



**INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL  
DE TRABALHADORES EFETIVOS E TEMPORÁRIOS<sup>1</sup>**

**INFLUENCE OF MOTIVATION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF  
PERMANENT AND TEMPORARY WORKERS**

**INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL COMPROMISO ORGANIZATIVO DE  
LOS TRABAJADORES FIJOS Y TEMPORALES**

**Vinícius Costa da Silva Zonatto**

<https://orcid.org/0000-0003-0823-6774>

Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (PPGCC/UFSM)

Pós Doutor em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

E-mail: [viniciuszonatto@gmail.com](mailto:viniciuszonatto@gmail.com)

**Michele Gonçalves**

<https://orcid.org/0000-0003-0201-9736>

Doutoranda no Programa de Pós-graduação em Contabilidade da Universidade Federal do Paraná (PPGCONT/UFPR)

E-mail: [michele\\_goncalves36@yahoo.com.br](mailto:michele_goncalves36@yahoo.com.br)

**Alini da Silva**

<https://orcid.org/0000-0002-7043-5566>

Professora Adjunta na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Doutora em Ciências e Administração pela Universidade Regional de Blumenau (FURB)

E-mail: [alinicont@gmail.com](mailto:alinicont@gmail.com)

**Andressa Michels**

<https://orcid.org/0000-0002-4233-8638>

Professora na Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC)

Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau (FURB)

E-mail: [andressamichels91@gmail.com](mailto:andressamichels91@gmail.com)

<sup>1</sup> Agradecimentos: ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

**RESUMO**

Este estudo analisou a influência dos diferentes tipos de motivação no comprometimento organizacional entre trabalhadores efetivos e temporários de uma indústria multinacional de grande porte. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com levantamento de dados de 96 trabalhadores efetivos e 36 temporários e abordagem quantitativa. Os resultados demonstraram que o comprometimento afetivo foi o único que sofreu redução em decorrência da motivação intrínseca de trabalhadores temporários e da motivação internalizada de trabalhadores efetivos. Este resultado revela que há fragilidades nas relações entre organização e profissionais, principalmente quando os trabalhadores geram o sentimento de pertencentes à organização. Os demais tipos de comprometimento (afetivo, normativo e instrumental) sofreram aumento em decorrência da motivação. Constatou-se que o comprometimento dos trabalhadores efetivos se apresentou influenciado por aspectos motivacionais diferenciados, em relação aos trabalhadores temporários. Conclui-se que o comprometimento de trabalhadores efetivos e temporários é motivado por diferentes fatores, sendo as reações dos indivíduos que atuam em um mesmo contexto discrepantes em relação às suas percepções sobre os impulsos do ambiente, necessidades e preferências individuais. Contribui-se com discussões da área comportamental da contabilidade, demonstrando que o trabalho temporário adotado como estratégia de gestão por empresas, pode afetar o nível de motivação e comprometimento dos trabalhadores. Além disso, trabalhadores temporários poderão vir a empreender diferentes níveis de esforços no desenvolvimento de suas atividades, o que além de afetar a produtividade individual, pode impactar negativamente o desempenho da empresa.

**Palavras-chave:** Motivação. Comprometimento. Trabalhadores Efetivos e Temporários.

**ABSTRACT**

This study analyzed the influence of different types of motivation on organizational commitment among permanent and temporary workers in a large multinational industry. This is a descriptive survey, with data collected from 96 permanent and 36 temporary workers, and a quantitative approach. The results showed that affective commitment was the only one to be reduced due to the intrinsic motivation of temporary workers and the internalized motivation of permanent workers. This result reveals that there are weaknesses in the relationships between the organization and professionals, especially when workers generate the feeling of belonging to the organization. The other types of commitment (affective, normative, and instrumental) increased as a result of motivation. We found that the commitment of permanent workers was influenced by different motivational aspects than that of temporary workers. We conclude that the commitment of permanent and temporary workers is motivated by different factors, and the reactions of individuals who work in the same context differ in relation to their perceptions of environmental impulses, needs, and individual preferences. We contribute to discussions in the behavioral area of accounting, demonstrating that temporary work adopted as a management strategy by companies can affect the level of motivation and commitment of workers. Moreover, temporary workers may undertake different levels of effort in the development of their activities, which in addition to affecting individual productivity, can negatively impact the company's performance.

**Keywords:** Motivation. Commitment. Permanent and Temporary Workers.

**RESUMEN**

Este estudio analizó la influencia de los diferentes tipos de motivación en el compromiso organizacional entre los trabajadores permanentes y temporales de una gran industria

multinacional. Se trata de un estudio descriptivo, con recogida de datos de 96 trabajadores fijos y 36 temporales y un enfoque cuantitativo. Los resultados mostraron que el compromiso afectivo fue el único que se redujo debido a la motivación intrínseca de los trabajadores temporales y a la motivación interiorizada de los trabajadores fijos. Este resultado revela que existen debilidades en las relaciones entre la organización y los profesionales, especialmente cuando los trabajadores generan el sentimiento de pertenencia a la organización. Los otros tipos de compromiso (afectivo, normativo e instrumental) aumentaron como resultado de la motivación. Los demás tipos de compromiso (afectivo, normativo e instrumental) aumentaron como consecuencia de la motivación. El compromiso de los trabajadores fijos se vio influido por aspectos motivacionales diferentes a los de los trabajadores temporales. Llegamos a la conclusión de que el compromiso de los trabajadores fijos y temporales está motivado por factores diferentes, y las reacciones de los individuos que trabajan en el mismo contexto difieren en relación con sus percepciones de los impulsos del entorno, las necesidades y las preferencias individuales. Contribuye a las discusiones en el área de comportamiento de la contabilidad, demostrando que el trabajo temporal adoptado como estrategia de gestión por las empresas, puede afectar al nivel de motivación y compromiso de los trabajadores. Además, los trabajadores temporales pueden realizar diferentes niveles de esfuerzo en el desarrollo de sus actividades, lo que además de afectar a la productividad individual, puede repercutir negativamente en el rendimiento de la empresa.

**Palabras clave:** Motivación. Compromiso. Trabajadores fijos y temporales.

## 1 INTRODUÇÃO

Conforme Pinho *et al.* (2018), a competitividade cada vez mais aflorada desafia as organizações a modificarem suas estruturas em busca de melhores resultados. A motivação dos trabalhadores é uma das variáveis que impacta na forma de como a empresa opera. Entretanto, pessoas têm suas próprias vontades e objetivos e podem se sentir desmotivadas ou motivadas de acordo com os incentivos cedidos por suas empresas, o que acaba contribuindo para mudanças contínuas no desempenho das atividades e como se comportam no ambiente de trabalho.

Por esta razão, o capital humano deve ser considerado um recurso primordial das organizações para a aquisição de vantagens competitivas frente às concorrentes, uma vez que colaboradores motivados tendem a ser mais comprometidos com a organização e trazem melhores resultados para as organizações (TAMAYO; PASCHOAL, 2003). A motivação para o trabalho possui relação tanto com a produtividade individual, quanto organizacional (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Deste modo, torna-se uma oportunidade para as empresas o incremento de planos para incentivar a motivação dos trabalhadores, a fim de torná-los comprometidos e produtivos no ambiente de trabalho, resultando em desempenho esperado pela empresa (BEDRAN JÚNIOR; OLIVEIRA, 2009). A motivação pode absorver aspectos que tornam o funcionário mais satisfeito com as tarefas realizadas na organização. Porém, a motivação pode ser um fator bem mais amplo, podendo envolver toda tarefa que é executada e também o ambiente em que o indivíduo está inserido (MOYNIHAN; PANDEY, 2007).

Para Maslow (1943), para saber o que motiva um indivíduo, deve-se observar as necessidades que esse possui. O esforço de um indivíduo para a realização de determinado trabalho conceitua a motivação deste (ROBBINS, 2002). Neste contexto, Bedran Júnior e Oliveira (2009) explicam que a motivação trata de um conjunto de fatores psicológicos que

determinam a conduta do indivíduo. Esse comportamento por sua vez relaciona-se com o comprometimento organizacional.

O comprometimento organizacional, por parte dos colaboradores, refere-se à crença em aceitar metas e valores da organização, tendo disposição de exercer esforço em favor da empresa e realizar suas atividades de acordo com as decisões empresariais (PORTER; STEERS; MOWDAY, 1974). O comportamento relaciona-se com valores dos funcionários (SCHWARTZ, 1992) e podem proporcionar melhoria nos níveis de assiduidade, pontualidade e desempenho individual (REGO; SOUTO, 2002). Tais elementos, quando alcançados, são importantes para a produtividade em nível de trabalho e por promover a otimização das capacidades do colaborador (MARQUES, 2015; LIZOTE; VERDINELLI; NASCIMENTO, 2019).

Tendo em vista a importância das ações do indivíduo nas organizações e sua influência na implementação da estratégia organizacional, bem como para o alcance de um melhor desempenho, a abordagem comportamental tem se estabelecido como uma importante área de pesquisas direcionadas à contabilidade (BIRNBERG; LUFT; SHIELDS, 2006; DANI; ZONATTO; DIEHL, 2017). Ansari (1977) já destacava que há uma estreita interação entre a estrutura da informação e as relações humanas e sociais.

Nesta perspectiva, compreender as relações entre os diferentes tipos de motivação no trabalho e o comprometimento organizacional pode auxiliar os gestores no desenvolvimento de ações que favoreçam o desempenho dos indivíduos para alcançar melhores níveis de desempenho organizacional. Do mesmo modo, esta relação pode contribuir para a definição do *desing* do sistema de controle gerencial, capaz de influenciar positivamente a motivação, o comprometimento e o desempenho dos indivíduos na realização de suas tarefas (ZONATTO; SILVA; GONÇALVES, 2018).

Na pesquisa gerencial da contabilidade, poucos são os estudos que se dedicam a avaliar tais relacionamentos, observando-se especificamente os diferentes tipos de motivação no trabalho (WONG-ON-WING; GUO; LUI, 2010; ZONATTO; SILVA; GONÇALVES, 2018). O mesmo ocorre em relação aos diferentes tipos de comprometimento organizacional. Há que se considerar também, que estudos anteriores desenvolvidos sobre o tema têm avaliado a motivação e o comprometimento sem distinguir eventuais diferenças que possam existir entre trabalhadores permanentes e temporários que atuam em um mesmo contexto organizacional. Algumas organizações adotam o trabalho temporário como uma estratégia de gestão, sendo assim, questiona-se se há diferenças entre tais aspectos junto a colaboradores que são efetivos e os que são contratados por tempo determinado (temporários).

Desta forma, a questão problema que norteia a realização desta pesquisa é: Qual a influência da motivação no comprometimento organizacional entre trabalhadores efetivos e temporários? Para responder à questão problema da pesquisa, objetiva-se analisar a influência dos diferentes tipos de motivação no comprometimento organizacional entre trabalhadores efetivos e temporários de uma indústria multinacional de grande porte.

O estudo se justifica, pois, segundo Salazar, Silva e Fantinel (2015), os fatores que possibilitam a efetivação da motivação dos trabalhadores ainda não foram explicados pela literatura. A compreensão de tais relacionamentos fornece evidências que subsidiam a realização de novos estudos. Explorar aspectos motivacionais e seus efeitos sobre o comportamento humano na organização contribui no entendimento de fatores que podem influenciar a adoção de estratégias de trabalho coletivo, visando assegurar o alcance de objetivos estratégicos e desempenho organizacional esperado (MOYNIHAN; PANDEY, 2007).

Além disso, Soldi (2006) ao avaliar o comprometimento organizacional de trabalhadores efetivos e terceirizados de uma empresa de telefonia e suas terceirizadas na região Sul do País, percebeu que há divergências significativas no grau de comprometimento entre funcionários efetivos e terceirizados. Os efetivos apresentaram graus mais elevados de comprometimento afetivo, já os terceirizados apresentam graus mais elevados de comprometimento instrumental e normativo. Estes resultados justificam a realização deste estudo em uma indústria por demonstrar que trabalhadores efetivos e temporários podem ser influenciados por diferentes fatores.

Desta forma, este estudo contribui na compreensão das relações existentes entre os diferentes tipos de motivação para o trabalho e comprometimento organizacional, observando-se possíveis diferenças entre trabalhadores efetivos e temporários, temática pouco investigada sob esta configuração na área comportamental da contabilidade (BIRNBERG; LUFT; SHIELDS; 2006; ZONATTO, 2014).

A este respeito, evidências encontradas na literatura (WONG-ON-WING; GUO; LUI; 2010; TRIVELLAS, 2011) sugerem a importância de estudos relacionando a motivação no trabalho e comprometimento organizacional. Os resultados destes estudos podem contribuir para o aumento da produtividade das organizações, métodos e práticas para desenvolver e manter conhecimento sobre as condições de trabalho, inclusive para o desenvolvimento de novas metodologias que proporcionem a estimulação, orientação de novos conhecimentos sobre o comportamento humano nas organizações e seu desempenho no trabalho.

Nesta perspectiva, uma contribuição adicional desse estudo está em analisar se existe alguma diferença na motivação de trabalhadores efetivos e temporários, tendo em vista que pode haver aspectos motivacionais diferentes entre esses trabalhadores, principalmente quanto a execução de suas atividades organizacionais. Tais evidências contribuirão para o desenvolvimento do conhecimento gerado para o tema objeto de estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

De acordo com Salazar, Silva e Fantinel (2015) a motivação é um fator de bastante complexidade, individual e social, informal e subjetivo. Os autores afirmam que a motivação pode ser compreendida como um fenômeno relacionado aos impulsos e as necessidades dos trabalhadores. Pelo fato de seus conceitos presentes na literatura serem distintos e heterogêneos, não há consenso sobre o conceito nem mesmo os fatores que possibilitam a efetivação da motivação dos trabalhadores (SALAZAR; SILVA; FANTINEL, 2015).

Para Maslow (1943) o ponto de partida para saber os fatores motivacionais de um indivíduo deve ser baseado nas necessidades que esse possui. A teoria da motivação agrega fatores de necessidades fisiológicas, segurança, necessidades sociais e autorrealização, levando assim o indivíduo a buscar de alguma maneira, algo que o satisfaça, estimulando sua realização pessoal.

A busca do entendimento sobre a realização e motivação dos colaboradores é de interesse organizacional (SALAZAR; SILVA; FANTINEL, 2015). Assim, estudos vêm sendo desenvolvidos, mediante a inserção de novas teorias e definições conceituais, com a finalidade de compreender fatores que influenciam o comportamento humano no contexto do trabalho (SALAZAR; SILVA; FANTINEL, 2015).

Apesar de algumas opiniões divergentes sobre tais relacionamentos encontrados na literatura, o tema motivação para o trabalho reflete o processo de execução das tarefas e o desempenho da empresa (BIRNBERG; LUFT; SHIELDS, 2006; WONG-ON-WING; GUO;

LUI, 2010; PINHO *et al.*, 2018; MORAES, 2005; ALNIAÇIK *et al.*, 2012). Assim, o entendimento desse aspecto pode proporcionar melhor conhecimento sobre o aproveitamento dos recursos disponíveis na organização e uma melhor previsão de resultados (PÉREZ-RAMOS, 1990).

O resultado de pesquisas científicas que analisaram o comportamento motivacional apresenta que as fontes de atitudes que determinam o comportamento das pessoas são muito variadas, pois cada indivíduo possui seus próprios objetivos (BERGAMINI, 2002). A motivação não se dá apenas em momentos de felicidade, ânimo ou conforto. A frente desses sentimentos existe efeitos originários. O caminho percorrido é muito mais amplo que o comportamento final, principalmente pelo fato de que duas pessoas distintas não agem da mesma forma e razões numa mesma situação (BERGAMINI, 2002).

Conforme Alberton e Beuren (2003), a razão que leva esse tipo de pesquisa é a identificação de capital intelectual que a organização possui. Fatores motivacionais podem proporcionar maior conhecimento sobre as habilidades, competências e esperteza dos seus colaboradores. A partir dessas informações, busca-se, de maneira racional, medidas de realização dos objetivos organizacionais adequadas, com funcionários motivados.

A busca do entendimento da motivação humana consiste na capacidade de detecção dos gestores sobre quais os reais motivos que seus colaboradores fazem o que fazem e principalmente se essas medidas são levadas em direção ao cumprimento de seus objetivos organizacionais (BERGAMINI, 2002). Esses objetivos podem ser reflexos de escolhas de ordem interior ou intrínsecas à personalidade de cada indivíduo (BERGAMINI, 2002).

Conforme Moynihan e Pandey (2007), a literatura sobre aspectos motivacionais afirma que crenças de um ser humano é reflexo do que ele atribui como importante em sua vida, podendo ser caracterizada sob a motivação intrínseca e/ou extrínseca. Bedran Júnior e Oliveira (2009) afirmam serem fatores relacionados aos valores sociais e culturais de cada pessoa. Para Herzberg (1997), o reconhecimento pelo trabalho executado, chances de crescimento profissional, oportunidade de promoção, responsabilidade, aspectos que promovam o crescimento e motivação do indivíduo são classificados como fatores intrínsecos. Por sua vez, as condições de trabalho sugeridas pela empresa, remuneração, segurança própria, política organizacional e relacionamentos interpessoais e que evitam a insatisfação, são conceituados como fatores extrínsecos (HERZBERG, 1997).

Conforme Gagné e Deci (2005), as atividades que proporcionam a motivação intrínseca são baseadas apenas no próprio interesse dos indivíduos. Assim, o indivíduo está motivado quando percebe quais atividades são interessantes para si. Já a desmotivação envolve o não entendimento do porquê está realizando a atividade. Os autores explicam que a motivação extrínseca depende da percepção de uma contingência entre o comportamento e uma consequência da qual se deseja. Para Pinho *et al.* (2018), a motivação intrínseca pode ser compreendida como os fatores que geram a motivação própria do indivíduo. Já a motivação extrínseca pode ser entendida como dependente das intervenções ou incentivos externos vinculados ao trabalho (PINHO *et al.*, 2018).

De acordo com Westover, Westover e Westover (2010), os fatores intrínsecos envolvem todo o sentimento de satisfação pela realização de uma atividade ou orgulho do seu trabalho. Já os fatores extrínsecos se referem ao dinheiro, posição e poder. Os autores afirmam que nas áreas sociais são mais enfatizados fatores intrínsecos que buscam a satisfação de como o indivíduo é tratado no seu ambiente de trabalho. Trivellas (2011) enfatiza que os aspectos intrínsecos podem afetar positivamente o ambiente de trabalho, enquanto as recompensas extrínsecas influenciam no comportamento, apenas quando há um desejo interno do colaborador nesse recebimento.

Além dos aspectos motivacionais intrínsecos e extrínsecos, existe a motivação internalizada, que pode ser diferenciada dos fatores intrínsecos e extrínsecos pelo fato de ocorrer no encontro dos valores de um determinado indivíduo com a realização de determinada tarefa (GODOI, 2002). A internalização se refere a pessoas que através dos seus valores, atitudes e estruturas reguladoras executam as atividades organizacionais de forma motivada, mesmo quando não são assistidos por seus chefes (GAGNÉ; DECI, 2005).

Ryan, Connell e Grolnick (1992) descrevem a internalização como sendo o processo pelo qual inicialmente a pessoa desenvolve crenças, atitudes ou condutas que são originadas de forma externa, e assim, vão se transformando em atribuições pessoais, valores e até mesmo estilos. As formas como o indivíduo escolhe sua carreira, depende de fatores que remetem a forma como ele se sente. Consequentemente, esse fator está ligado ao trabalho e ao desenvolvimento organizacional, pois o grau em que os funcionários estão empenhados em sua atividade trazem benefícios à organização (ALNIAÇIK *et al.*, 2012).

## 2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O comprometimento organizacional possui associação com o sentimento de adesão do trabalhador com aspectos relacionados ao ambiente de trabalho. Também se associa com a eficiência e eficácia individual do trabalhador e da organização como um todo (SOLDI, 2006). Lizote, Verdinelli e Nascimento (2019) afirmam que compreender o nível de comprometimento organizacional com o trabalho é de interesse dos profissionais responsáveis pela formulação e implementação das políticas de gestão, pois impacta no desempenho da organização.

Dentre os estudos de comportamento organizacional, investigam-se com grande propriedade o tema de comprometimento no trabalho, com o intuito de explicar e prever o comportamento de indivíduos (BASTOS, 1993). Com estudos de comprometimento organizacional auxilia-se na predição de alguns aspectos do trabalho, como a rotatividade, absenteísmo e qualidade do desempenho (BASTOS, 1993).

Há constructos para a explicação do comprometimento organizacional, que de acordo com Allen e Meyer (1990), se divide em três tipos de comprometimento: afetivo, instrumental e normativo. O comprometimento afetivo, segundo Bastos (1993), relaciona-se com o estado do trabalhador em se identificar com a organização, em que seus objetivos pessoais coincidem com os da organização, desejando manter-se na entidade a fim de atingir seus objetivos.

O comprometimento afetivo é a abordagem mais tradicional, em que o trabalhador firma um compromisso e vínculo emocional com a organização (ALLEN; MEYER, 1990). De acordo com Soldi (2006), trabalhadores com comprometimento afetivo com a organização possuem menor rotatividade, absenteísmo, intenção de deixar a entidade e melhores taxas de desempenho individual no trabalho. Para Mowday, Porter e Steers (1982) o comprometimento afetivo relaciona-se com uma forte crença e aceitação dos objetivos e preceitos organizacionais, a disposição do trabalhador em realizar esforços em prol da entidade e o desejo de continuar a realizar os seus trabalhos na organização.

O comprometimento instrumental, por sua vez, define-se como limites ou restrições de ações futuras dos trabalhadores pela imposição de recompensas ou custos. Este comprometimento seria um mecanismo psicossocial. Tem-se como exemplo de custos de saída do trabalhador da empresa, que perpetua o comprometimento instrumental do trabalhador, o desenvolvimento de habilidades, contribuições de fundos de pensão, e demais custos que podem ocorrer pelo abandono da organização (BASTOS, 1993). Define-se o comprometimento instrumental pelos custos que possam estar associados com a saída do

trabalhador da organização e que o impedem de realizar determinadas ações oportunistas e favorecem ações que beneficiem as organizações (ALLEN; MEYER, 1990).

Já o comprometimento normativo, de acordo com Bastos (1993), rege-se por um conjunto de pressões normativas internalizadas pelo próprio indivíduo e que favorece o comportamento deste de acordo com os objetivos e interesses das entidades. O comprometimento normativo associa-se com uma espécie de norma ou obrigação subjetiva do indivíduo, desenvolvido pela sua moral, motivação e cultura da organização (BASTOS, 1993). Segundo Wiener (1982), o comprometimento normativo atua com pressões normativas internas dos trabalhadores, para que estes desempenham suas atividades de acordo com os interesses das organizações.

Deste modo, de acordo com Medeiros e Enders (1998), pode-se definir e distinguir os três tipos de comportamento, como (afetivo) aqueles em que há apego emocional do trabalhador com a organização, (instrumental) regido pelos custos associados com a saída da organização e (normativo) como um dever ou obrigação moral em continuar na entidade.

Somado a isto, segundo Allen e Meyer (1990), trabalhadores com comprometimento afetivo permanecem a trabalhar porque querem ou gostam, enquanto os que possuem forte comprometimento instrumental trabalham na organização porque precisam (visto os custos de sua saída), e àqueles que possuem comprometimento normativo continuam na entidade porque se sentem obrigados moralmente, como se fosse algo que eles realmente deveriam fazer.

### 2.3 DIFERENÇAS DE MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO ENTRE TRABALHADORES TEMPORÁRIOS E EFETIVOS

Borges *et al.* (2004) exploraram os mais diversos aspectos da vida organizacional que possam vir a afetar o comprometimento no trabalho de funcionários de um sistema de bibliotecas. Os principais resultados dos autores apontaram que, no que se refere às relações dos colaboradores com a organização, os problemas de motivação decorrem da baixa percepção de justiça no trabalho, das insatisfações quanto às promoções, ao salário e ao descompasso entre o que desejam no trabalho e o que observam na prática.

Jaramillo, Mulki e Marshall (2005) realizaram uma meta-análise dos estudos que buscaram relação entre o comprometimento organizacional e desempenho do colaborador, realizando uma comparação entre vendedores e funcionários que não lidam com vendas diretamente, analisando um período de 25 anos de pesquisas. Os resultados apontaram que existe uma relação positiva entre o comprometimento organizacional e o desempenho entre funcionários que trabalharam com vendas, resultado diferente para colaboradores que não lidam diretamente com as vendas.

Soldi (2006) avaliou e comparou o grau de comprometimento organizacional de trabalhadores efetivos e terceirizados de uma empresa de telefonia e suas terceirizadas na região Sul do País. Seus resultados apontaram divergências significativas no grau de comprometimento entre funcionários efetivos e terceirizados, sendo que os efetivos apresentaram graus mais elevados de comprometimento afetivo, enquanto, de modo geral, os terceirizados apresentam graus mais elevados de comprometimento instrumental e normativo. O mesmo se aplica, quando o autor comparou as empresas terceirizadas, que também possuem discrepância no grau de comprometimento entre os colaboradores. O autor infere, que essas diferenças estão relacionadas aos modelos de contrato de trabalho e à forma com que as empresas terceirizadas são geridas.

Medeiros (2009) investigou os aspectos que determinam e moldam o comprometimento organizacional de profissionais terceirizados na área de TI, através do



modelo de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997). Os resultados apontaram semelhanças entre os participantes classificados como caráter temporário da pesquisa. Essencialmente, a questão de não serem pagos pela organização para qual desempenham atividades enfraquece o comprometimento instrumental. No que se refere ao comprometimento normativo, parece ser enfraquecido, embora não possa ser descartado, em razão de outros aspectos que parecem reforçá-lo, tais como a existência de uma cultura organizacional forte. Quanto ao comprometimento afetivo, percebeu-se que ele é favorecido em função de um bom ambiente de trabalho (com menos pressão), percepção de justiça e a identificação do colaborador temporário com a empresa.

Trivellas (2011) verificou a possível relação entre motivação dos colaboradores bancários gregos e o seu desempenho no trabalho, tendo como variável de controle o comprometimento organizacional. Os achados demonstraram que uma maior motivação do colaborador bancário pode influenciar no aumento de seu desempenho, todavia, desde que ele seja comprometido também. Assim, é possível concluir que o comprometimento da organização tem o poder de ser mediador na relação entre motivação e desempenho.

Alniaçik *et al.* (2012) buscaram avaliar as relações entre motivação, comprometimento afetivo e a satisfação no trabalho. Os resultados apontaram que a motivação está diretamente relacionada com o comprometimento e a satisfação do funcionário. Na concepção dos autores, na medida em que se melhora os níveis motivacionais dos colaboradores das empresas, melhora também a satisfação do mesmo com o trabalho que exerce e com o seu comprometimento com a empresa.

Paiva, La Falce e Muylder (2013) descreveram e compararam como se encontra configurado o comprometimento de servidores e terceirizados em uma Fundação Pública de Pesquisa em saúde localizada em Belo Horizonte (MG). Para tanto, utilizaram um modelo analítico que engloba três dimensões: afetivo, instrumental e normativo, idealizado por Meyer e Allen (1997). Os resultados encontrados apresentaram diferenças significativas na dimensão instrumentalista e em suas subdimensões “perdas de investimentos feitos na organização” e “perdas de retribuições organizacionais”. A partir de então, é possível inferir, com base em Paiva, La Falce e Muylder (2013), que existem fragilidades nas relações entre organização e profissionais.

Venâncio *et al.* (2015) analisaram as diferenças do comprometimento afetivo e instrumental entre os trabalhadores autônomos e efetivos de salões de beleza. Os resultados permitiram inferir que funções com atividades mais rotineiras, menos desafiantes e que exigem uma menor variedade de habilidades, são as que mais influenciam, ou seja, elas tendem a diminuir o comprometimento do trabalhador. Por fim, verificou-se que trabalhadores autônomos e efetivos apresentaram médias semelhantes de comprometimento organizacional, sendo que os autônomos são mais comprometidos afetivamente do que os efetivos.

Marques (2015) analisou o comprometimento organizacional dos trabalhadores temporários face à empresa utilizadora e à condição de trabalhador temporário. Como resultado, inferiu que as variáveis sociodemográficas, idade e antiguidade influenciam os níveis de comprometimento organizacional (afetivo, normativo e calculativo) dos trabalhadores. Já Rego Filho e Menezes (2020) verificaram a influência de diferentes vínculos modais de uma instituição pública federal. Por meio de estudo de caso, identificaram que a existência de diferentes vínculos no ambiente estudado não gerou efeitos adversos na aprendizagem, possibilitando, inclusive, a promoção de um espaço propício para que o processo ocorra.

As evidências encontradas nesta literatura sugerem que a motivação influencia os níveis de comprometimento organizacional, determinando o desempenho do indivíduo no trabalho. Do mesmo modo, que são diferentes os graus de comprometimento entre trabalhadores efetivos e terceirizados ou temporários, sendo que trabalhadores efetivos tendem a possuir um maior comprometimento. Tais evidências, reforçam a relevância desta pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada pode ser caracterizada como descritiva, realizada por meio de um levantamento de dados, com abordagem quantitativa dos dados. Optou-se pela realização de um levantamento em uma única empresa, para que se possam avaliar os efeitos de algumas variáveis que podem influenciar de maneira diferente indivíduos em um mesmo contexto de trabalho. Tal recorte da pesquisa também oportuniza, a partir de um mesmo ambiente, avaliar a existência de potenciais diferenças entre trabalhadores efetivos e temporários.

A empresa pesquisada é caracterizada como uma organização industrial multinacional de grande porte, que adota o trabalho temporário como uma estratégia de gestão. A empresa possui cultura americana, bem como foi criada nos EUA e se expandiu em todo o mundo, tendo escritórios em quase 70 países e um deles se encontra no Brasil, o qual foi objeto de estudo. O ramo de atuação é industrialização e comercialização de produtos agrícolas.

Os sujeitos da pesquisa são todos os colaboradores da organização. A amostra investigada neste estudo alcançou 96 dos 104 trabalhadores efetivos da empresa e todos os 36 trabalhadores temporários, os quais voluntariamente tiveram disponibilidade de responder ao instrumento de pesquisa utilizado para a coleta dos dados, sem a necessidade de qualquer identificação dos respondentes.

Para a coleta dos dados, utilizou-se de um instrumento de pesquisa formado por questionário, o qual detinha perguntas fechadas em uma escala *likert* de 7 pontos, em que a pontuação 1 representava o grau de discordância máxima do respondente em relação as afirmativas apresentadas e 7 representava seu nível total de concordância. O questionário foi composto por perguntas que se relacionavam com a dimensão extrínseca, intrínseca e internalizada para verificar a motivação para o trabalho, e para avaliar o comprometimento organizacional, foram verificadas perguntas sobre as dimensões de comprometimento normativo, instrumental e afetivo.

No Quadro 1 apresentam-se as variáveis da pesquisa, que são compostas pelas perguntas do questionário adotado, segmentadas pelas dimensões da motivação para o trabalho e comprometimento organizacional. As assertivas foram pautadas em autores, em que os instrumentos já foram validados, conforme é apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1** - Variáveis da pesquisa.

Dim.	Perguntas	Autores
<b>Motivação para o trabalho</b>		
Extrínseca	6. As políticas administrativas da empresa têm influência na realização das minhas atividades (Extr01)	Herzberg (1979), Moraes (2005)
	7. A administração da empresa é justa (Extr02)	
	8. O relacionamento com supervisores e gestão leva-me a trabalhar com mais empenho (Extr03)	
	9. As atitudes dos supervisores e gestores em relação a seus subordinados motivam-me para desempenhar melhor o meu trabalho (Extr04)	
	10. As condições de trabalho encontradas fazem com que eu demonstre mais empenho nas minhas atividades (Extr05)	
	11. O salário e benefícios que recebo são justos (Extr06)	

## Influência da Motivação no Comprometimento Organizacional de Trabalhadores Efetivos e Temporários

<b>Motivação para o trabalho</b>		
Intrínseca	12. Minhas atividades são um real desafio para mim (Intr01)	Vollmeyer e Rheinberg (2000), Moraes (2005)
	13. Se eu puder fazer minhas atividades, sentir-me-ei orgulhoso (Intr02)	
	14. Estou entusiasmado de como desempenharei bem minhas atividades (Intr03)	
	15. Depois de receber as funções relativas a meu trabalho, parece-me que ele se tornou mais atrativo para mim (Intr04)	
	16. Gosto de enigmas e quebra-cabeças (Intr05)	
	17. Eu desempenharia minhas atividades com prazer até nas minhas horas de folga (Intr06)	
Internalizada	18. Sinto-me disposto a realizar minhas atividades porque estão relacionadas aos meus objetivos pessoais (Inter01)	Deci <i>et al.</i> (1991), Godoi (2002) e Moraes (2005)
	19. Sinto-me disposto a realizar minhas atividades porque estão relacionadas aos meus valores pessoais (Inter02)	
	20. Interesse-me diretamente pelos resultados gerados pelo meu trabalho (Inter03)	
	21. Identifico-me com os valores e políticas da empresa (Inter04)	
<b>Comprometimento Organizacional</b>		
Afetivo	22. Eu estaria muito contente em ficar o resto de minha carreira nesta empresa (Afet01)	Meyer e Allen (1997), Moraes (2005)
	23. Eu realmente sinto como se os problemas desta empresa fossem meus próprios (Afet02)	
	24. Eu não me sinto como parte da família desta empresa (Afet013)	
	25. Eu não me sinto emocionalmente ligado a esta empresa (Afet04)	
	26. Esta empresa tem muito significado pessoal para mim (Afet05)	
	27. Eu não tenho um forte sentimento de pertinência à minha empresa (Afet06)	
<b>Comprometimento Organizacional</b>		
Instrumental	28. Seria muito duro para eu deixar a minha empresa agora, mesmo se eu quisesse (Instr01)	Meyer e Allen (1997), Moraes (2005)
	29. Uma grande parte de minha vida seria alterada se eu precisasse deixar a minha empresa no momento (Instr02)	
	30. Hoje, permanecer com minha empresa é uma questão tanto de necessidade quanto de desejo (Instr03)	
	31. Eu acredito que eu tenho muito poucas opções a considerar se eu deixar esta empresa (Instr04)	
	32. Uma das consequências negativas de deixar esta empresa seria a escassez de alternativas disponíveis (Instr05)	
	33. Uma das principais razões de eu continuar a trabalhar para esta empresa é que deixá-la poderia requerer um sacrifício pessoal considerável, outra empresa pode não igualar o conjunto de benefícios que eu tenho aqui (Instr06)	
	34. Se eu não tivesse investido tanto de mim nesta empresa, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar (Instr07)	
Normativo	35. Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer com meu empregador atual (Norm01)	Meyer e Allen (1997), Moraes (2005)
	36. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu não sinto que estaria certo em deixar minha empresa agora (Norm02)	
	37. Eu me sentiria culpado se deixasse a minha empresa agora (Norm03)	
	38. Esta empresa merece minha fidelidade (Norm04)	
	39. Eu não deixaria minha empresa imediatamente porque eu tenho um sentimento de obrigação com as pessoas (Norm05)	
	40. Eu devo muito a esta empresa (Norm06)	

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a análise dos dados utilizou-se de regressão linear múltipla. Foram formulados 3 modelos de regressões lineares múltiplas aos dados. As equações diferenciaram-se pelas variáveis dependentes de comprometimento organizacional. Nas dimensões de motivação e comprometimento foram somadas as pontuações da escala *likert* das perguntas, com o intuito

Influência da Motivação no Comprometimento Organizacional de Trabalhadores Efetivos e Temporários

de reportar em uma única variável para motivação extrínseca, intrínseca, internalizada e para o comprometimento afetivo, instrumental e normativo.

A seguir demonstram-se os modelos adotados para avaliar tais relacionamentos nesta pesquisa, os quais foram aplicados separadamente para a amostra de trabalhadores efetivos e temporários:

$$C\_Afet_{it} = \varphi_0 + \varphi_1 M\_Extr_{it} + \varphi_2 M\_Intr_{it} + \varphi_3 M\_Inter_{it} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

$$C\_Instr_{it} = \varphi_0 + \varphi_1 M\_Extr_{it} + \varphi_2 M\_Intr_{it} + \varphi_3 M\_Inter_{it} + \varepsilon_{it} \quad (2)$$

$$C\_Norm_{it} = \varphi_0 + \varphi_1 M\_Extr_{it} + \varphi_2 M\_Intr_{it} + \varphi_3 M\_Inter_{it} + \varepsilon_{it} \quad (3)$$

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Apresentam-se nesta seção a descrição e análise dos dados. Na Tabela 1 demonstram-se a caracterização dos respondentes.

**Tabela 1** - Caracterização dos respondentes.

Perguntas de caracterização dos respondentes	Trab. Efetivos		Trab. Temporários	
	Q. Trab.	%	Q. Trab.	%
<b>1. Há quanto tempo trabalha nesta empresa?</b>				
Menos de 5 anos	36	37,50	34	94,44
De 5 a 10 anos	42	43,75	2	5,55
De 10 a 20 anos	12	12,50	0	0
De 20 a 30 anos	4	4,16	0	0
Mais de 30 anos	2	2,08	0	0
<b>2. Possui algum cargo de gestão ou supervisão?</b>				
Sim	26	27,08	0	0
Não	70	72,91	36	100
<b>3. Já recebeu alguma promoção em sua carreira?</b>				
Sim	71	73,95	2	5,55
Não	25	26,04	34	94,44
<b>4. Gênero:</b>				
Feminino	42	43,75	26	72,22
Masculino	54	56,25	10	27,77
<b>5. Sua faixa etária é de:</b>				
18 a 25 anos	11	11,45	28	77,77
26 a 35 anos	55	57,29	5	13,88
36 a 45 anos	22	22,91	2	5,55
46 a 55 anos	7	7,29	1	2,77
Mais de 55 anos	1	1,04	0	0

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com as informações apresentadas na Tabela 1, observa-se que aproximadamente a metade dos trabalhadores efetivos trabalharam na empresa entre um período de 5 a 10 anos, enquanto os trabalhadores temporários, devido a especificidade do seu contrato de trabalho, realizaram suas atividades na empresa, na grande maioria, em um período inferior a 5 anos. Observa-se que somente 27,08% dos trabalhadores efetivos estão em um cargo de gestão ou supervisão, enquanto 100% dos trabalhadores temporários não possuem cargos de gestão ou supervisão, ou seja, os trabalhadores temporários trabalham em caráter de subordinação aos demais funcionários da empresa.

Observa-se também que mais da metade dos trabalhadores efetivos já receberam alguma promoção em sua carreira, enquanto somente 5,55% dos trabalhadores temporários

## Influência da Motivação no Comprometimento Organizacional de Trabalhadores Efetivos e Temporários

receberam uma promoção, o que coincide com os 5,55% dos trabalhadores temporários que trabalham na empresa em um período de tempo que varia entre 5 a 10 anos. Desta forma, pode-se inferir que devido a estas promoções recebidas no trabalho, estes trabalhadores temporários tiveram seus contratos renovados.

Em relação ao gênero, observa-se que mais da metade dos trabalhadores efetivos são do gênero masculino, enquanto para os trabalhadores temporários demonstra-se ao contrário, ou seja, mais da metade destes trabalhadores são do gênero feminino. Quanto à faixa etária, a maioria dos trabalhadores efetivos possui entre 26 a 35 anos. Já entre os trabalhadores temporários, a grande maioria possui entre 18 a 25 anos. Para alguns autores, a idade influencia no nível de comprometimento para com a empresa. Meyer *et al.* (2002) sugerem que quanto mais velho for o colaborador, maior será seu comprometimento, visto que conforme Zonatto, Silva e Gonçalves (2018), cria-se uma aproximação maior entre empresa e empregado. Neste estudo, estas variáveis não foram consideradas nos modelos de regressão, visto o objetivo proposto.

Demonstra-se na Tabela 2 os resultados da regressão linear múltipla dos modelos 1, 2 e 3, os quais evidenciam a influência dos diferentes tipos de motivação para o trabalho no comprometimento dos trabalhadores efetivos e temporários da empresa analisada.

**Tabela 2** - Regressão linear múltipla dos modelos 1, 2 e 3 – Trabalhadores Efetivos e Temporários.

Variáveis	Modelo 1 (C_Afet)		Modelo 2 (C_Instr)		Modelo 3 (C_Norm)	
	Coefficientes (Sig.)	VIF	Coefficientes (Sig.)	VIF	Coefficientes (Sig.)	VIF
<b>PAINEL A – TRABALHADORES EFETIVOS</b>						
M_Extra	0,032 (0,721)	1,367	0,289 (0,056)*	1,367	0,397 (0,003)*	1,367
M_Intra	0,287 (0,023)*	2,119	0,114 (0,583)	2,119	0,201 (0,264)	2,119
M_Inter	-0,389 (0,073)*	2,091	0,059 (0,869)	2,091	-0,102 (0,743)	2,091
R <sup>2</sup>	0,06		0,08		0,17	
Sig.	0,10		0,45		0,00	
Durbin-Watson	2,16		2,13		2,02	
<b>PAINEL B – TRABALHADORES TEMPORÁRIOS</b>						
M_Extra	0,097 (0,605)	1,492	-0,412 (0,198)	1,492	0,085 (0,753)	1,492
M_Intra	-0,524 (0,011)*	1,381	0,763 (0,026)*	1,381	0,083 (0,766)	1,381
M_Inter	0,828 (0,014)*	1,664	1,122 (0,045)*	1,664	1,078 (0,025)*	1,664
R <sup>2</sup>	0,26		0,34		0,27	
Sig.	0,01		0,00		0,01	
Durbin-Watson	2,48		2,45		2,35	

**Nota.** \*significativo a 10%. Valores entre parênteses (Sig.). M\_Extra: motivação extrínseca; M\_Intra: motivação intrínseca; M\_Inter: motivação internalizada; C\_Afet: comprometimento afetivo; C\_Instr: comprometimento instrumental; C\_Norm: comprometimento normativo. Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o teste Durbin-Watson e VIF, observou-se que inexistem autocorrelação serial nos resíduos e multicolineariedade entre as informações. Hair (2005) explica que o Durbin-Watson deve estar próximo a 2, para que sejam atendidos os pressupostos da regressão. Os três modelos apresentam valores próximo aos exigidos.

Quanto aos trabalhadores efetivos, observou-se que a motivação intrínseca influenciou significativamente o aumento do comprometimento afetivo, enquanto a motivação

internalizada influenciou significativamente para a diminuição do comprometimento afetivo. Em relação ao comprometimento instrumental e normativo ambos foram influenciados, aumentando na medida em que aumenta a motivação extrínseca dos trabalhadores efetivos.

De acordo com estes resultados, pode-se inferir que quando os trabalhadores efetivos possuem satisfação em realizar suas atividades de trabalho (motivação intrínseca), estes tendem a realizar suas atividades porque gostam, demonstrando então comprometimento afetivo. Por outro lado, trabalhadores efetivos que possuem motivação pelo encontro de seus valores com os da organização (motivação internalizada), tiveram seu comprometimento afetivo diminuído. Pode-se entender as funções destes trabalhadores como a realização de atividades rotineiras, as quais não exigem elevado conhecimento de habilidades, gerando assim menor comprometimento por conta de níveis menores de motivação, assim como apontam os estudos de Mathieu e Zajac (1990) e Venâncio *et al.* (2015).

Observou-se também, que quando os trabalhadores efetivos se sentem motivados pela remuneração, posição ou poder (motivação extrínseca), possuem maior comprometimento relacionado ao trabalho na organização, porque precisam (comprometimento instrumental) e porque se sentem obrigados moralmente (comprometimento normativo) com a mesma. Estes resultados corroboram com os achados de estudos anteriores desenvolvidos na área comportamental da contabilidade (BIRNBERG, LUFT, SHIELDS, 2006; WONG-ON-WING, GUO, LUI, 2010; PINHO *et al.*, 2018), revelando que indivíduos possuem estilos motivacionais diferentes. Por consequência, tais características motivacionais também tendem a se relacionar de maneira diferente com o comprometimento do indivíduo no trabalho.

Os achados de Pinho *et al.* (2018) mostraram que a justiça empregada nas regras da recompensa financeira é uma característica que exerce influência na motivação intrínseca e extrínseca, estatisticamente significativa e relevante. Já a variável controle do sistema de promoção exerce influência apenas na motivação extrínseca.

Comparativamente aos achados encontrados nos estudos desenvolvidos por Moraes (2005), Alniaçik *et al.* (2012), estes resultados são parcialmente divergentes. Estes autores também encontraram evidências que confirmam uma relação positiva entre as variáveis de motivação intrínseca e comprometimento afetivo. No entanto, os efeitos da motivação extrínseca dos trabalhadores efetivos sobre o seu comprometimento afetivo são divergentes. Estes resultados chamam a atenção para a necessidade de se investigar, em um mesmo contexto de trabalho, efeitos específicos dos diferentes tipos de motivação e comprometimento organizacional sobre o comportamento dos indivíduos no trabalho.

Em relação aos trabalhadores temporários, constatou-se que a motivação internalizada influenciou significativamente para o aumento do comprometimento afetivo, instrumental e normativo. A motivação intrínseca influenciou significativamente para a diminuição do comprometimento afetivo e aumento do comprometimento instrumental.

Desta forma, com base nestas relações de variáveis, pode-se inferir que trabalhadores temporários com motivação relacionada ao encontro de seus valores com os da organização (motivação internalizada) possuem comprometimento total, ou seja, realizam suas atividades porque gostam ou querem (comprometimento afetivo), porque precisam, pois, caso saíssem da empresa teriam custos (comprometimento instrumental) e porque se sentem obrigados moralmente (comprometimento normativo) com a organização. Tal fato, justifica-se, visto que colaboradores que possuem comprometimento afetivo, principalmente, incorporam os valores defendidos pela organização, tendo um desejo de perdurar na empresa, uma vez que se identificam com os seus papéis, perfazendo uma ligação estável com a organização e com seus colegas colaboradores (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004).

Observou-se ainda, que trabalhadores temporários com motivação baseada na satisfação de realizar suas atividades (motivação intrínseca) possuem menor comprometimento afetivo, ou seja, realizam suas atividades, mas não gostam de executá-las. Altos níveis de comprometimentos instrumentais depreendem que os trabalhadores continuam na organização por razões alheias a sua vontade (BASTOS, 1993; VENÂNCIO *et al.*, 2015).

A partir desta relação, pode-se inferir que os trabalhadores temporários estão trabalhando em atividades que não se sentem satisfeitos. No entanto, precisam dedicar-se ao trabalho para manter seu vínculo com a organização. Desta forma, seu comprometimento de dar ao máximo pela organização, ou de pertencer a ela é diminuído. No estudo de Medeiros (2009), os colaboradores de TI, tidos como temporários, possuíam seus laços de comprometimento enfraquecidos, visto que a empresa para a qual prestavam o serviço não era aquela que efetuava seu pagamento.

Constatou-se também nesta amostra da pesquisa, que quando os trabalhadores temporários possuem satisfação em realizar suas atividades (motivação intrínseca), também possuem comprometimento somente pela obrigação de trabalhar na empresa, uma vez que sua autopercepção é de que sua saída da empresa acarretaria custos associados a esta decisão (comprometimento instrumental). Os resultados encontrados nesta etapa da pesquisa são divergentes aos achados identificados na amostra anterior.

Como pode-se verificar a partir dos resultados encontrados na análise comparativa promovida em duas amostras distintas que atuam em um mesmo contexto de trabalho, o comprometimento de trabalhadores efetivos e temporários é motivado por diferentes fatores. Tais evidências sugerem a necessidade de se observar de maneira diferente tais características em um mesmo ambiente de trabalho, uma vez que o comportamento humano interfere na implementação da estratégia organizacional, bem como nos resultados alcançados pela empresa.

Portanto, em organizações que possuem em sua estratégia de negócios a modalidade de contratação de trabalhadores temporários, torna-se necessário distinguir tais elementos para avaliar adequadamente o comportamento humano no trabalho, bem como o seu desempenho. A contabilidade, como área de apoio a implementação da estratégia, deve dedicar-se também a avaliar elementos comportamentais que influenciam o contexto organizacional, o que se constitui em um novo campo de pesquisas na área contábil (BIRNBERG; LUFT; SHIELDS, 2006; WONG-ON-WING; GUO; LUI, 2010; ZONATTO, 2014; PINHO *et al.*, 2018).

As organizações precisam encontrar mecanismos diferenciados para aumentar em seus trabalhadores a sua motivação e conseqüentemente o seu comprometimento no trabalho. Entende-se que os impulsos do ambiente impactam de maneira diferente o comportamento dos indivíduos no trabalho. Portanto, tais aspectos podem influenciar positiva ou negativamente as ações desenvolvidas pela empresa, contribuindo para a criação ou redução de fontes de resistência e/ou desperdício no trabalho.

Os resultados encontrados nesta pesquisa convergem aos achados encontrados no estudo desenvolvido por Soldi (2006) e em partes, com o estudo de Marques (2015). Soldi (2006) constatou discrepância de comprometimento entre trabalhadores efetivos e terceirizados. Naquele caso, tais diferenças foram explicadas pelo autor a partir dos diferentes modelos de contrato de trabalho adotados para cada enquadramento de funcionário contratado pela empresa. Por sua vez, Marques (2015) inferiu que os trabalhadores temporários têm elevados níveis de comprometimento normativo com a empresa, mas apresentam níveis menos elevados de comprometimento afetivo e calculativo.

Em síntese, a partir dos resultados encontrados neste estudo, pode-se verificar que o comprometimento afetivo foi o único que sofreu diminuição em decorrência da motivação

intrínseca de trabalhadores temporários e da motivação internalizada de trabalhadores efetivos, o que revela que há fragilidades nas relações entre organização e profissionais, em relação a tornarem os trabalhadores com o sentimento de pertencentes à organização (PAIVA; LA FALCE; MUYLDER, 2013). Nos demais tipos de comprometimentos (afetivo, normativo e instrumental) analisados na pesquisa, estes só sofreram aumento em decorrência da motivação.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo, realizado mediante levantamento de dados com trabalhadores efetivos e temporários de uma organização multinacional de grande porte, investigou as relações existentes entre motivação intrínseca, extrínseca e internalizada e o comprometimento afetivo, normativo e instrumental.

Quanto as características da amostra do estudo, observou-se que na maioria, os trabalhadores efetivos atuaram na empresa há mais de 5 anos, já receberam promoção no trabalho, são do gênero masculino, possuíam cargos de gestão e/ou supervisão e possuíam idade superior a 26 anos. Já em relação aos trabalhadores temporários, estes são na sua maioria do gênero feminino, com idade de até 25 anos, que trabalharam na empresa num período de tempo inferior a cinco anos e ainda não tinham recebido nenhuma promoção.

Os resultados encontrados a partir das regressões realizadas no estudo forneceram evidências que permitiram constatar a existência de diferentes relações entre os tipos de motivação para o trabalho e comprometimento organizacional nas amostras compostas por trabalhadores efetivos e temporários, confirmando que os indivíduos respondem de maneira diferente aos impulsos do ambiente. Estes achados fornecem novas evidências de um importante elemento que pode influenciar tais relacionamentos em organizações que adotam o trabalho temporário como uma estratégia de gestão.

Percebeu-se que quando os trabalhadores efetivos são motivados intrinsecamente, estes realizam as suas atividades de trabalho com afinco, o que demonstra comprometimento afetivo. Por outro lado, trabalhadores efetivos que apresentaram motivação internalizada, tiveram seu comprometimento afetivo diminuído, não demonstrando realizar suas atividades porque “gostam”. Percebeu-se que quando os trabalhadores efetivos se sentem motivados por aspectos como remuneração, posição social ou poder (motivação extrínseca), estes tendem a apresentar maior comprometimento relacionado ao trabalho na organização porque precisam (comprometimento instrumental) e sentem-se obrigados moralmente (comprometimento normativo).

Em relação aos trabalhadores temporários com motivação internalizada, constatou-se que eles possuem comprometimento total e os trabalhadores que possuem motivação intrínseca apresentaram menor comprometimento afetivo. Constatou-se que quando trabalhadores temporários possuem motivação intrínseca, estes também possuem comprometimento somente pela obrigação de trabalhar na empresa.

Ao se analisar comparativamente os resultados encontrados nas diferentes relações entre os tipos de motivação para o trabalho e comprometimento organizacional nas amostras de trabalhadores efetivos e temporários, percebeu-se que o comprometimento afetivo é aumentado entre os trabalhadores efetivos, quando estes possuem motivação intrínseca. Em contrapartida, entre trabalhadores temporários, esta relação ocorre ao contrário, sendo o comprometimento afetivo diminuído pela motivação de satisfação em realizar suas atividades.

Quanto ao comprometimento instrumental, verificou-se que este aumenta entre trabalhadores efetivos, quando realizam suas atividades com motivação extrínseca, causada



pela remuneração, poder ou posição social exercida na empresa. Já entre trabalhadores temporários, este comprometimento é aumentado quando demonstram motivação baseada no encontro de seus valores com as da organização (motivação internalizada) e quando possuem satisfação de realizar suas atividades na empresa (motivação intrínseca). O comprometimento normativo também aumenta entre trabalhadores efetivos quando possuem motivação baseada em fatores extrínsecos.

As evidências encontradas nesta pesquisa permitem concluir que o comprometimento de trabalhadores efetivos e temporários é motivado por diferentes fatores, sendo as reações dos indivíduos que atuam em um mesmo contexto de trabalho diferentes em relação as suas percepções sobre os impulsos do ambiente, necessidades e preferências individuais. Tais achados fornecem evidências que estimulam a realização de novos estudos que analisem ao mesmo tempo vários tipos de motivação e comprometimento, e sobre trabalhadores com contratos diferenciados. Uma vez que os resultados deste estudo divergem dos autores Moraes (2005), Alniaçik *et al.* (2012) sobre os efeitos da motivação extrínseca dos trabalhadores efetivos sobre o seu comprometimento afetivo, o que revela a complexidade de tais relacionamentos, reforçando a importância da realização de novos estudos sobre o tema.

A compreensão de tais diferenças pode auxiliar no entendimento de fatores que facilitam ou inibem a implementação da estratégica organizacional, bem como o alcance do desempenho desejado pela empresa. Também, pode-se contribuir para o entendimento do porquê indivíduos respondem de maneira diferente a ações organizacionais. Uma vez que afetados por variados e diferentes fatores, os indivíduos tendem a apresentar percepções específicas sobre as mesmas. Como consequência, poderão vir a empreender diferentes níveis de esforços no desenvolvimento de suas atividades de trabalho, o que além de afetar a produtividade individual, pode impactar negativamente o desempenho da empresa.

Os resultados encontrados nesta pesquisa, quando analisados comparativamente aos achados de outros estudos identificados na literatura, também divergem parcialmente, o que demonstra que o contexto de trabalho também deve ser observado na investigação comportamental da contabilidade. Assim, a realização de novos estudos pode contribuir para o aprofundamento da discussão sobre o tema e a compreensão de condições de trabalho que afetam positiva ou negativamente a motivação e o comprometimento dos indivíduos no trabalho, bem como seu desempenho. Neste caso, a observância de diferentes características organizacionais pode contribuir para a qualificação da discussão. Da mesma forma, análises comparativas entre outros contextos organizacionais, que adotam o trabalho temporário como uma estratégia de gestão ou o trabalho terceirizado também podem contribuir para o entendimento dos relacionamentos existentes entre estes temas.

Na pesquisa gerencial da contabilidade, percebe-se poucos estudos destinados a investigar tais relacionamentos, considerando a abordagem comportamental. Contribui-se para a definição em estudos futuros de *desing* do sistema de controle gerencial, capaz de influenciar positivamente a motivação, o comprometimento e o desempenho dos indivíduos na realização de suas tarefas, apresentando arcabouço teórico e necessário nas análises/resultados. Assim, em novas investigações, explorar aspectos cognitivos e comportamentais pode auxiliar pesquisadores da área na compreensão dos efeitos do sistema de controle gerencial sobre o comportamento humano na organização, outra oportunidade de pesquisa que emerge a partir das evidências encontradas neste estudo. Como limitações do estudo tem-se a análise de levantamento de dados em uma única indústria e momento, o que pode revelar uma realidade pontual. Em estudos futuros, sugere-se a análise de outros fatores comportamentais que podem contribuir para a análise de tais relacionamentos.

**REFERÊNCIAS**

- ALBERTON, L., BEUREN, I. M. A formação comportamental de auditores contábeis independentes: um estudo multicaso. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 1, n. 2, p. 1-24, 2003.
- 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, n. 1, p. 1-18, 1990.
- ALNIAÇIK, Ü.; ALNIAÇIK, E.; AKÇIN, K.; ERAT, S. Relationships between career motivation, affective commitment and job satisfaction. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 58, p. 355-362, 2012.
- ANSARI, S. L. An integrated approach to control system design. **Accounting, Organizations and Society**, v. 2, n. 2, p. 101-112, 1977.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.
- BEDRAN JÚNIOR, P. E., OLIVEIRA, J.L.C. de. Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional. Anais... V **Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade**. p. 2-4, 2009.
- BERGAMINI, C. W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **GVexecutivo**, v. 1, n. 2, p. 63-67, 2002.
- BIRNBERG, J. G.; LUFT, J., SHIELDS, M. D. Psychology theory in management accounting research. **Handbooks of Management Accounting Research**, v. 1, p. 113-135, 2006.
- BORGES, L. D. O.; LIMA, A. M. D. S.; VILELA, E. C.; MORAIS, S. D. S. G. Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional. **RAE eletrônica**, v. 3, n. 1, p. 1-14, 2004.
- DANI, A. C.; ZONATTO, V. C. S.; DIEHL, C. A. Participação Orçamentária e Desempenho Gerencial: Uma Meta-Análise das Relações Encontradas em Pesquisas Desenvolvidas na Área Comportamental da Contabilidade. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 10, n. 1, p. 54-72, 2017.
- DECI, E. L.; VALLERAND, R. J.; PELLETIER, L. G.; RYAN, R. M. Motivation and education: The self-determination perspective. **Educational Psychologist**, v. 26, n. 3-4, p. 325-346, 1991.
- GAGNÉ, M., DECI, E. L. Self-determination theory and work motivation. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 4, p. 331-362, 2005.
- GODOI, C. K. Pulsão e Cognição: categorias da motivação na aprendizagem. **Revista de Ciências Humanas**, n. 32, p. 329-347, 2002.
- HAIR, J. F. JR. **Multivariate Data Analysis**. Prentice-Hall Inc., New Jersey, 730, 12, 2005.
- HERZBERG, F. Mais uma vez: como motivar seus funcionários. In: VROOM, V. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**.

Influência da Motivação no Comprometimento Organizacional de Trabalhadores Efetivos e Temporários

Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 273p., 1997.

HERZBERG, F. Motivation and innovation: who are workers serving? **California Management Review**, v. 22, n. 2, p. 60-70, 1979.

JARAMILLO, F., MULKI, J. P., MARSHALL, G. W. A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 6, p. 705-714, 2005.

LIZOTE, S. A., VERDINELLI, M. A., NASCIMENTO, S. Empresas prestadoras de serviços contábeis sob a ótica do comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho. **Revista Contabilidade e Controladoria**, v. 11, n. 2, 2019.

MARQUES, A. C. P. **O comprometimento organizacional dos trabalhadores temporários**. Dissertação de Mestrado. 72f. Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais. Setúbal, 2015.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, n. 4, p. 370, 1943.

MATHIEU, J. E., ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171, 1990.

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

MEDEIROS, T. **Os aspectos do comprometimento organizacional de profissionais terceirizados**. Departamento de administração, Universidade de São Paulo, Brasil, 2009.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: Theory, research, and application**. Sage publications, 1997.

MORAES, F. M. M. **Comprometimento organizacional e motivação dos professores de uma instituição de ensino superior**. 108 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico da Universidade do Vale do Itajaí), Centro de Educação de Biguaçu, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2005.

MOWDAY, R. T., PORTER, L. W., STEERS, R. M. **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**. New York. Academic Press, 1982.

MOYNIHAN, D. P.; PANDEY, S. K. Finding workable levers over work motivation: Comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. **Administration & Society**, v. 39, n. 7, p. 803-832, 2007.

PAIVA, K. C. M., LA FALCE, J. L.; MUYLDER, C. F. Comprometimento organizacional: comparando servidores e terceirizados de uma fundação pública de pesquisa em saúde. **Revista Economia & Gestão**, v. 13, n. 33, p. 73-89, 2013.

PÉREZ-RAMOS, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia USP**, v. 1, n. 2, p. 127-140, 1990.

Influência da Motivação no Comprometimento Organizacional de Trabalhadores Efetivos e Temporários

PINHO, M. G.; BAIDYA, T. K. N.; DALBEM, M. C.; SALVINO, E. H. A. S. Política de Recompensa e Promoção Influencia a Motivação do Trabalhador? **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 17, n. 3, p. 395-409, 2018.

PORTER, L. W.; STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T.; BOULIAN, P. V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of applied psychology**, v. 59, n. 5, p. 603, 1974.

REGO FILHO, F. S., MENEZES, E. R. de. A influência dos vínculos empregatícios para a aprendizagem de uma organização pública federal. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 8, p. e471985526-e471985526, 2020.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. **Anais... XXVI Encontro da ANPAD**, Salvador, Brasil, 22-25, Setembro, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RYAN, R. M., CONNELL, J. P. e GROLNICK, W. S. When achievement is not intrinsically motivated: A theory of internalization and self-regulation in school. **Achievement and Motivation: A social-developmental perspective**, v. 167, n. 88, p.167-88, 1992.

SALAZAR, K. A., SILVA, A. R. L., FANTINEL, L. D. As relações simbólicas e a motivação no trabalho voluntário. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 3, p. 171-200, 2015.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: **Advances in Experimental Social Psychology**. Academic Press, p. 1-65, 1992.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE J. S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: Zanelli J. C.; Borges-Andrade J. E.; Bastos A. V. B. (Orgs.), **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**, São Paulo: Artmed, p. 144-301, 2004.

SOLDI, R. M. **Comprometimento Organizacional de Trabalhadores Terceirizados e Efetivos**: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia. 133f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, Brasil, 2006.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003.

TRIVELLAS, P. Work motivation and job performance of frontline employees: the mediating role of organizational commitment. In: **2011 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management**. p. 1878-1882, 2011.

VENÂNCIO, D. M.; DUTRA, A.; FIATES, G. G. S.; FEUERSCHÜTTE, S. G. Comprometimento organizacional: confrontando o comprometimento afetivo e instrumental entre trabalhadores autônomos e efetivos de salões de beleza. **Holos**, v. 2, p. 169-182, 2015.

VOLLMEYER, R., RHEINBERG, F.. Does motivation affect performance via persistence? **Learning and Instruction**, v. 10, n. 4, p. 293-309, 2000.

WESTOVER, J. H., WESTOVER, A. R., WESTOVER, L. A. Enhancing long-term worker productivity and performance: The connection of key work domains to job satisfaction and organizational commitment. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 59, n. 4, p. 372-387, 2010.

---

Influência da Motivação no Comprometimento Organizacional de Trabalhadores Efetivos e Temporários

WIENER, Y. Commitment in organizations: A normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

WONG-ON-WING, B., GUO, L., LUI, G., Intrinsic and extrinsic motivation and participation in budgeting: Antecedents and consequences. **Behavioral Research in Accounting**, v. 22, n. 2, p. 133-153, 2010.

ZONATTO, V. C. S. **Influência de fatores sociais cognitivos de capacidade, vontade e oportunidade sobre o desempenho gerencial nas atividades orçamentárias das maiores empresas exportadoras do Brasil**. 332 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2014.

ZONATTO, V. C. S., SILVA, A., GONÇALVES, M. Influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional. **Revista de Administração IMED**, v. 8, n. 1, p. 169-190, 2018.

Recebido em: 29/03/2020

Aceito em: 26/11/2021