicológico a outros conceitos organizacionais, como por exemplo, o Comprometimento Organizacional. Em seus estudos, Qing *et al.* (2020) observaram em sua amostra de trabalhadores chineses do setor público uma forte relação entre *empowerment* psicológico e

comprometimento afetivo. Já a amostra de enfermeiras estadunidenses de Loes e Tobin (2020), constatou que *empowerment* psicológico é um importante fator contribuinte para níveis mais altos de comprometimento organizacional. Kim (2021) encontrou que o nível de *empowerment* psicológico era um fator contribuinte para o comprometimento organizacional em empresas com perfil de líderes éticos. Em resumo, a literatura sugere que quanto mais empoderado o funcionário se sente, maior é seu comprometimento organizacional, de dar seu melhor e contribuir para a efetividade da empresa. O assunto será detalhado a seguir.

2.3. Comprometimento Organizacional

O conceito de Comprometimento Organizacional (CO) é outro que também tem recebido bastante atenção nos últimos tempos, principalmente com as tendências relacionadas aos comportamentos da nova força de trabalho. De acordo com Amaro (2013), é comum que jovens da geração X troquem de emprego com frequência em busca de oportunidades que ofereçam mais desafios e crescimento profissional, o que leva a uma maior rotatividade.

Além disso, os fatores base para o CO também mudaram; o que antes era um fator base de atratividade para uma geração, como por exemplo, estabilidade era para geração X, já não é para a geração Y, que muito fala sobre identificação com propósito e aprendizado (AMARO, 2013). Já para a geração Z, segundo pesquisa da McKinsey, esses trabalham mais com projetos pontuais e sentem necessidade de entender os valores das empresas com as quais se engajam (BONFIM, 2019). Assim, percebe-se não só a importância do propósito, já presente na geração antecedente, mas também a relevância da característica de ser nômade, preferindo relações menos duradouras.

Isso adicionado à necessidade de aumentar a retenção dos funcionários para uma maior eficiência, explica a importância de estudos contínuos sobre o conceito do Comprometimento Organizacional. Steers *et al.* (1977) mencionam inclusive como o conceito de CO é um indicativo mais adequado do que o conceito de satisfação no trabalho para prever rotatividade.

Ademais, o estudo conduzido por Steers *et al.* conclui que, assim como o *empowerment* psicológico, o Comprometimento Organizacional é um indicador importante para representar a efetividade (eficiência e eficácia) da organização (STEERS *et al.*, 1977).

Steers *et al.* (1977) definem Comprometimento Organizacional como a força relativa de identificação e envolvimento com uma organização em particular. Bastos, Brandão e Pinho (1997) definem como o desejo de permanecer na organização, o sentimento de orgulho de pertencer, identificação e apego com os objetivos e valores, além do senso de engajamento. Para Mowday *et al.* (1982), o CO vai além da lealdade passiva; é um relacionamento ativo que coloca os indivíduos dispostos a ir além, dar algo de si para garantir o sucesso da organização.

Apesar de não haver ainda um consenso, pode-se perceber que os estudiosos aqui indicados referenciam algum tipo de envolvimento emocional/pessoal como parte do chamado Comprometimento Organizacional. O conceito abraça a ideia de colaboradores enxergarem a empresa mais do que só como um local de trabalho, mas também como um ponto de identificação.

Porter *et al.* (1974) determinaram três fatores para medir o CO: (1) forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; (2) disposição de despendar esforços consideráveis para benefício da empresa; (3) desejo forte de se manter como parte da organização (PORTER *et al.*, 1974).

Para esse estudo, será utilizada a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) desenvolvida por Medeiros (2003) e registrada por Siqueira (2008), que determina as sete bases do Comprometimento Organizacional como sendo: afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividades e escassez de alternativas.

Tabela 2: As sete bases do Comprometimento Organizacional

Base do comprometimento	Definição
Afetiva	Crença e identificação com a filosofia, valores e objetivos organizacionais.
Obrigação em permanecer	Crença de que tem uma obrigação em permanecer; de que se sentiria culpado em deixar; de que não seria certo deixar; e de que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização.
Obrigação pelo desempenho	Crença de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais.
Afiliativa	Crença que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização.

Base do comprometimento	Definição
Falta de recompensas e oportunidades	Crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidade.
Linha consistente de atividades	Crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização.
Escassez de alternativas	Crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização.

Fonte: Siqueira (2008, p. 65)

Nessa temática do Comprometimento Organizacional, segundo Santos *et al.* (2012), as micro e pequenas empresas devem ser objeto de especial atenção. Isso porque além do fato de que cada funcionário ter uma relevância representativa do todo maior, essas organizações também, majoritariamente, atuam em setores intensivos em trabalho.

Essas empresas experimentam um nível de rotatividade maior do que a média das empresas (SANTOS *et al.*, 2012). Isso é um grande empecilho no aumento da produtividade do trabalho, já que esse cenário desincentiva investimentos no “capital humano” do funcionário, visto o medo de o retorno não chegar antes da “inevitável” saída do colaborador. Assim, forma-se um ciclo, em que o menor investimento em “capital humano” desmotiva os funcionários que estão em busca de autodesenvolvimento, que então deixam a organização e consequentemente reforçam a crença existente de gestores de que o investimento não vale a pena (SANTOS *et al.*, 2012).

Assim, as pequenas empresas sofrem enormemente com essa maior rotatividade, que afeta a produtividade e também seus desempenhos financeiros (HOM *et al.*, 2017). Na sequência serão apresentadas algumas particularidades de uma pequena empresa.

2.4. Particularidades de uma Pequena Empresa

Existem diversas formas de classificar uma empresa em questão de tamanho. Para esse trabalho, usaremos a classificação do SEBRAE, que caracteriza negócios com faturamento bruto anual de até R\$4,8 milhões como pequenos negócios. Usando esse critério, descobre-se que 44,8% dos empregados formais brasileiros trabalham em pequenos negócios (PERFIL..., 2020), o que mostra a importância do olhar específico de gestão de pessoas para esse perfil de empresa.

Durante muito tempo, dominou o paradigma da pequena grande empresa: acreditava-se que as pequenas empresas eram semelhantes a uma grande que somente ainda não teria crescido, portanto essas deveriam utilizar os mesmos princípios administrativos das grandes, só que em menor escala (WELSH & WHITE, 1981 APUD CÊRA *et al.*, 2003). Porém, cada vez mais, autores defendem a necessidade de observar de forma diferente as pequenas empresas, já que essas possuem características específicas que as diferem das maiores (CÊRA *et al.*, 2003). Ainda assim, grande parte dos pesquisadores considera que “uma das maiores dificuldades ao se estudar as pequenas e médias empresas é a extrema heterogeneidade existente entre elas” (LEONE, 1999, p. 91).

As pequenas e médias empresas (PMEs) possuem características particulares em sua forma de gerir, já que muitas vezes é o caso do fundador que teve uma ideia, abriu a empresa e desempenhava funções tanto operacionais quanto estratégicas (GROSSI e FILHO, 2009). Assim, são percebidas uma maior centralização e uma estrutura organizacional mais simples, com menos unidades ou funções administrativas (LEONE, 1999).

Na prática o que acontece é que a tomada de decisão costuma ser centralizada nas mãos do fundador da empresa, que não consegue delegar tarefas ou simplesmente não quer ceder parte de seu poder. Outro ponto é que, por conta da falta de estrutura, as informações acabam por serem pouco acessíveis e, conseqüentemente, pouco compartilhadas com todos os colaboradores (GROSSI e FILHO, 2009).

Em contrapartida, as pequenas empresas são também caracterizadas pela alta personalização da gestão (JULIEN, 1997 APUD GROSSI e FILHO, 2009), que confunde as relações profissionais com pessoais. A inexistência de níveis hierárquicos intermediários permite o contato direto do dirigente com e entre os colaboradores, o que desenvolve uma atmosfera informal, e impulsiona a formação e evolução de uma forte cultura organizacional, conforme cada colaborador percebe que pode crescer junto com a empresa (LEONE, 1999). É comum existir uma forma estrutural orgânica, pouca burocratização e relações informais no espaço de trabalho (JULIEN, 1997 e MARCHESNAY, 1997 APUD GROSSI e FILHO, 2009).

Essa personificação aparece também na formação da estratégia, que costuma ser intuitiva e pouco formalizada. O fundador-proprietário consegue usar da proximidade para explicar aos colaboradores sobre mudanças de direção, além de falar também diretamente com clientes para conhecer suas

necessidades e gostos. Isso se concretiza normalmente em uma falta de atividades de planejamento formal, embora o dirigente tenha uma visão estratégia mesmo que não declarada (LEONE, 1999).

Também nas pequenas empresas, é comum que a organização seja encarada como uma extensão do empreendedor fundador. Assim, o sistema de valores dele ou dela é perceptível nas tomadas de decisão e políticas de desenvolvimento do negócio. Não é incomum o dirigente assumir toda a responsabilidade e parecer ser o único tomador de decisão (LEONE, 1999).

Apesar da centralização, o dirigente da empresa trabalha em estreita colaboração com os funcionários. Isso inclusive leva a um cenário em que ele passa a conhecer mais os problemas pessoais de seus colaboradores, gerando um comportamento paternalista e, às vezes, egocêntrico por parte do dele ou dela (LEONE, 1999).

Além disso, no contexto das pequenas empresas ser adaptável é determinante. Muitas empresas desse porte costumam ter uma posição mais reativa às mudanças do ambiente, porém, por conta da restrição de recursos, torna-se imperativo ter agilidade para responder às transformações externas (LEONE, 1999). Assim, a mudança no comportamento da nova força de trabalho em relação ao trabalho precisa ser ponto de atenção e motivação para mudanças na gestão dessas empresas.

Já sobre os estudos do CO em pequenas empresas, ao aplicar o instrumento EBACO (mesmo utilizado nessa pesquisa) em uma pequena empresa de serviços, Matos (2017) obteve os seguintes resultados: na amostra, a base com maior nível de concordância foi o de “Obrigação pelo Desempenho”, enquanto a com menor concordância foi a “Obrigação em Permanecer” (MATOS, 2017). O pesquisador concluiu que o resultado deve ser visto positivamente, já que indica que os funcionários não estão na organização por se sentirem obrigados, mas sim por sentirem que aquele é o melhor emprego para o momento. Além de que o bom resultado em “Obrigação pelo Desempenho” mostra que os funcionários sentem que precisam se esforçar para cumprir tarefas e alcançar objetivos (MATOS, 2017).

3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

Este capítulo está dividido em cinco blocos que esclarecem os processos metodológicos adotados nessa pesquisa descritiva. São eles: etapa de coleta de dados, fontes de informação selecionadas, procedimentos e instrumentos de coleta de dados, formas de tratamento e análise, e as limitações do estudo.

3.1. Etapas de coleta de dados

Após a definição da pergunta de pesquisa e a revisão da bibliografia, foi elaborado e testado o instrumento de pesquisa a ser utilizado.

Depois do teste inicial, alguns ajustes foram realizados e o questionário foi disponibilizado, via *link* do qualtrics, para todos os participantes da pesquisa. Todos foram informados sobre confidencialidade das respostas, e que estas seriam utilizadas apenas para fins dessa pesquisa.

O instrumento ficou disponível para os participantes do dia 27 de setembro até 1 de outubro de 2021.

3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

No período de aplicação da pesquisa, a empresa contava com 17 integrantes, distribuídos em cinco níveis hierárquicos além de seu fundador/CEO. Como o objetivo do estudo é investigar do ponto de vista dos colaboradores da Real Ventures, todos foram convidados a participar, com exceção do fundador/CEO, do *advisor* que não trabalha em tempo integral e nem exclusivamente para a empresa e também da pesquisadora porque, apesar de ser parte da equipe, acreditou-se que sua resposta poderia enviesar a análise.

Dessa forma, existiam 14 possíveis respondentes, e desses, todos completaram a pesquisa dentro do período estabelecido.

3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

O instrumento de coleta de dados foi um questionário fechado criado na plataforma qualtrics. Para compartilhar o acesso aos participantes, um link foi enviado via *email* para cada um e por discord (ferramenta de comunicação interna utilizada pela empresa). Ao acessarem, primeiro encontravam um texto introdutório explicando o assunto e importância da pesquisa, a mecânica do questionário bem como um reforço sobre a natureza confidencial das respostas, garantindo que nenhum participante teria suas respostas identificadas.

Quanto ao conteúdo da pesquisa, esse foi dividida em três blocos diferentes:

- I. **Escala de *empowerment* psicológico de Spreitzer (1995):** O instrumento desenvolvido pela pesquisadora Spreitzer é composto por 16 afirmações, divididas igualmente nas quatro categorias do *empowerment* psicológico (competência; impacto; autodeterminação; significado).

O respondente precisava escolher uma opção de acordo com a escala Likert, de cinco pontos, que ia de “concordo totalmente” até “discordo totalmente”.

- II. **Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) de Medeiros (2003) por Siqueira (2008):** O instrumento descrito nos estudos de Medeiros é composto por 28 afirmações, divididas igualmente nas sete categorias do Comprometimento Organizacional (afetiva; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; afiliativa; falta de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividade e escassez de alternativas).

O respondente precisava escolher uma opção de acordo com a escala Likert, de cinco pontos, que ia de “concordo totalmente” até “discordo totalmente”.

- III. **Perguntas demográficas e de perfil:** a pesquisa terminou com quatro perguntas para traçar um perfil geral do participante. Pediu-se ao respondente para informar seu gênero, idade, cargo e tempo de empresa.

O instrumento completo está disponível no Apêndice.

3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

Para realizar as análises, as respostas recebidas foram exportadas para o Microsoft Excel para realizarem-se os cálculos estatísticos paramétricos.

Primeiramente, dividiram-se as respostas em três categorias, positivas (“concordo totalmente” e “concordo parcialmente”), neutras (“não sei”) e negativas (“discordo totalmente” e “discordo parcialmente”) para assim analisar a divisão das respostas para cada uma das afirmativas. Dessa forma, conseguiu-se medir em quais existia um maior ou menor nível de concordância.

Depois, para o estudo de correlação entre as variáveis, atribuiu-se um valor numérico para as respostas da seguinte forma:

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo Parcialmente
- 3- Não sei
- 4- Concordo Parcialmente
- 5- Concordo Totalmente

Isso para usar os valores numéricos no cálculo do índice de correlação entre o nível de *Empowerment* Psicológico e Comprometimento Organizacional, com objetivo de verificar se as duas variáveis se correlacionam. Além disso, também observar quais dimensões do EP apresentavam uma relação mais forte com quais bases do CO.

O instrumento de Spreitzer (1995), utilizado para a medição do *empowerment* psicológico apresentou, na medição de Spreitzer, um índice alfa de Cronbach (índice de precisão) de 0,72. O índice por dimensão está representado na Tabela 3.

Tabela 3: Índice de precisão do instrumento de Spreitzer

<i>Empowerment</i> Psicológico	
Dimensões	Índice de precisão (alfa)
Significado	0,83
Competência	0,58
Autodeterminação	0,92
Impacto	0,92

Fonte: Spreitzer (1995)

Além disso, o instrumento EBACO, utilizado para a medição do Comprometimento Organizacional, tem um método próprio de apuração, com validação estatística via análise fatorial das componentes principais. Dado que esta pesquisa é um estudo de caso, não houve um espaço amostral suficiente para um recálculo dos índices. Por isso, utilizaram-se os resultados encontrados no estudo de Medeiros (2005), que criou a ferramenta, para dar o devido peso às variáveis.

Os coeficientes alfa de Cronbach (índice de precisão) das dimensões calculadas por Medeiros e assumidas para esse trabalho estão descritos na Tabela 4.

Tabela 4: Índice de precisão da escala EBACO

Comprometimento Organizacional	
Base	Índice de precisão (alfa)
Afetiva	0,84
Obrigação em Permanecer	0,87
Obrigação pelo Desempenho	0,77
Afiliativa	0,8
Falta de recompensas e oportunidades	0,59
Linha consistente de atividade	0,65
Escassez de alternativas	0,73

Fonte: Siqueira (2008, p. 65)

Dado isso, a instrução para utilização correta do instrumento é, segundo Siqueira (2008):

- (1) Calcular a média que os respondentes deram para cada indicador;
- (2) Multiplicar a média encontrada pelo peso de cada indicador (encontrados ao lado dos indicadores no instrumento presente no apêndice, como determinados em Siqueira (2008));
- (3) Somar o resultado dos quatro indicadores encontrado na etapa anterior e avaliar como a organização se encontra a partir das interpretações definidas pelo instrumento.

A ferramenta também apresenta parâmetros para interpretação dos resultados, discriminados na tabela 5.

Tabela 5: Interpretação dos resultados EBACO

Base	Resultado Encontrado	Interpretação do Resultado
Afetiva	Abaixo de 5,87	Baixo Comprometimento
	Entre 5,87 e 11,21	Comprometimento Abaixo da Média
	Entre 11,21 e 16,55	Comprometimento Acima da Média
	Maior que 16,55	Alto Comprometimento
Obrigação em Permanecer	Abaixo de 10,62	Baixo Comprometimento
	Entre 10,62 e 14,69	Comprometimento Abaixo da Média
	Entre 14,69 e 18,75	Comprometimento Acima da Média
	Maior que 18,75	Alto Comprometimento
Obrigação pelo Desempenho	Abaixo de 3,60	Baixo Comprometimento
	Entre 3,60 e 8,38	Comprometimento Abaixo da Média
	Entre 8,38 e 13,34	Comprometimento Acima da Média
	Acima de 13,34	Alto Comprometimento
Afiliativa	Abaixo de 14,77	Baixo Comprometimento
	Entre 14,77 e 16,82	Comprometimento Abaixo da Média
	Entre 16,82 e 17,88	Comprometimento Acima da Média
	Maior que 17,88	Alto Comprometimento
Falta de Recompensas e Oportunidades	Abaixo de 4,36	Baixo Comprometimento
	Entre 4,36 e 8,78	Comprometimento Abaixo da Média
	Entre 8,78 e 13,20	Comprometimento Acima da Média
	Acima de 13,20	Alto Comprometimento
Linha Consistente de Atividade	Abaixo de 8,52	Baixo Comprometimento
	Entre 8,52 e 12,13	Comprometimento Abaixo da Média
	Entre 12,13 e 15,63	Comprometimento Acima da Média
	Acima de 15,63	Alto Comprometimento
Escassez de Alternativas	Abaixo de 11,46	Baixo Comprometimento
	Entre 11,46 e 14,78	Comprometimento Abaixo da Média
	Entre 14,78 e 17,85	Comprometimento Acima da Média
	Acima de 17,85	Alto Comprometimento

Fonte: Siqueira (2008, p. 68-70)

3.5.Limitações do Estudo

A primeira limitação relevante deste estudo é que se trata do que Vergara (2009) classifica como uma pesquisa participante, ou seja, a pesquisadora é parte da organização. Dado isso, a fronteira entre pesquisadora/pesquisado é mais tênue do que em uma pesquisa tradicional.

Na parte quantitativa, uma limitação foi o tamanho do universo da pesquisa, em formato de estudo de caso, que impossibilitou o recálculo dos índices de precisão das ferramentas utilizadas.

Além disso, por se tratar de uma pesquisa com método de questionário, foram feitas associações estatísticas, porém não é possível estabelecer uma relação de causalidade entre as variáveis analisadas.

Ademais, o modelo de questionário é uma abordagem objetiva para questões humanas, de percepção e comprometimento, que carregam subjetividade. Por último, o método também deixar margem para diferentes interpretações das afirmações, já que cada respondente o completa sozinho, e não acompanhado de alguém que possa garantir a mesma interpretação por parte de todos os participantes.

4 Apresentação e análise dos resultados

Este capítulo, organizado em três seções apresenta e discute os principais resultados obtidos, analisa e discute suas implicações e produz sugestões sobre o estudo. A primeira seção descreve o perfil da empresa objeto desse estudo. A segunda, por sua vez, descreve o perfil dos respondentes e a terceira, reúne a descrição e análise dos resultados obtidos.

4.1. A Empresa

A Real Ventures é uma empresa de consultoria de estratégia e gestão financeira, fundada no Rio de Janeiro em junho de 2019. A organização se identifica com uma identidade empreendedora e possui um perfil de colaboradores mais jovens. A equipe em geral ainda tem pouco tempo de empresa, dado o pouco tempo de existência da própria empresa, assim como o crescimento acelerado, principalmente no ano de 2021, que trouxe muitos novos colaboradores.

Hoje, a equipe é formada por 17 pessoas e a maior parte da equipe reside no Rio de Janeiro, mas, a empresa adota o modelo híbrido de trabalho, e dá a cada colaborador a opção de escolher como e onde trabalhar. Assim, parte da equipe trabalha majoritariamente do escritório da Barra da Tijuca, e outra prefere passar a maior parte trabalhando remotamente. Com esse modelo, a empresa consegue também expandir sua área de atuação, atendendo empresas por todo país e, também, no exterior.

A forma de trabalho da Real Ventures é pautada na horizontalidade, com ênfase no reconhecimento e desenvolvimento dos colaboradores. Existe um grande foco em alta *performance* e responsabilidade. Além disso, dada a natureza do serviço, altamente personalizado, retenção de talentos é um assunto tratado com zelo. Até o momento, a empresa conta com um alto nível de satisfação dos colaboradores (de acordo com pesquisas de clima trimestrais) e um baixo grau de rotatividade.

A organização tem uma lista de oito valores, presentes na Tabela 6, que representam as crenças da empresa e regem o dia a dia na organização.

Tabela 6: Valores da Organização

Valor	Descrição
<i>Superdelivery</i>	Sempre procuramos entregar a mais, surpreendendo nossos clientes. Nosso sentimento de dono se expande para eles, por isso sempre trabalhamos para ir além. Nunca – em nenhuma hipótese - prometemos mais do que podemos entregar
Transparência	Somos sempre transparentes. Nada é feito escondido e não existem “joguinhos”. Franqueza é essencial tanto para coisas negativas quanto positivas. Tudo deve ser falado.
Liberdade com Responsabilidade	Missão dada é missão cumprida. Desde que respeitados os valores da empresa, você pode utilizar os meios que quiser para cumprir uma tarefa. A partir do momento que uma missão lhe é confiada, o time acredita 100% que ela será entregue. Aqui todos são donos.
Aprendizado contínuo	No momento que deixamos de aprender ficamos sujeitos a sabermos menos que nossos clientes ou concorrentes. Aprendizado é uma corrida, e nós treinamos muito para estarmos sempre à frente.
Foco na oportunidade e não na dificuldade	Sempre vão existir dificuldades, mas são elas que geram nossas oportunidades. Não vai ser fácil, mas faz parte do nosso DNA empreendedor. Fazemos a coisas acontecerem e solucionamos problemas.
Time é a Chave	Acreditamos que a capacidade de trabalhar em conjunto sempre superará o trabalho individual. Aqui ninguém cresce sozinho. Portanto, as fronteiras entre áreas são flexíveis e migrações temporárias ou definitivas podem acontecer em prol da melhor formação de time.
Liderança é pelo exemplo	Não temos chefes, inclusive, detestamos essa expressão. Aqui estamos todos nas trincheiras, batalhando lado a lado para construir este sonho.
Atitude de crescimento	Queremos ser gigantes. Falar que temos mentalidade de crescimento não é suficiente, precisamos sempre agir para crescer e desenvolver nosso sonho, de forma sustentável e ética.

Fonte: O nosso jeito de ser (2021)

Alinhado com o valor de “Transparência” e visando o desenvolvimento dos funcionários, a Real Ventures possui processos internos formais de avaliação de desempenho semestral e rodada de *feedbacks* trimestrais entre líderes e liderados. Além disso, outra característica da empresa é o compartilhamento de resultados: tanto de dados, via reuniões mensais de resultado com presença de todos os funcionários, quanto financeiro, com distribuição de 25% do lucro líquido trimestralmente.

4.2. Perfil dos respondentes

A pesquisa foi respondida por 14 participantes, dos quais, 64% se identificam com o gênero masculino, 29% com feminino e 7% não quiseram responder. Quanto ao tempo de empresa, cargo e idade, as distribuições das respostas estão descritas de acordo com as Figuras 3, 4 e 5 respectivamente.

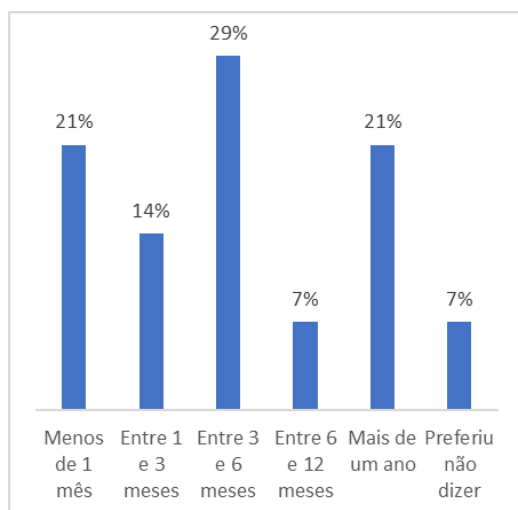


Figura 3: Tempo de empresa

Fonte: Própria autora (2021)

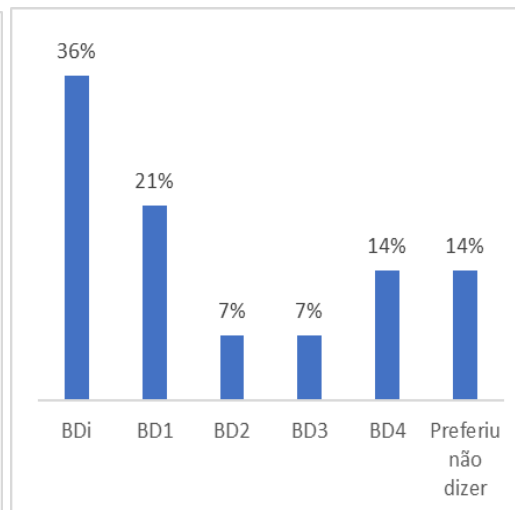


Figura 4: Cargos

Fonte: Própria autora (2021)

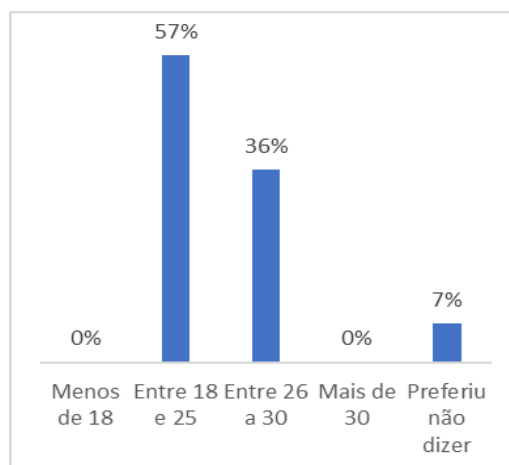


Figura 5: Idade

Fonte: Própria autora (2021)

Importante esclarecer que, para os cargos, a sigla BD significa *Business Developer* e quanto maior o número associado, mais alto o nível hierárquico (com a letra i simbolizando o nível de estagiário).

Além disso, relevante perceber o perfil etário dos respondentes, dos quais 57% tem entre 18 e 25 anos, ou seja, pertencem à geração Z.

4.3.Descrição e análise dos resultados

Para a fase de tratamento e análise dos dados, as respostas foram transferidas para o *software* Microsoft Excel, onde foi possível calcular as médias, distribuições, desvios-padrão para depois comparar os resultados com o que foi descrito no referencial teórico.

4.3.1. Resultados do *Empowerment* Psicológico

Como mencionado no capítulo 3, o instrumento de pesquisa consistia em um conjunto de afirmativas para as quais os respondentes deveriam declarar seu nível de concordância. Para avaliar os resultados do *Empowerment* Psicológico, foram aferidas quantas respostas para cada afirmativa de cada dimensão eram positivas (“concordo totalmente” ou “concordo parcialmente”), quantas eram neutras (“Nem concordo nem discordo / Não sei”) e quantas eram negativas (“discordo totalmente” ou “discordo parcialmente”).

A pesquisa continha quatro afirmações por dimensão e 14 correspondentes, totalizando 56 respostas por dimensão. A distribuição está apresentada na Tabela 7.

Tabela 7: Concordância Empowerment Psicológico

<i>Empowerment</i> Psicológico				
Dimensões	Positivas	Neutras	Negativas	% Positiva total
Competência	54	2	0	96%
Impacto	42	8	6	75%
Autodeterminação	52	1	3	93%
Significado	56	0	0	100%
TOTAL	204	11	9	91%

Fonte: Própria autora (2021)

É possível observar na Tabela 7, que foi percebido um alto nível de concordância com as afirmações relacionadas ao *Empowerment* Psicológico na amostra em todas as dimensões.

Observando especificamente cada dimensão, a com maior destaque foi “Significado” em que, de forma unânime, todos os participantes declararam algum grau de concordância com todas as afirmações. De acordo com Spreitzer (1995), essa dimensão demonstra uma compatibilidade dos requisitos e objetivos do trabalho com crenças, valores e comportamentos do indivíduo. Assim, esse alto nível de concordância pode indicar que os colaboradores da Real Ventures enxergam um propósito naquilo que fazem. Esse resultado é, em particular, bastante positivo por estar alinhado justamente com aquilo que grande parte dos executivos e as pessoas da nova geração almejam: trabalhar com propósito (BONFIM, 2019).

Em segundo lugar, encontra-se a “Competência”, que diz respeito à crença na capacidade própria de desempenhar as atividades com sucesso. Em terceiro, ficou a “Autodeterminação”, que é relacionada ao senso de autonomia. Por

último, apareceu a dimensão “Impacto”. Essa dimensão diz respeito a influência que o indivíduo sente ter sobre as decisões e resultados estratégicos, administrativos e operacionais (SPREITZER, 1995). É possível que essa maior variação nas respostas e menor nível concordância seja explicada pela influência do nível hierárquico nessa dimensão; quanto maior o nível do indivíduo, maior deve ser sua influência nas decisões do departamento.

Além disso, esse resultado pode ser considerado consistente com o que se esperava de uma pequena empresa. Apesar de esse resultado ir contra os valores organizacionais de “Liderança é Pelo Exemplo” e “Liberdade com responsabilidade” que pregam a horizontalidade e autonomia, respectivamente, ele pode ser explicado pelo que diz Leone (1999), que escreve que não é incomum, nas pequenas empresa, o dirigente assumir toda a responsabilidade e parecer ser o único tomador de decisão. Ou então o que dizem Grossi e Filho (2009), que afirmam que a tomada de decisão costuma ser centralizada nas mãos do fundador da empresa, que não consegue delegar tarefas ou não quer ceder parte de seu poder. Assim esses fatores podem ter afetado as dimensões de “Impacto” e “Autodeterminação”.

Além disso, apurou-se também a média e o desvio-padrão nas respostas, a fim de checar a uniformidade na amostra. Como pode se ver na Tabela 8, as respostas foram bastante uniformes, com desvios-padrão baixos, com exceção da dimensão “Impacto”.

Tabela 8: Desvio-padrão Empowerment Psicológico

Dimensão	Média	Desvio-Padrão
Competência	4,43	0,39
Impacto	4,02	0,89
Autodeterminação	4,48	0,49
Significado	4,79	0,24

Fonte: Própria autora (2021)

No geral, as respostas foram bastante uniformes, o que mostra um bom nível de alinhamento na percepção dos funcionários da empresa, uma compreensão homogênea de como é a dinâmica organizacional.

Essa primeira medição usando a escala de Spritzer (1995) é equivalente ao primeiro estágio, o de diagnóstico, no processo para empoderar funcionários, como sugerem Conger e Kanungo (1988). O resultado positivo pode ser explicado pelos quatro pontos que Spritzer (1995) considera antecedentes às

propriedades básicas do *Empowerment*, já estarem de alguma forma presentes na cultura da empresa:

1. *Locus* de controle: O valor organizacional “Liberdade com Responsabilidade” dá, em teoria, aos funcionários liberdade para desempenhar seus trabalhos. Assim, os colaboradores podem experimentar algum tipo de controle sobre sua jornada na empresa.
2. Autoestima: Os processos regulares de *feedbacks* e avaliações de desempenho promovem um alinhamento entre a autopercepção e percepção daqueles a volta do colaborador.
3. Acesso à informação: O valor organizacional “Transparência” junto aos processos regulares de *feedbacks* e avaliação trimestral tem relação com acesso às informações tanto da empresa quanto de como o indivíduo está sendo avaliado.
4. Recompensas: Nesse ponto, ainda não existe um sistema aos moldes do recomendado por Spreitzer, porém o bônus distribuído ao final de cada trimestre já é uma forma de recompensa pelo trabalho executado.

4.3.2. Resultado do Comprometimento Organizacional

Assim como do *Empowerment* Psicológico, para o Comprometimento Organizacional, o instrumento também consistia em um conjunto de afirmações para as quais respondente deveria declarar seu nível de concordância. Para cada base do Comprometimento Organizacional, havia quatro afirmativas, totalizando 56 respostas para cada base. Os resultados seguem descritos na tabela 9.

Tabela 9: Concordância Comprometimento Organizacional

Comprometimento Organizacional				
Bases do Comprometimento	Positivas	Neutras	Negativas	% Positiva total
Afetiva	53	1	2	95%
Obrigação em Permanecer	26	11	19	46%
Obrigação pelo Desempenho	55	1	0	98%
Afiliativa	50	6	0	89%
Falta de Recompensas e Oportunidades	5	9	42	9%
Linha Consistente de Atividade	32	8	16	57%

Comprometimento Organizacional				
Bases do Comprometimento	Positivas	Neutras	Negativas	% Positiva total
Escassez de Alternativas	11	9	36	20%
TOTAL	232	45	115	59%

Fonte: Própria autora (2021)

Como observado na tabela 9, o resultado dividido entre as bases do Comprometimento Organizacional foi mais variado. Os destaques maiores foram para as bases “Obrigação pelo desempenho”, seguida pela base “Afetiva” e depois pela “Falta de recompensas e oportunidades”, que apesar do baixo nível de concordância, é a única base em que as afirmativas eram negativas, e, portanto, a baixa concordância é positiva.

De acordo com os parâmetros do instrumento, o resultado da medição do Comprometimento Organizacional pela EBACO da amostra está descrito na tabela 10.

Tabela 10: Resultado para a escala EBACO

Dimensão	Resultado	Diagnóstico
Afetiva	13,88	Acima da média
Obrigação em permanecer	10,33	Baixo comprometimento
Obrigação pelo desempenho	14,34	Alto comprometimento
Afiliativa	13,60	Baixo comprometimento
Falta de recompensas e oportunidades	4,65	Abaixo da média
Linha consistente de atividade	9,36	Abaixo da média
Escassez de alternativas	6,30	Baixo comprometimento

Fonte: Própria autora (2021)

Percebe-se que a única base do comprometimento que entra na categoria de “Alto Comprometimento”, de acordo com as interpretações definidas pelo instrumento, é a “Obrigação pelo Desempenho”. Essa representa a crença de que precisam se esforçar em prol da organização e seus objetivos (SIQUEIRA, 2008). Esse resultado é similar ao encontrado por Matos (2017), em que essa também foi a base com maior relevância em sua amostra. Pode-se dizer que esse resultado significa que os colaboradores da Real Ventures se sentem que devem ser parte e agentes importantes no processo de atingimento dos objetivos da organização (SIQUEIRA, 2008; MATOS, 2017).

Em segundo lugar, como “Comprometimento Acima da Média”, encontra-se a base “Afetiva”. Essa mede a crença e identificação com a filosofia, os

valores e objetivos da organização (SIQUEIRA, 2008). Pode-se perceber que essa base está alinhada com a dimensão de “Significado” do *Empowerment* Psicológico, que foi a com resultado mais forte naquele constructo.

Já na classificação de “Baixo Comprometimento”, houve três bases: “Obrigação em Permanecer”, “Afiliativa” e “Escassez de Alternativas”. A primeira diz respeito a um sentimento de “pressão” sobre a saída do colaborador, se ele ou ela acredita que se sentiria culpado caso saísse da empresa. Segundo Siqueira (2008), esse resultado pode significar um baixo senso de obrigação moral com as pessoas da organização. A segunda diz respeito ao sentimento de pertencimento ao grupo (SIQUEIRA, 2008). Apesar de um alto nível de concordância com as afirmativas, a classificação, de acordo com os parâmetros do instrumento, categorizou um baixo nível de comprometimento. E, por último, a “Escassez de Alternativas” é um resultado particularmente interessante, porque mostra que os funcionários da Real Ventures se reconhecem como talentosos e valiosos, com um bom desenvolvimento de carreira, o que proporciona alternativas caso precisem ou queiram sair da empresa. Isso pode ser relacionado com o antecedente do *Empowerment* Psicológico de “Autoestima”, incluído por Spreitzer (1995) em seu modelo; provavelmente, os funcionários da Real Ventures estão com um bom nível de autoestima.

Além disso, as outras duas bases “Falta de Recompensas e Oportunidades” e “Linha Consistente de Atividades” foram classificadas como “Abaixo da média”.

Depois, apurou-se também a média e o desvio-padrão nas respostas, a fim de checar a uniformidade na amostra.

Tabela 11: Desvio-padrão Comprometimento Organizacional

Dimensão	Média	Desvio Padrão
Afetiva	4,50	0,48
Obrigação em Permanecer	3,20	0,88
Obrigação pelo Desempenho	4,82	0,20
Afiliativa	4,55	0,60
Falta de recompensas e oportunidades	1,91	0,44
Linha consistente de atividades	3,55	0,83
Escassez de alternativas	2,16	1,05

Fonte: Própria autora (2021)

Como possível observar na Tabela 11, na escala de comprometimento as respostas foram um pouco mais variadas, com três bases apresentando desvios-padrão relativamente altos: “Escassez de alternativas”, “Obrigação em Permanecer” e “Linha consistente de atividades”.

4.3.3. Correlação entre *Empowerment* Psicológico e Comprometimento Organizacional

Finalmente, investigou-se se havia alguma relação entre o *Empowerment* Psicológico e o Comprometimento Organizacional na amostra da empresa Real Ventures. Para isso, as médias de cada respondente foram calculadas e transportadas para o gráfico representado na Figura 6, também com uma linha de tendência.

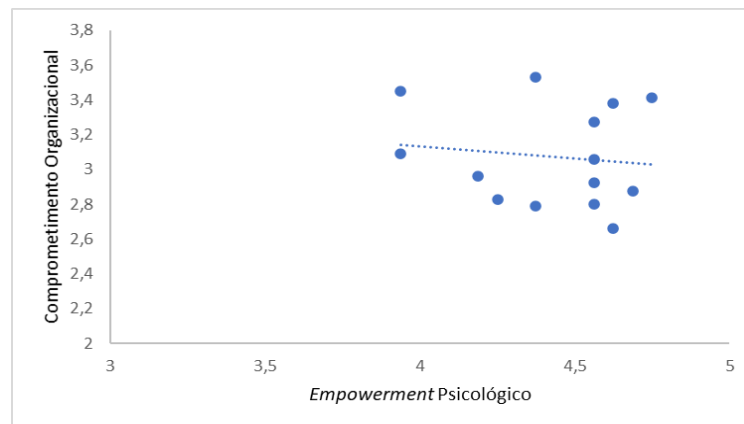


Figura 6: Gráfico de dispersão das respostas

Fonte: Própria Autora (2021)

É possível notar a alta dispersão dos resultados, e pouca proximidade dos pontos à linha de tendência. Além disso, foi calculado o índice de correlação de Spirman dos resultados, que se revelou ser -0,129, e o índice de R^2 , de -0,0167, ambos indicando não existirem sinais de relação direta entre as duas variáveis.

Ainda assim, em um segundo momento, foi feita uma análise de correlação entre as respostas dadas pelos participantes para cada uma das bases do Comprometimento Organizacional com as dimensões do *Empowerment* Psicológico. Os resultados estão representados na Tabela 12.

Tabela 12: Correlação entre EP e CO

CORRELAÇÃO		<i>Empowerment</i> Psicológico			
		Competência	Impacto	Autodeterminação	Significado
Comprometimento Organizacional	Afetiva	-0,2	0,7	0,5	0,0
	Obrigação em permanecer	0,2	0,2	-0,1	-0,1
	Obrigação pelo desempenho	0,2	0,2	-0,1	0,1
	Afiliativa	-0,1	0,3	-0,3	0,0
	Falta de recompensas e oportunidades	0,1	-0,1	0,2	0,2
	Linha consistente de atividade	0,7	-0,5	-0,4	0,0
	Escassez de alternativas	0,2	-0,6	-0,4	0,0

Fonte: Própria autora (2021)

Como percebido na Tabela 12, apesar de não encontrada uma relação direta entre os dois conceitos em um nível macro, existem relações entre algumas das bases do CO com algumas dimensões do EP. Em laranja estão as correlações negativas e em verde as correlações positivas.

Aquelas com  ndice de correlação de Spirman maior do que 0,3 ou menor que -0,3 estão destacadas pois entende-se que existe relação, porém somente as maiores que 0,6 ou menores que -0,6 estão com cores mais intensas por representarem relações fortes. Na amostra, foram percebidas três relações dessas:

(1) “Afetiva” (CO) e “Impacto” (EP) – relação positiva

Notou-se que aqueles que mais se identificam com os valores da empresa, são também aqueles que exercem maior influência sobre os resultados da organização.

  possível que essa relação aconteça porque as decisões estão sendo tomadas levando em consideração os valores organizacionais, assim, aqueles que estão alinhados com os mesmos concordam com as decisões tomadas.

- (2) “Linha consistente de atividade” (CO) e “Competência” (EP) – relação positiva

Essa relação positiva mostra que os colaboradores que mais aceitam e respeitam as regras e *modus operandi*, atitudes esperadas e processos são também as pessoas que mais se sentem aptas a desempenharem seus trabalhos com destreza.

É possível que essa relação aconteça porque esse grupo entende a importância e concordam com os processos estabelecidos, e, portanto, não veem problema em se manter em conformidade.

- (3) “Escassez de alternativas” (CO) e “Impacto” (EP) – relação negativa

Por último, essa relação negativa entre os dois aspectos mostra que os que menos sentem não ter outras oportunidades caso saiam da empresa, também são os que tem maior influência nos resultados da organização.

É possível que essa relação seja explicada pelo desenvolvimento profissional daqueles que sentem ter influência na tomada de decisão. Eles provavelmente sentem uma relevância maior dentro da organização, e, assim, passam a reconhecer suas habilidades e competências como valiosas também para o mercado de trabalho.

Além dessas, também se constataram outras relações menos fortes e, portanto, menos conclusivas:

1. Positivas

- a. “Afiliativa” (CO) e “Impacto” (EP)
- b. “Afetiva” (CO) e “Autodeterminação” (EP)

2. Negativas

- a. “Linha consistente de atividade” (CO) e “Impacto” (EP)
- b. “Afiliativa” (CO) e “Autodeterminação” (EP)
- c. “Linha consistente de atividade” (CO) e “Autodeterminação” (EP)
- d. “Escassez de alternativas” (CO) e “Autodeterminação” (EP)

Para os outros cruzamentos, não houve resultados indicando qualquer tipo de relação entre as variáveis.

5 Conclusões e recomendações para novos estudos

Em meio ao aumento dos estudos sobre o Comprometimento Organizacional no Brasil, pequenas empresas estão chamando bastante atenção com seu poder de atrair colaboradores que buscam por autonomia, trabalhar com propósito e impacto. Por isso, nesse trabalho, a intenção era entender como esses benefícios intangíveis, representados pelo *Empowerment* Psicológico, e o Comprometimento Organizacional, desejo do colaborador de permanecer na organização, se relacionavam na realidade de uma pequena empresa.

Para isso, após uma revisão da literatura do assunto, foram identificadas e escolhidas duas ferramentas para serem aplicadas no estudo: a Escala de Spreitzer para *Empowerment* Psicológico, e a Escala das Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO). A primeira, de Spreitzer, dividida em quatro dimensões: impacto, competência, autodeterminação e significado (SPREITZER, 1995). Já a EBACO, dividida em sete bases: afetiva, afiliativa, linha consistente de atividade, escassez de alternativas, obrigação pelo desempenho, obrigação em permanecer e falta de recompensas e oportunidades (MEDEIROS, 2005).

A pesquisa foi aplicada nos integrantes da Real Ventures, uma pequena empresa de consultoria estratégica e gestão financeira, com dois anos de existência e de alto crescimento. As respostas foram coletadas via qualtrics, entre os dias 27 de setembro e 1 de outubro de 2021, com 14 respondentes, dentro do universo de 17 pessoas. A opção pela aplicação do questionário em uma amostra pequena justifica-se considerando o objetivo do trabalho, que era correlacionar os dois constructos em um universo de pequena empresa, em que os participantes compartilhassem do mesmo contexto.

Com a aplicação da pesquisa, se observou um alto nível de concordância na amostra para as afirmativas sobre *Empowerment* Psicológico. Para o Comprometimento Organizacional, o destaque de concordância ficou com as bases "Obrigação pelo Desempenho", "Afetiva" e "Afiliativa" em ordem decrescente.

Depois, foi feita a análise de correlação que não encontrou sinais de uma relação direta entre os conceitos macro de comprometimento organizacional e *Empowerment* Psicológico. Contudo, foi possível identificar relacionamentos fortes entre algumas dimensões do EP com as bases do CO:

- (1) “Afetiva” (CO) e “Impacto” (EP)
- (2) “Linha consistente de atividade” (CO) e “Competência” (EP)
- (3) “Escassez de alternativas” (CO) e “Impacto” (EP)

Ou seja, percebeu-se que (1) aqueles que mais se identificam com os valores da empresa, são também aqueles que exercem maior influência sobre os resultados da organização, (2) que aqueles que concordam com os processos internos, são também os que se sentem mais aptos a desempenhar seu trabalho com competência e (3) que os que menos sentem não ter outras oportunidades caso saiam da empresa, também são os que tem maior influência nos resultados da organização.

Além dessas, outras relações também foram percebidas, mas não com tanta intensidade, portanto, não foram aqui destacadas.

Assim, diante do exposto, entende-se que o objetivo principal foi atingido. Foi possível verificar que, na amostra dos pesquisados da Real Ventures, não existe relação direta entre os dois constructos teóricos, mas que os dois tem pontos de correlação forte dentre de seus conceitos subjacentes.

5.1.Sugestões e recomendações para novos estudos

Para próximos estudos, poderia ser interessante utilizar como empresa objeto do estudo uma organização com mais tempo de existência, e analisar, inclusive, se existe relação dessa variável (tempo de permanência na empresa) com os níveis de *Empowerment* Psicológico e Comprometimento Organizacional. Isso porque, conhecer bem a organização e estar inserido no contexto há mais tempo pode ser que afete a percepção que se tem dele.

Além disso, poderia ser interessante complementar os dados com entrevistas, para se compreenda melhor o porquê dos resultados obtidos afim de se fazer uma análise mais detalhada sobre o tema.

6Referências Bibliográficas

AMARO, Bruno E. M.; TOMEI, Patrícia A. **A geração X e Y e as diferentes bases de comprometimento organizacional**. 2013. Disponível em: <<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat06910a&AN=puc.204426&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>>. Acesso em: 7 nov. 2021.

APRÍGIO, Marcelo. Sabia que 9 a cada 10 profissionais trocariam o trabalho corporativo por uma startup?. **JC UOL**, out. 2021. Disponível em: <<https://jc.ne10.uol.com.br/economia/2021/10/13613997-sabia-que-9-a-cada-10-profissionais-trocariam-o-trabalho-corporativo-por-uma-startup-saiba-como-conseguir-uma-vaga.html>>. Acesso em: 29 out. 2021.

BASTOS, Antonio V. B., BRANDÃO, Margarida G. A., PINHO, Ana P. M.. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista Administração Contemporânea**, ago. 1997. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/jHZQHFCb4ft5wL4TvhWLmKJ/?lang=pt>>. Acesso em: 2 set. 2021.

BONFIM, Murilo. A geração Z quer mais que um emprego. **Revista Exame**, jun. 2019. Disponível em: <<https://exame.com/revista-exame/eles-querem-mais-que-um-emprego/>>. Acesso em: 30 out. 2021.

CÊRA, Kristiane e FILHO, Edmundo E.. Particularidades de Gestão da Pequena Empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente. **Anais do III EGEPE**, 2003. Disponível em: <<https://anegepe.org.br/wp-content/uploads/2021/09/56.pdf>>. Acesso em: 2 nov. 2021.

CONGER, Jay A., KANUNGO, Rabindra N.. The empowerment Process: Integrating Theory and Practice. **The Academy of Management Review**, vol. 13, no. 3, p. 471-482, jul. 1988. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/258093>>. Acesso em: 2 set. 2021.

DIEESE. **Dados e Diretrizes para a Ação Sindical**, 2014. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/livro/2014/rotatividadeSetorial.html>>. Acesso em: 30 out. 2021.

DRUCKER, Peter F.. The Coming of the New Organization. **Harvard Business Review**, fev. 1988. Disponível em: < https://ams-forschungsnetzwerk.at/downloadpub/the_coming-of_the_new_organization.pdf>. Acesso em: 2 out. 2021.

GROSSI, Roesane e FILHO, João B. de O.. As particularidades das pequenas empresas sob a ótica do empreendedorismo e da teoria do processo de formação das estratégias. **XXXIII Encontro da ANPAD**, São Paulo, set. 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/45/ESO2863.pdf>. Acesso em: 2 set. 2021.

HOM, Peter W., SHAW, Jason D., LEE, Thomas W., HAUSKNECHT, John P. **Journal of Applied Psychology**, vol. 102, no. 3, p. 530-545, jan. 2017.

KIM, Dongkyu; VANDENBERGHE, Christian. Ethical leadership and organizational commitment: the dual perspective of social exchange and empowerment. **LEADERSHIP & ORGANIZATION DEVELOPMENT JOURNAL**, [s. l.], 2021. DOI 10.1108/LODJ-11-2020-0479. Disponível em: <<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edswss&AN=000661925500001&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>>. Acesso em: 6 set. 2021.

LEONE, Nilda M. de C. P. G.. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, vol. 34, no. 2, p. 91-94, abr/jun 1999. Acesso em: 2 nov. 2021.

LOES, Chad N.; TOBIN, Mary B.. Organizational Trust, Psychological Empowerment, and Organizational Commitment Among Licensed Practical Nurses. **Nursing Administration Quarterly**, vol. 44, no.2, p.179-187, jun. 2020. Acesso em: 6 set. 2021.

MACHADO, João Armando, *et al.*. **Estilos de relacionamento entre extensionistas e produtores**: desde uma concepção bancária até o "empowerment". Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, mar. 2006. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/21982#>>. Acesso em: 30 jun. 2021.

MATOS, Rodrigo de S. **Comprometimento organizacional e desempenho no trabalho** : um estudo em uma pequena empresa de intercâmbio esportivo. [s. l.], 2017. Disponível em: <<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.71450499&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>>. Acesso em: 9 nov. 2021.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire e ALBUQUERQUE, Lindolfo Gaivão. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, vol. 5, no.2, Florianópolis, dez. 2005. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572005000200003&lng=en&tling=en#>. Acesso em: 3 set. 2021.

MONTEIRO, Januário J.. et al. Efeitos da agilidade organizacional no comprometimento organizacional: o papel mediador do empowerment psicológico. **Revista de Ciências da Administração** : RCA, [s. l.], v. 21, n. 55, 2020. Disponível em: <<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.6e38e9733b114e7da2d4f86d87d440e6&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>>. Acesso em: 5 set. 2021.

MOWDAY, Richard T. Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover. **New York: Academic Press**, 1982. Disponível em: <<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edshlc&AN=edshlc.000479047.2&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>>. Acesso em: 5 set. 2021.

O nosso jeito de ser. **Real Ventures**. 2021. Disponível em: <<https://realventures.com.br/nossos-valores/>>. Acesso em: 5 nov. 2021.

OLIVEIRA, Lucia B., ROCHA, Julia T.. Uma Análise Qualitativa da Rotatividade Voluntária de Empregados. **Revista Gestão e Planejamento**, vol. 20, p. 292-309, Salvador, jan. 2019. Acesso em: 5 nov. 2021

Perfil dos pequenos negócios. **Data Sebrae**. 2020. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/perfil-dos-pequenos-negocios/>>. Acesso em: 5 set. 2021.

PORTER, Lyman W., STEERS, Richard M., MOWDAY, Richard T.. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. **Journal of Applied Psychology**, vol. 59, no. 5, p. 603-609, 1974. Disponível em: <<https://psycnet-apa.ez370.periodicos.capes.gov.br/fulltext/1975-06351-001.pdf>>. Acesso em: 1 set. 2021.

QING, Miao; HUSSAIN, Abid; JAMEEL, Arif; ASIF, Muhammad. Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment. **Review of Managerial Science**, vol. 14, no. 6, p. 1405–1432, 2020. Disponível em: <<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edswss&AN=000589044500008&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>>. Acesso em: 6 set. 2021.

SANTOS, Anselmo L., KREIN, José D., CALIXTRE, André B.. **Micro e Pequenas Empresas: Mercado de Trabalho e Implicação para o Desenvolvimento**. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3006/1/Livro_Micro%20e%20pequenas%20empresas%20mercado%20de%20trabalho%20e%20implica%C3%A7%C3%A3o%20para%20o%20desenvolvimento.pdf>. Acesso em: 2 nov. 2021.

SEIDL, Juliana, ANDRADE, Jairo E. B., NEIVA, Elaine R.. Rotatividade: Análise de Vinte Anos da Produção Científica Brasileira. **Revista Adm. FACES Journal**, vol. 18, no. 2, p. 44-64, jun. 2019. Acesso em: 2 out. 2021.

SIQUEIRA, Mirlene M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOBRAL, Filipe e PECL, Alketa, **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2a. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SPREITZER, Gretchen M.. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. **The Academy of Management Journal**, vol. 38, no. 5, p.1442-1465, out. 1995. Disponível em: <<https://doi.org/10.2307/256865>>. Acesso em: 1 set. 2021.

STEERS, Richard M. Antecedents and outcomes of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, p. 46-56, 1977. Disponível em: <<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.10.2307.2391745&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>>. Acesso em: 1 set. 2021.

TANNENBAUM, Arnold S.. Control in Organizations: Individual Adjustment and Organizational Performance. **Administrative Science Quarterly**, vol. 7, no.2, p. 236-257, set. 1962. Disponível em: <<https://doi.org/10.2307/2390857>>. Acesso em: 2 set. 2021.

Tempo de permanência do trabalhador no mesmo emprego bate recorde. **Jornal Nacional**, abr. 2012. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2012/04/tempo-de-permanencia-do-trabalhador-no-mesmo-emprego-bate-recorde.html>>. Acesso em: 30 out. 2021.

VELTHOUSE, Betty A. e THOMAS, Kenneth W.,. Cognitive Elements of Empowerment: An “interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. **The Academy of Management Review**, vol. 15, no. 4, p. 666-681, out. 1990. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/258687?seq=1#metadata_info_tab_contents>. Acesso em: 2 set. 2021.

VERGARA, Sylvia C.. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Apêndice

Apêndice 1 – Instrumento de Pesquisa

Afirmações para responder

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo / não sei
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Estou confiante na minha capacidade de fazer meu trabalho
 Eu tenho influência significativa sobre o que acontece na minha área/squad
 O trabalho que faço é importante pra mim
 Tenho oportunidade considerável para escolher com independências como fazer meu trabalho
 Eu sou autoconfiante em relação às minhas capacidades para realizar as atividades do meu trabalho
 Tenho domínio das competências necessárias para realizar meu trabalho
 Eu tenho grande controle sobre o que acontece na minha área/squad
 Meu trabalho está dentro do alcance das minhas habilidades
 O trabalho que faço é significativo para mim
 Minha influência é grande no que quer que aconteça na minha área/squad
 Tenho autonomia significativa na determinação de como faço meu trabalho
 Minha opinião conta na tomada de decisão da minha área/squad
 Eu posso decidir minha própria forma de fazer meu trabalho
 Minhas atividades são pessoalmente significativas para mim
 Eu tenho chances de usar proatividade/iniciativa pessoal na realização do meu trabalho
 Eu realmente me importo com o que faço no meu trabalho
 Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares (peso = 0,74)
 A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores (peso = 0,76)
 Eu me identifico com a filosofia desta organização (peso = 0,80)
 Eu acredito nos valores e objetivos desta organização (peso = 0,78)
 Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui (peso = 0,78)
 Mesmo se fosse vantagem pra mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora (peso = 0,79)
 Eu me sentiria culpado(a) se deixasse minha organização agora (peso = 0,82)
 Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui (peso = 0,85)
 Todo colaborador deve buscar atingir os objetivos da empresa (peso = 0,65)

Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa (peso = 0,81)

O bom colaborador deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis (peso = 0,81)

O colaborador tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas (peso = 0,70)

Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo (peso = 0,72)

Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo (peso = 0,82)

Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho (peso = 0,76)

Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa (peso = 0,68)

Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar (peso = 0,45)

A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefício desta organização (peso = 0,77)

Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que expresso publicamente (peso = 0,72)

Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa (peso = 0,60)

Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego (peso = 0,69)

Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo (peso = 0,58)

Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa (peso = 0,71)

Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego (peso = 0,65)

Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada (peso = 0,59)

Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização (peso = 0,77)

Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho (peso = 0,84)

Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho (peso = 0,78)

Com qual gênero você se identifica?

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Outro
- ☐ Prefiro não dizer

Qual a sua idade?

- ☐ Menos de 18 anos
- ☐ Entre 18 e 25 anos
- ☐ Entre 26 e 30 anos
- ☐ Mais de 30 anos
- ☐ Prefiro não dizer

Há quanto tempo você trabalha na Real Ventures?

- ☐ Menos de um mês

- Entre um e três meses
- Entre três e seis meses
- Entre seis e doze meses
- Mais de um ano
- Prefiro não dizer

Qual o seu cargo?

- BDi
- BD1
- BD2
- BD3
- BD4
- Prefiro não dizer