

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO
MBA EM GESTÃO DE PESSOAS**

FRANCINE PETRY HASEGAWA

**COMPROMETIMENTO NO TRABALHO:
Análise das motivações na área da pesquisa clínica**

São Paulo

2020

FRANCINE PETRY HASEGAWA

**COMPROMETIMENTO NO TRABALHO:
Análise dos trabalhadores da pesquisa clínica**

Projeto de Pesquisa apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, pelo Curso de MBA em Gestão de Pessoas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Profa. Ms. Luciane Wolff

São Paulo

2020

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
1.1 Escolha do Tema	4
1.2 Problema	4
1.3 Objetivos	5
1.3.1 Objetivo Geral	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	6
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	9
3.1 Escala ECOA	9
3.2 Escala ECOC	10
3.3 Escala ECON	10
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	11
4.1 Análise do Perfil dos Respondentes	11
4.2 Análise do Comprometimento Organizacional Afetivo-ECOA	12
4.3 Análise do Comprometimento Organizacional Calculativo-ECOC	13
4.4 Análise do Comprometimento Organizacional Normativo-ECON	14
5 PROPOSTA DE SOLUÇÃO	15
5.1 Giftwork	15
5.2 Projeto Buddy	16
5.3 Estado de <i>Flow</i>	17
6 COMENTÁRIO FINAIS	19
REFERÊNCIAS	20
ANEXO 1 – ESCALA ECOA	22
ANEXO 2 – ESCALA ECOC	24
ANEXO 3 – ESCALA ECON	27

1 INTRODUÇÃO

A área empresarial que atua no desenvolvimento de pesquisas clínicas tem enfrentado um problema que gerou uma importante pergunta a ser respondida: como motivar os monitores de pesquisa clínica (chamados de CRAs, sigla em inglês que significa Clinical Research Associate - Pesquisador Clínico Associado) e assistentes de pesquisa clínica (PA-Project Assistant) a permanecerem nas empresas, reduzindo a rotatividade e otimizando os custos.

As empresas envolvidas nesta área são chamadas de CROs – Clinical Research Organization (Organizações de Pesquisa Clínica) e possuem presença mundial. Este tipo de empresa trabalha desenvolvendo novas medicações em conjunto com as indústrias farmacêuticas. Dentro destas CROs, o problema identificado encontra-se, especificamente, no cargo de CRAs e PAs que apresenta alto índice de turn over: em média, estes trabalhadores trocam de emprego a cada tres anos.

Os CRAs são os monitores de pesquisas clínicas, que estudam uma doença, um protocolo onde estão descritos os procedimentos e processos a serem seguidos para testes com a nova molécula e, junto às clínicas, hospitais e seus profissionais de saúde, monitoram a condução dos estudo clínicos de novas moléculas em grandes grupos de serem humanos, daí o nome do cargo: monitor de pesquisa clínica. Os monitores de pesquisa clínica podem ser Júnior (com menos de 1 ano de experiência na profissão), Pleno, com mais de 2 anos de experiência e Sênior, profissionais que normalmente possuem mais de 5 anos de experiência.

Os PAs atuam no suporte ao estudo clínico, aos centros de pesquisa e aos times de gerenciamento e monitoria, exercendo um importante papel nos bastidores de todo o processo de logística e entrega dos protocolos de pesquisa executados.

O objetivo deste trabalho de monitoria realizado em conjunto pelos monitores e assistentes de pesquisa é comprovar se a nova molécula, que se tornará um medicamento, poderá ser utilizada com segurança e eficácia pelos doentes e dará subsídio para as bulas dos medicamentos, indicando os possíveis eventos adversos e as interações medicamentosas. Poderá indicar também outras aplicações deste medicamento, observando e reportando adequadamente todas as reações positivas que o medicamento trouxe aos participantes das pesquisas. Considerando que o mercado para a área está mundialmente aquecido, que as ofertas entre as

concorrentes são tentadoras, a permanência de pessoas nas CROs tem sido um problema e as possíveis causas para dificuldade de comprometimento das pessoas serão investigadas neste trabalho.

Este item tem sido pouco explorado dentre os gestores da área. Os efeitos deste trabalho, com boas respostas e uma análise aprofundada, indicará novos caminhos à gestão destes profissionais e poderá trazer resultados relevantes na melhoria da qualidade na entrega dos trabalhos e na redução de custos o que, em última instância, trará benefícios aos doentes, que poderão ter o custo dos medicamentos reduzido com o menor gasto de rotatividade de pessoal na área das pesquisas e desenvolvimento de medicamentos (hoje a área que mais despende recursos financeiros no desenvolvimento de novos medicamentos).

1.1 Escolha do Tema

A evolução nos resultados pessoais e organizacionais não é possível sem que exista o comprometimento dos envolvidos. Estudar e entender o que compromete as pessoas é um caminho livre e um ponto relevante a ser explorado a fim de trazer maior qualidade de vida a quem entrega o trabalho e possibilidades de crescimento às empresas. A escolha do tema comprometimento se deu a fim de aprofundar o entendimento do compromisso, engajamento, envolvimento e entrega dos trabalhadores da área de pesquisa clínica.

1.2 Problema

A área de pesquisa clínica trabalha prestando serviços altamente técnicos à indústria farmacêutica. Os monitores e assistentes necessitam ter realizado graduação na área da saúde, possuírem conhecimento avançado de inglês e, além disso, estarem familiarizados com cada um dos procedimentos específicos do desenvolvimento de novos medicamentos. Para cada novo protocolo de desenvolvimento de novos medicamentos, são requeridos diferentes treinamentos e vivências, o que leva tempo e um grande investimento em treinamento.

Para que estes trabalhadores consigam entregar o trabalho de excelência exigido pelas empresas, por trabalharem diretamente com a vida das pessoas, é

imprescindível que estejam comprometidos, pois a responsabilidade de cada um é muito grande.

Trabalhar com colaboradores que não estejam totalmente comprometidos expõe a indústria e toda comunidade a grandes riscos de saúde e a grandes gastos com *turn over*, por isto o desenvolvimento de ferramentas que fomentem o comprometimento dos trabalhadores é um item tão relevante.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Pesquisar o quanto os funcionários do setor de pesquisa clínica estão comprometidos com as empresas deste ramo utilizando as escalas ECOA, ECOC e ECON, para entender as bases afetiva, calculativa e normativa deste cenário, a satisfação no trabalho, com o cargo ocupado e a intenção de rotatividade.

1.3.2 Objetivos Específicos

Entender os tipos de comprometimento e motivação dos funcionários da pesquisa clínica afim de fornecer informações confiáveis que poderão servir de orientação para a estratégia dos negócios.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A ideia de Comprometimento Organizacional “implica em o quanto uma pessoa está identificada com os valores e objetivos da empresa” (ZANELLI, 2006, p.3). Na visão de Tavares (2005), consiste no desejo de permanecer como membro da empresa e o orgulho de pertencer a uma empresa; a identificação com os objetivos, metas e valores da empresa; o engajamento, o esforço, o empenho exercido em favor da empresa. Cervo (2007), enfatiza que as investigações sobre comprometimento organizacional, buscam identificar e compreender o papel dos fatores pessoais no trabalho, percebe também, as atitudes laborais como uma forma de compreender a adaptação e permanência dos indivíduos na organização em que trabalham.

Pontefract (2018), cita em “the Purpose Effect: Building Meaning in Yourself, Your Role, and Your Organization”, que há três formas de como o trabalho é percebido pelos colaboradores. A primeira é a orientação por retorno financeiro, em que você trabalha para receber um salário e nada mais. Já a segunda é a mentalidade de carreira, orientada pelo crescimento na posição, responsabilidades, influência ou salário. Finalmente, a terceira é a mentalidade norteada pelo propósito de se sentir motivado, realizado e fazendo algo que contribua para a organização da qual faz parte e é onde a energia se renova, itens que foram considerados para contextualizar esta pesquisa e estão totalmente vinculados às propostas das escalas aplicadas neste trabalho: ECOA, ECOC e ECON.

De acordo com Meyer e Allen (1991), o comprometimento organizacional é a força que liga o indivíduo ao curso de ações de relevância para um objetivo, podendo ser conceituado em três dimensões por meio de uma abordagem multidimensional: afetiva, calculativa/instrumental e normativa, as quais dizem respeito a, respectivamente, comprometimento como um apego afetivo com a organização, comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, e comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização. Portanto, um estado psicológico de comprometimento organizacional seria função da combinação de níveis diversificados destes três componentes que serão detalhados e analisados neste trabalho.

A análise sobre o vínculo dos indivíduos e organizações motivou a pesquisa de Moraes (1997) e demonstrou que o vínculo do trabalhador com a organização é

influenciado diretamente pela identificação e pelo significado da tarefa, bem como por fatores contextuais, como satisfação com o ambiente social e incentivo por meio de recompensas. Esta pesquisa foi analisada afim de auxiliar nas propostas de solução para o objetivo deste trabalho de pesquisa.

Bandeira (1999) analisou a relação entre as práticas de recursos humanos e o comprometimento organizacional comprovando a existência de correlação entre as práticas de recursos humanos (variável independente) e o comprometimento organizacional (variável dependente). A autora partiu da premissa de que “é possível conseguir diferencial e vantagem competitiva no mercado através de uma estratégia de RH voltada para comprometer o empregado com os objetivos organizacionais”. Ela comprova, por meio de sua pesquisa, que a área de RH, mediante suas práticas, busca estabelecer uma forma de relação mais adequada entre a empresa e seus funcionários, com o objetivo de influenciar o comportamento e o comprometimento do indivíduo com a organização. Esta forma de relação mais adequada será um dos temas explorados afim de propor alternativas para o melhor comprometimento dos funcionários das empresas pesquisadas.

Como pontos chave do projeto, as respostas serão analisadas a fim de descobrir, desenvolver e sugerir vias de estímulo ao comprometimento dos profissionais da pesquisa clínica.

Chér (2016) descreve um importante nível de consciência de indivíduos chamado “estado de *flow*”, definido como o momento em que o colaborador consegue trabalhar com excelência e fluidez, utilizando de forma efetiva todo o aprendizado adquirido dentro da companhia. Este profissional será provido de habilidades que permitirão que ele consiga trabalhar e solucionar problemas considerados altos desafios com alta prontidão. Meios de despertar o processo de *flow* dos colaboradores serão explorados como proposta de melhoria ao comprometimento dos profissionais da área de pesquisa clínica por serem um diferencial dentro desta área.

No entendimento de Sanches (2010), de modo geral, parte-se do pressuposto de que há uma relação de troca entre o indivíduo e a organização, onde os trabalhadores demonstram desempenho, assiduidade, permanência e colaboração espontânea e a organização oferece retribuições por meio de políticas de gestão de pessoas, oferecendo sistemas de recompensas econômicas, financeiras, sociais ou materiais. Em virtude dessa “troca” existente entre empresa e empregado, os

funcionários se tornam comprometidos a medida que percebem que a empresa está comprometida com eles.

CHÉR (2016), propõe uma inspiradora ferramenta do tema comprometimento, demonstrando que o apoio mútuo entre os colaboradores representa uma das chaves para que as pessoas tenham a motivação necessária para juntar forças e ajudarem suas empresas a vencer, criando uma cultura organizacional que promova o engajamento e contribua para o crescimento de todos.

SAMPAIO, J.R (2008) fez uma revisão da obra de Abraham Maslow com o objetivo de identificar a trajetória e as principais modificações e aplicações desenvolvidas por esse autor em sua teoria de motivação humana, estritamente relacionada ao comprometimento dos funcionários. Maslow desenvolveu uma proposta teórica de base multidisciplinar, fundamentada em muitas estratégias de pesquisa. Ele sustentou durante toda a sua vida a teoria da preponderância das necessidades, mas relativizou suas propostas originais com a noção de gratificação parcial e com a aceitação das possíveis diferenças culturais, totalmente vinculada a uma das propostas de solução deste projeto: o *Giftwork*.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Considerando as esferas de comprometimento propostas por Meyer e Allen (1991), este trabalho fez uma análise quantitativa baseada na pesquisa das três dimensões do comprometimento organizacional: afetiva, calculativa/instrumental e normativa.

Para a coleta dos dados utilizados neste trabalho, adotou-se três escalas de comprometimento: Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF); Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC) e Escala de Comprometimento Normativo (ECON), compostas por perguntas fechadas em formato de escalas intervalares de concordância do tipo Likert de sete categorias, que são versões nacionais validadas por Siqueira (1995,) e apresentadas por Bastos e colaboradores (2008). As escalas encontram-se no anexo deste trabalho.

Foram enviados 60 convites para a pesquisa e foram obtidas 49 respostas.

Após obtenção destas escalas que foram disponibilizadas através do Survey Monkey nos meses de março e Abril de 2020, foi feita uma análise qualitativa das respostas.

3.1 Escala ECOAF

Para este trabalho, foi utilizada a versão reduzida da Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF), uma medida unidimensional que permite avaliar a intensidade com que um empregado nutre sentimentos positivos e negativos frente à organização que o emprega. Portanto, ela permite aferir o compromisso de base afetiva. O anexo 1 apresenta detalhes desta escala.

Sendo uma medida unidimensional, o cômputo do escore médio de cada respondente foi obtido somando-se os valores assinalados em cada um dos itens e dividindo-se este valor pelo número de itens da escala, onde os valores de escores médios deverão ficar entre 1 e 5.

Para interpretar os resultados obtidos por meio da ECOAF, considera-se que quanto maior o valor do escore médio, mais forte é o compromisso afetivo com a organização. Valores entre 4 e 5 podem sinalizar que o empregado sente-se afetivamente comprometido com a organização. Valores entre 3 e 3,9 sugerem indecisão do empregado quanto ao seu vínculo afetivo. Valores entre 1 e 2,9 podem

indicar frágil compromisso afetivo com a organização. Ressalta-se que a medida, tanto em sua forma completa como reduzida, resultou de estudo empírico por meio do qual foram validados os seus itens, sua escala de respostas e as instruções.

3.2 Escala ECOC

As crenças de um empregado acerca de perdas ou custos associados ao rompimento das relações de trabalho com uma organização poderão ser avaliadas por meio da Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC). Tais crenças constituem o compromisso de base calculativa.

3.3 Escala ECON

De acordo com Siqueira (2008), a concepção psicológica de comprometimento organizacional normativo está assentada em uma esfera cognitiva, pressupondo-se que o trabalhador normativamente comprometido acredita ter obrigações e deveres morais para com a organização, devendo se comportar de forma que possa demonstrá-los. Assim, entende-se que uma forma mais adequada de avaliar este estilo de compromisso seja por meio de frases que possam representar crenças dos trabalhadores sobre suas obrigações e deveres morais para com a organização. Com base nessa compreensão foram elaboradas sete frases para compor a versão inicial da Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON).

Quando da interpretação do escore médio, deve-se considerar que quanto mais perto de 5, mais o trabalhador acredita em seu compromisso normativo. Escore médio entre 4 e 5 pode revelar que o trabalhador acredita ter obrigações e deveres morais para com a organização onde trabalha. Valor entre 1 e 2 revela o contrário: o trabalhador não acredita que deva manter obrigações e deveres morais para com a organização. Valor entre 3 e 3,9 pode revelar incerteza do trabalhador quanto ao seu compromisso normativo para com a empresa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A primeira seção deste item descreve o perfil dos participantes da pesquisa e o tempo que cada um permanece nos cargos e empresas.

Na segunda seção, o comprometimento organizacional é analisado em suas três dimensões, a partir dos dados coletados por meio das escalas ECOA, ECOC e ECON.

4.1 Análise do Perfil dos Respondentes

Esta seção irá discorrer sobre o perfil dos 49 respondentes desta pesquisa. Serão apresentadas tabelas sobre as variáveis coletadas no estudo, relativa às características pessoais dos entrevistados.

O Gráfico 1 apresenta a faixa etária dos respondentes:

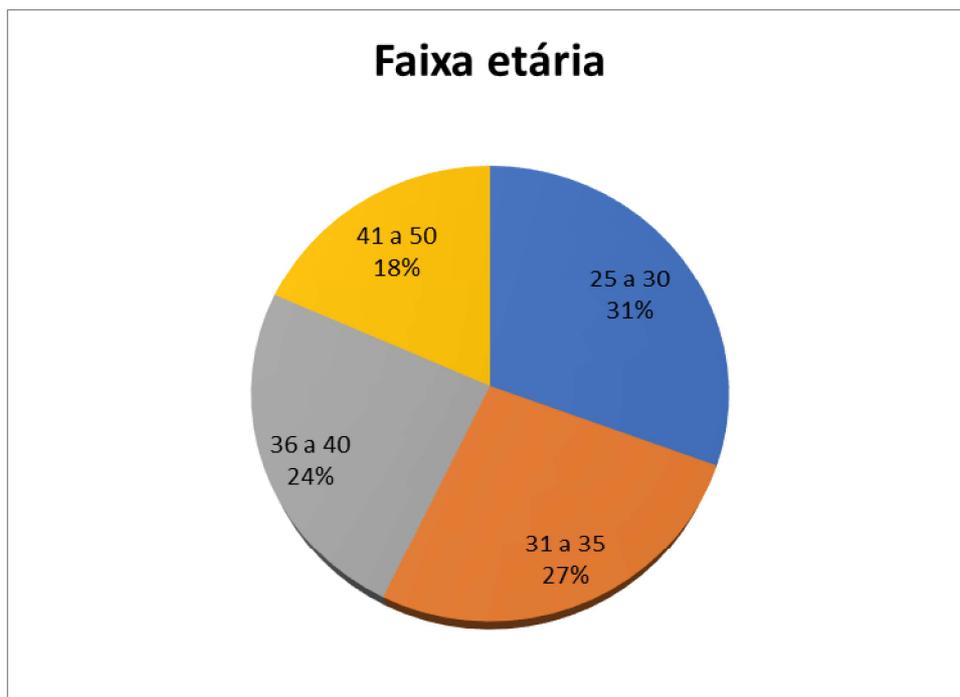


Figura 1 Gráfico 1 – Faixa etária dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Dos 49 indivíduos que responderam ao questionário, a faixa etária varia entre 25 e 48 anos, sendo que a maioria dos entrevistados (30,61%) têm entre 25 e 30 anos.

Quanto ao cargo dos entrevistados, a maioria deles (26 respondentes) é Monitor de Pesquisa Clínica Sênior. Quanto aos outros respondentes, 05 são Assistentes de Pesquisa, 07 são Monitores Junior e 11 são Monitores Pleno.

Analisando o tempo médio das pessoas nos cargos, pode-se verificar que os monitores sênior costumam ser os que mais permanecem em seus cargos, com períodos superiores a tres anos.

Já os assistentes de pesquisa são os que menos permanecem nas empresas, com média de um ano e meio de permanência na função.

4.2 Análise do Comprometimento Organizacional Afetivo-ECO A

Esta seção irá discorrer sobre os resultados encontrados nível de comprometimento dos 49 respondentes desta pesquisa. Serão apresentadas tabela e análises sobre as variáveis coletadas no estudo.

A tabela 1 apresenta o resultado da escala de comprometimento afetivo dos entrevistados.

Tabela 1– Escala de comprometimento orgnizacional afetivo - ECOA

ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO – ECOA		
Do total de 49 respondentes:		
<i>Número de respondentes</i>	<i>Percentual</i>	<i>Compromisso com a organização demonstrado</i>
4	8,16%	Frágil compromisso afetivo com a organização
21	42,85%	Indeciso quanto ao vínculo afetivo com a organização
24	48,97%	Sente-se efetivamente comprometido com a organização

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Após a tabulação dos dados, verificou-se que o tipo de comprometimento que apresenta maior predominância entre os respondentes foi o “afetivo” (respostas com valores entre 4 e 5), com 48,97% do total, demonstrando um vínculo relevante dos funcionários com as empresas. Também verificou-se que a porcentagem de “Indecisos quanto ao vínculo afetivo” (respostas com valores entre 3 e 3,9) demonstra uma área com excelente potencial de melhoria. Bem trabalhado, este item poderá trazer como retorno às empresas um comprometimento mais afetivo por parte dos funcionários, levando, quem sabe à maior permanência na empresa, bem como uma entrega de trabalho mais consistente, com maior qualidade e agilidade.

Ações de socialização e engajamento como pequenas festas e trabalho

voluntário podem ser uma boa alternativa para melhoria deste ponto. Acompanhamento de carreira e definição de plano de cargos e salários também são soluções apontadas para melhoria do comprometimento com a organização.

4.3 Análise do Comprometimento Organizacional Calculativo-ECOC

A escala ECOC investiga os conceitos de perdas sociais no trabalho, perdas de investimentos feitos na organização, perdas de retribuições organizacionais e perdas profissionais.

A pesquisa demonstrou os dados contidos na tabela a seguir.

Tabela 2 – Escala de comprometimento orgnizacional Calculativo - ECOC

ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL CALCULATIVO (ECOC)				
Do total de 49 respondentes:				
<i>Não acredita</i>	<i>Incerto</i>	<i>Tende a acreditar</i>	<i>Percentual *</i>	<i>Tipos de perda no trabalho</i>
26	21	2	53%	Perdas sociais no trabalho
33	17	3	67%	Perdas de investimentos feitos nas organizações
29	17	3	59%	Perdas de retribuições organizacionais
38	10	1	77%	Perdas profissionais

* Este percentual refere-se ao item mais comumente respondido da tabela: O profissional não acredita em perdas dos itens apresentados na escala referentes à perdas no trabalho

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Tendo sido avaliada a clareza das instruções e dos itens da escala, os entrevistados indicaram, em uma escala de cinco pontos (1= discordo totalmente; 2 = discordo; 3= nem concordo nem discordo; 4 = concordo; 5= concordo totalmente), o quanto concordavam ou discordavam de cada afirmação descrita abaixo.

Vinte e seis respondentes da pesquisa não acredita ter perdas sociais se deixassem a empresa atual. Também não acreditam que perderiam o investimento feito nas organizações, as retribuições organizacionais ou perdas profissionais de um modo geral, o que indica que um robusto sistema de remuneração, capacitação e carreira, claro e bem desenhado poderá ser revertido em maior comprometimento dos colaboradores.

Todavia, 21 entrevistados demonstraram incerteza quanto a ter perdas sociais ao deixarem a empresa atual, o que demonstra que uma parcela significativa dos entrevistados poderia ser positivamente influenciado pelas sugestões de melhoria para o comprometimento sugeridas neste trabalho.

4.4 Análise do Comprometimento Organizacional Normativo-ECON

Tabela 3 – Escala de Comprometimento Orgnizacional Normativo - ECON

ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NORMATIVO (ECON)		
Do total de 49 respondentes:		
<i>Número de respondentes</i>	<i>Percentual</i>	<i>Compromisso normativo com a empresa</i>
37	75.50%	Não acredita que deva manter obrigações e deveres morais para com a organização
12	24.50%	Incerteza quanto ao compromisso normativo com a empresa
0	0%	Acredita que deve manter compromisso com a empresa

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A análise desta escala chama bastante atenção, pois nenhum dos entrevistados acredita que deva manter compromisso com a empresa (respostas entre 1 e 2). A maioria deles (75.5%) afirmou não acreditar que deva manter obrigações e deveres morais para com a organização e ainda observou-se nas pesquisas, que a maioria acredita que “Neste momento esta empresa precisa dos meus serviços”, conforme demonstrou a pesquisa.

Esta escala pôde indicar a maior causa da falta de comprometimento dos entrevistados e refletindo a respeito das respostas, é imprescindível entender porque as pessoas não se sentem obrigadas a permanecer nas empresas e pode-se notar que talvez que intervenções inerentes ao afeto, reconhecimento dos valores da empresa, orientação de carreira bem fundamentada, perspectiva de crescimento e um plano salarial bem desenhado podem impactar positivamente neste aspecto.

5 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Para atingir sucesso a longo prazo em um mercado onde os indivíduos se empenham em trocas voluntárias de acordo com suas preferências, devemos entender as necessidades e os desejos reais dos funcionários, para poder servi-los de forma eficaz e justa. Kofman (2019) descreve que é preciso trazer os funcionários para dentro da alma da empresa, fazendo com que se sintam parte como se fossem os donos.

Fornecer ferramentas para que a organização possa conectar-se a sua missão, explorando e divulgando um legado para criar significado nas vidas profissionais de cada um para que as empresas consigam um profundo comprometimento e obtenham melhores resultados e maior confiabilidade diante de um cenário tão competitivo.

Segredos de como envolver e manter as pessoas em uma organização, construindo times mais fortes e coesos são a chave para o sucesso deste negócio, que está diretamente relacionado à retenção dos talentos e indica um forte avanço no comprometimento daqueles que não acreditam ter deveres morais com a empresa.

De acordo com as reflexões de Kofman (2019), incentivos materiais formam talvez 15% da motivação dos empregados. Os outros 85% derivam da vontade de pertencer – pela convicção do que fazemos dia após dia tem alguma importância. Despertar esta vontade de pertencer, fazer com que os colaboradores sintam o propósito do nosso trabalho e o quanto isso realmente influencia na vida das pessoas é o elo de ligação para a motivação e, conseqüentemente para um maior comprometimento.

Diante do cenário observado quanto à sensação dos entrevistados em relação ao comprometimento no trabalho, serão apresentadas a seguir três sugestões de ações de implementação imediata para melhoria do comprometimento dentro das empresas: o *Giftwork*, o *Projeto Buddy* e o estado de *flow*.

5.1 Giftwork

Uma empresa com práticas de *giftwork* é uma organização que estimula a troca de presentes, não necessariamente físicos e sim gentilezas sinceras e

constantes entre as pessoas que trabalham na mesma organização. Esta solução é uma prática sem custos, facilmente aplicável e de grande valor agregado: um presente que tem baixo investimento para quem oferece e um altíssimo valor para quem recebe. Uma forma de fazer algo simples de uma forma tão especial que pode mudar a vida e a percepção da empresa nas pessoas para sempre.

Cauê Oliveira, da Great Place to Work, define *giftwork* como sendo o tom que a liderança dá quando entende a qualidade do ambiente de trabalho como um estilo de vida e não um projeto momentâneo. Na tradução livre, o conceito é realmente um presente (gift) no trabalho (work), mas isso não diz respeito apenas a ações consideradas boas pelo senso comum. Um feedback positivo ou uma promoção podem tanto ser um *giftwork* quanto uma ação negativa, tudo depende da forma como será executada.

O segredo está na visão que a organização possui sobre um bom local de trabalho. As melhores empresas para se trabalhar refletem sobre o bem-estar dos seus colaboradores. Elas se consolidam ao eleger o “*giftwork*” como um estilo de vida.

Como estilo de vida, a ação pode transformar tanto a vida pessoal dos empregadores e empregados como o sucesso da empresa. Com tudo isso, cria-se um ambiente de confiança, onde as pessoas se sentem orgulhosas de trabalhar e encaram os desafios da organização como se fossem seus.

5.2 Projeto Buddy

Buddy é um termo em inglês comumente utilizado em empresas multinacionais que, traduzindo-se para o português, significa “camarada”.

O projeto tem o intuito de desenvolver segurança à novos colaboradores e melhoria de desempenho à colaboradores mais antigos nas empresas. O *buddy* acompanhará o novo funcionário apresentando-lhe a empresa, pessoas e peculiaridades. Servirá de ponto principal para sanar dúvidas e direcionar o novo colaborador aos treinamentos adequados para que ele desenvolva habilidades que ainda não estão totalmente integradas a rotina de trabalho do novo colaborador.

Para colaboradores já mais antigos na empresa, o *buddy* servirá como um mentor afim de tornar o trabalho do colaborador auxiliado mais ágil e preciso.

A idéia de vincular este projeto afim de despertar o comprometimento é fornecer ao colaborador uma pessoa de apoio, com profundo conhecimento técnico da empresa e da função a fim de inicialmente prepará-lo para a demanda de trabalho e posteriormente a etapa inicial do funcionário na empresa, servir de mentor durante a jornada, proporcionando exemplos, vivências e trabalhando junto para a melhoria do trabalho e da vida do colaborador.

5.3 Estado de *Flow*

No cenário dinâmico das pesquisas, pouco se investe na diferenciação dos gestores e em processos que possam melhorar o comprometimento dos colaboradores. Investir em capacitação e carreira com o intuito de gerar o estado de *flow* nos funcionários poderá ser revertido em uma significativa melhora do comprometimento.

Uma estratégia encontrada para melhor gestão e desenvolvimento de talentos é o “70/20/10”, onde, para acelerar a aprendizagem do indivíduo e levá-lo ao estado de *flow*, o seu desenvolvimento será apoiado em 70% *on the job*, 20% em *coaching* e *mentoring* e 10% em treinamentos convencionais tipo “sala de aula”.

No segmento “*on the job*”, o funcionário será encorajado a executar as tarefas que ainda não domina sendo acompanhado de perto por um mentor mais experiente afim de acompanhar uma realidade de negócios dinâmica e impaciente.

O aconselhamento via *coaching* e *mentoring* trará ao funcionário a oportunidade de ter com quem falar sobre vida e carreira, olhar sua trajetória numa perspectiva de longo prazo e enxergar como sua aprendizagem pode ter mais efetividade.

Nos outros 10% do tempo determinado pela estratégia, o funcionário terá os tradicionais treinamentos de leitura, testes e discussões de caso.

O acompanhamento de um funcionário até que ele atinja o estado de *flow* poderá ser uma ferramenta que desencadeará comprometimento diferenciado e duradouro para com as empresas, despertando o sentimento de pertencer do funcionário para com a empresa e fazendo com que o negócio tenha maior valor agregado, pois no ramo de *CROs* a estabilidade dos funcionários é um dos fortes fatores considerados pelos clientes na hora da escolha para a *CRO* que vai desenvolver os grandes projetos da indústria farmacêutica, como é hoje o caso dos

testes das vacinas para o COVID19, vírus que gerou uma pandemia mundial como jamais vista e requer soluções rápidas e efetivas para o salvamento da população mundial.

Um plano de carreira e remuneração poderão complementar a sensação de de estado de *flow*, representando importante ferramentas para melhoria do comprometimento dos funcionários das *CROs*.

6 COMENTÁRIO FINAIS

Pensando na forma com os entrevistados se relacionam e demonstram comprometimento com as empresas, foi possível observar que boa parte deles não está certo se possui um vínculo com as empresas que trabalham que os faria permanecer e afirmam não acreditar que tenham deveres morais com a organização. A maioria não acredita ainda, que perderia algo se mudasse de empresa, fatores que indicam as possíveis causas da falta de comprometimento.

Levando em consideração estas respostas, é preciso enxergar o trabalho como um lugar humanizado, onde a maior parte das pessoas organiza a vida, obtém senso de individualidade, busca propósito e influência.

Despertar inspiração e propósito nos trabalhadores, demonstrar que eles tem vocação para o serviço e total capacidade de contornar as dificuldades com criatividade.

O retorno previsto na aplicação deste trabalho é a redução de custos e a contribuição para o bem estar dos envolvidos e para a sociedade, trazendo mais estabilidade à vida dos colaboradores e mais consistência nos trabalhos entregues às indústrias que desenvolvem as moléculas em estudo.

Com as soluções aqui propostas, o retorno esperado poderá acontecer dentro de um ano, dividido por trimestres de implementação.

No primeiro trimestre, o projeto *giftwork* será implementado, afim de despertar a paixão do colaboradores. No segundo trimestre, o projeto *buddy* entram em cena afim de aprimorar os conhecimentos adquiridos nos primeiros meses de empresa e no último trimestre, o projeto *flow* começa para que no encerrar do ano todas as competências possam convergir em um nível robusto de comprometimento dos funcionários com as CROs.

As empresas, conscientes deste cenário, precisam imediatamente alavancar formas de auxiliar os seus colaboradores na busca do bem estar o que, conseqüentemente trará o comprometimento esperado e a diferenciação dentre as empresas que batalham num mercado tão equilibrado. Isto ajudará os *stakeholders* a prosperarem para que eles valorizem o local onde trabalham, o admirem e, quem sabe até o amem, criando uma empresa acolhida pela comunidade científica com entusiasmo.

REFERÊNCIAS

- BANDEIRA, M. L. **Investigando o impacto das políticas de recursos humanos no comprometimento organizacional em uma empresa de serviços do setor público**. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1999.
- BARBEIRO, Heródoto. **Provocações Corporativas**. Rio de Janeiro, Alta Books, 2015.
- CAPELLI, Peter. Por que adoramos odiar o RH ...e o que o RH pode fazer a respeito. Disponível em: <http://hbrbr.uol.com.br/por-que-adoramos-odiar-o-rh-e-o-que-o-rh-pode-fazer-a-respeito/>. Acesso em 09/04/2018.
- CAVALCANTE, M.M.; SIQUEIRA, M.M.; KUNIYOSHI, M.S. **Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas**. São Paulo, Revista Pensamento & Realidade, v.29, n.4, 2014.
- CHÉR, R. Engajamento: **Melhores práticas de liderança, cultura organizacional e felicidade no trabalho**. Rio de Janeiro, All Books Editora, 2016.
- GOMES, Lílian Cristiane. A influência da capacitação sobre a motivação no trabalho. Saúde Coletiva, vol. 4, núm. 16, julho-agosto, 2007, pp. 113-119, Editorial Bolina Brasil. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/842/84201605.pdf>. Acesso em 24/11/2019.
- GREGOLIN, M.A.; PATZLAFF, A. C.; PATZLAFF, P. M. **Motivação para o trabalho e o comportamento humano nas organizações**. Ponta Grossa/PR. Revista Emancipação., nº1. 2011.
- JANUÁRIO, Marcelo Soares. Justiça organizacional e capital psicológico: influência sobre bem-estar subjetivo e engajamento no trabalho. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1371>. Acesso em 24/11/2019.
- KOFMAN, Fred. **Liderança e propósito, o novo líder e o real significado do sucesso**. Rio de Janeiro: Harper Collins, 2019.
- LOBOS, Julio. **Teorias sobre a motivação no trabalho**. Rev. adm. empres. vol.15 no.2. São Paulo Mar./Apr. 1975
- MAGALDI, S; NETO, José Salibi. **Gestão do Amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial**. São Paulo, Editora gente, 2018.
- MARTINS, Maria do Carmo Fernandes; Santos, Gisele Emídio Santos. **Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho**. Psico-USF, v. 11, n. 2, p. 195-205, jul./dez. 2006

MEYER, J. P., & Allen, N. J. (1991). **A three-component conceptualization of organizational commitment**. Human Resources Management Review.

MORAES, L. F. R. **Comprometimento organizacional das universidades federais mineiras: um exercício preliminar de análise**. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1997. (Relatório de pesquisa).

PONTEFRACT, Dan. **The Purpose Effect: Building Meaning In Yourself, Your role, and Your Organization**. Elevate Publishing, Boise, US, 2018.

RIBAS, Raul. A motivação empreendedora e as teorias clássicas da motivação. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/caadm/article/view/7781/6624>. Acesso em 24/11/2019.

SANCHES, E. N.; PRÓSPERO, E. N. S., STURKER H.; BORBA, M. C. de Jr. **Empresa e trabalho: padrões de comprometimento dos profissionais que atuam na estratégia saúde da família**. Revista Eletrônica de Enfermagem, 2010.

SAMPAIO, J.R. **O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação**. São Paulo. Revista de Administração - RAUSP 2009, 44 (Janeiro- Março). Disponível em: <http://google.redalyc.org/articulo.oa?id=223417526001>. Acesso em 11/08/2019.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão** – Porto Alegre: Artmed, 2008

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Comprometimento Organizacional Afetivo, Calculativo e Normativo: Evidências Acerca da Validade Discriminante de Três Medidas Brasileiras**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2001-cor-520.pdf>. Acesso em 21/07/2020.

SISODIA, R., WOLFE, D. B. e SHETH, J. **Empresas Humanizadas**. Rio de Janeiro, Alta Books, 2019.

TAVARES, Rosalina Semedo de Andrade. **A importância da comunicação interna para o desenvolvimento do Comprometimento Organizacional: um estudo de caso em uma empresa brasileira**. Dissertação de Mestrado - Universidade de São Paulo. SP, 2005.

ZANELLI, J. C.; SOLDI, R. M. **Comprometimento Organizacional de trabalhadores terceirizados e Efetivos: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia**. In: Anais ENANPAD, em CD-ROM. Salvador-BA: ANPAD, 2006.

ZUCCO, Francine, ANTON, Alex. Propósito: o “como” e “por que” que impactam sua empresa, carreira e vida. Harvard Business Review Brasil, Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/proposito/>. Acesso em 19/06/2020.

ANEXO 1 – ESCALA ECOA

A Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECO A) é uma medida unidimensional que permite avaliar a intensidade com que um empregado nutre sentimentos positivos e negativos frente à organização que o emprega. Portanto, ela permite aferir o compromisso de base afetiva.

Para este projeto aplicado, a escala reduzida, com sete perguntas foi utilizada. Os respondentes indicaram, em uma escala de cinco pontos (1 = nada; 2 pouco; = 3 = mais ou menos; 4 = muito; 5 = extrema- mente), a intensidade com que haviam vivenciado cada um dos 7 sentimentos.

Com o objetivo de propor uma forma reduzida para a ECOA, foram selecionados itens que detinham correlações item-total (homogeneidade) mais elevadas. Dentre os 18 itens, cinco apresentaram homogeneidade iguais ou superiores a 0,80, para os quais foi calculado um novo coeficiente de precisão, obtendo-se um valor de 0,93. Uma correlação alta e quase perfeita ($r = 0,95$; $p < 0,01$) foi obtida entre as formas completa (18 itens) e reduzida (5 itens) da ECOA. Com os elevados índices de confiabilidade que detêm em sua forma completa ou reduzida, a ECOA poderá ser utilizada em investigações científicas ou situações práticas de avaliação, quando for necessário mensurar o grau de comprometimento afetivo nutrido pelo empregado frente à organização empregadora.

Os entrevistados responderam aos seguintes itens:

1. A empresa onde trabalho faz-me sentir orgulhoso dela.
2. A empresa onde trabalho faz-me sentir contente com ela.
3. A empresa onde trabalho faz-me sentir entusiasmado com ela.
4. A empresa onde trabalho faz-me sentir interessado por ela.
5. A empresa onde trabalho faz-me sentir animado com ela.

Sendo uma medida unidimensional, tanto em sua forma completa (18 itens) como em sua forma reduzida (5 itens), o cômputo do escore médio de cada respondente poderá ser obtido somando-se os valores assinalados em cada um dos itens e dividindo-se este valor pelo número de itens da escala. Para a forma completa o total resultante do somatório deverá ser dividido por 18, enquanto para a versão reduzida o total deverá ser dividido por 5. Nas duas versões, completa e reduzida, os valores de escores médios deverão ficar entre 1 e 5. Quando for utilizada a forma completa, os valores assinalados pelos respondentes para os três

itens negativos deverão ser invertidos, antes de se proceder ao cômputo dos escores médios. Se o respondente marcou 1, será invertido para 5 e assim sucessivamente conforme a seguinte indicação: 1 será invertido para 5; 2 será invertido para 4; 3 será mantido 3; 4 será invertido para 2; 5 será invertido para 1. Para interpretar os resultados obtidos por meio da ECOA em sua forma completa ou reduzida, deve-se considerar que quanto maior o valor do escore médio, mais forte é o compromisso afetivo com a organização. Valores entre 4 e 5 podem sinalizar que o empregado sente-se afetivamente comprometido com a organização. Valores entre 3 e 3,9 sugerem indecisão do empregado quanto ao seu vínculo afetivo. Valores entre 1 e 2,9 podem indicar frágil compromisso afetivo com a organização. Ressalta-se que a medida, tanto em sua forma completa como reduzida, resultou de estudo empírico por meio do qual foram validados os seus itens, sua escala de respostas e as instruções.

ANEXO 2 – ESCALA ECOC

As crenças de um empregado acerca de perdas ou custos associados ao rompimento das relações de trabalho com uma organização poderão ser avaliadas por meio da Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC). Tais crenças constituem o compromisso de base calculativa.

Tendo sido avaliada a clareza das instruções e dos itens da escala, os entrevistados indicaram, em uma escala de cinco pontos (1= discordo totalmente; 2 = discordo; 3= nem concordo nem discordo; 4 = concordo; 5= concordo totalmente), o quanto concordavam ou discordavam de cada afirmação descrita abaixo.

As afirmações apresentadas para que se chegasse a conclusão do quanto os respondentes acreditam ou não em perdas relacionadas à troca de empresa estão apresentadas abaixo.

Se eu trocasse de empresa hoje:

1. Eu teria dificuldades para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje.
2. Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro desta empresa.
3. Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta empresa (garantias de não ser demitido).
4. Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual.
5. Eu demoraria a encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro desta empresa.
6. Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro desta empresa.
7. Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta empresa.
8. Eu deixaria para trás tudo o que já investi nesta empresa.
9. Eu estaria prejudicando minha vida profissional.
10. Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje dentro desta empresa.

11. Eu deixaria de receber vários benefícios que esta empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.).

12. Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão.

13. Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta empresa.

14. Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho.

15. Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.

Estes itens investigaram os conceitos de:

1. Perdas sociais no trabalho (PST): crenças de que perderia a estabilidade no emprego, o prestígio do cargo, o contato de amizade com os colegas de trabalho e a liberdade de realizar o trabalho;

2. Perdas de investimentos feitos na organização (PIFO): crenças de que perderia os esforços feitos para chegar onde está na empresa, tempo dedicado e investimentos feitos na empresa;

3. Perdas de retribuições organizacionais (PRO): crença de que perderia um salário bom e benefícios oferecidos pela empresa;

4. Perdas profissionais (PP): crenças de que prejudicaria a carreira, demoraria a ser respeitado em outra empresa, perderia o prestígio de ser empregado daquela empresa, demoraria a se acostumar com novo trabalho e jogaria fora o esforço empreendido para a aprendizagem das tarefas atuais.

A título de exemplo, um escore médio entre 4 e 5 para perdas sociais no trabalho sinaliza que o trabalhador tende a acreditar que ao deixar a empresa onde trabalha perderia a estabilidade no emprego, o prestígio do cargo, o contato de amizade com os colegas de trabalho e a liberdade de realizar o trabalho. Escore médio neste componente entre 1 e 2 pode representar que o empregado não acredita que teria essas perdas. Escore médio com valor entre 3 e 3,9 sinaliza incerteza do trabalhador sobre a possibilidade de vir a ter perdas sociais no trabalho caso se desligue da empresa onde trabalha.

ECOC é uma medida multidimensional e, por conta dessa característica, o escore médio de cada um de seus quatro componentes poderá ser obtido somando-se os valores indicados pelo respondente nos parênteses e, a seguir, divide-se esse valor pelo número de itens do componente. Assim, para perdas sociais no trabalho

somam-se os valores assinalados para os itens 3, 4, 5 e 6 e o somatório deverá ser dividido por 4; para perdas de investimentos feitos na organização somam-se os valores assinalados para os itens 2, 7 e 8 e o somatório será dividido por 3; para perdas de retribuições organizacionais somam-se os valores assinalados para os itens 1, 11 e 12 e o somatório será dividido por 3; para perdas profissionais somam-se os valores assinalados para os itens 9, 10, 13, 14 e 15 e o somatório será dividido por 5. Os quatro escores médios obtidos por meio da ECOC deverão ter valores entre 1 e 5.

ANEXO 3 – ESCALA ECON

A concepção psicológica de comprometimento organizacional normativo está assentada em uma esfera cognitiva, pressupondo-se que o trabalhador normativamente comprometido acredita ter obrigações e deveres morais para com a organização, devendo se comportar de forma que possa demonstrá-los. Assim, entende-se que uma forma mais adequada de avaliar este estilo de compromisso seja por meio de frases que possam representar crenças dos trabalhadores sobre suas obrigações e deveres morais para com a organização. Com base nessa compreensão foram elaboradas oito frases para compor a versão inicial da Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON).

Cada um dos entrevistados respondeu a 7 questionamentos utilizando uma escala de cinco pontos, demonstrando o quanto concordavam ou discordavam de cada uma das frases, conforme as afirmações a seguir:

- 1 = discordo totalmente
- 2 = discordo
- 3 = nem concordo nem discordo
- 4 = concordo
- 5 = concordo totalmente

Frases respondidas pelos entrevistados – Escala ECON:

1. Continuar trabalhando nesta empresa é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.
2. É minha obrigação continuar trabalhando para esta empresa.
3. Eu seria injusto com esta empresa se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra.
4. Neste momento esta empresa precisa dos meus serviços.
5. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra empresa agora.
6. É a gratidão por esta empresa que me mantém ligado a ela.
7. Esta empresa já fez muito por mim no passado.

Sendo a ECON uma medida unidimensional, pode-se obter o seu escore médio somando-se os valores assinalados pelo respondente para cada um dos sete itens. A seguir, deve-se dividir esse somatório por 7. O valor do escore médio ficará entre 1 e 5. Quando da interpretação do escore médio, deve-se considerar que

quanto mais perto de 5, mais o trabalhador acredita em seu compromisso normativo. Escore médio entre 4 e 5 pode revelar que o trabalhador acredita ter obrigações e deveres morais para com a organização onde trabalha. Valor entre 1 e 2 revela o contrário: o trabalhador não acredita que deva manter obrigações e deveres morais para com a organização. Valor entre 3 e 3,9 pode revelar incerteza do trabalhador quanto ao seu compromisso normativo para com a empresa.