

Área: Estratégia | **Tema:** Gestão Estratégica de Pessoas

**SUPORTES ORGANIZACIONAIS COMO MECANISMOS MOTIVACIONAIS PARA O ALCANCE DOS
OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEIS**

**ORGANIZATIONAL SUPPORTS AS MOTIVATIONAL MECHANISMS TO ACHIEVE THE
SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS**

Mayara Bertazo Gaube, Matheus Miller De Campos Viana, Márcia Bandeira Landerdahl Maggioni e Simone

Bochi Dorneles

RESUMO

A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável foi desenvolvida durante uma reunião entre representantes internacionais na sede da Organização das Nações Unidas em 2015, estabelecendo objetivos a serem atingidos até o ano de 2030. Dentre os Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS) está a promoção do crescimento econômico sustentável, com emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos. Diante da concorrência crescente no mundo dos negócios, as empresas devem se preocupar em encontrar diferenciais competitivos perante as demais organizações. As pessoas são um dos principais pilares das organizações e é tarefa da gestão do capital humano desenvolver meios para aumentar o valor e a eficácia das pessoas de acordo com a sua estratégia organizacional. Investir na criação de um ambiente favorável ao desempenho das tarefas pode se tornar uma vantagem competitiva às organizações, ao mesmo tempo em que auxilia na realização das metas estabelecidas pelos ODS. Uma forma de se alcançar isso é por meio do provimento de suportes organizacionais como mecanismos motivacionais. Quando motivados, os colaboradores conseguem manter esforços direcionados às metas organizacionais, podendo gerar resultados mais favoráveis. Assim, compreender os fatores que motivam as pessoas e construir suportes organizacionais a partir deles tem relevância no contexto atual. O objetivo deste estudo foi analisar a percepção dos colaboradores de uma empresa de varejo sobre o suporte social e organizacional, relacionando os resultados obtidos com a motivação e suas teorias e aliando as questões comportamentais aos ODS. As descobertas realizadas por meio de análise quantitativa demonstraram que a percepção do suporte oferecido é satisfatória, sendo o suporte de maior incidência o organizacional, em que as principais associações se referem aos vínculos e ao envolvimento do trabalhador com a organização.

Palavras-Chave: Suportes organizacionais; motivação; teorias motivacionais; crescimento econômico sustentável.

ABSTRACT

The 2030 Agenda for Sustainable Development was created during a meeting among international representatives at UN Headquarters in 2015, when the Sustainable Development Goals (SDGs) were defined to be met until 2030. Amongst these goals, it is the sustainable economic growth, with full and productive employment and decent work for all. In a context where the business environment is getting more competitive, the organizations need to find ways to differentiate themselves and to get a larger market share. People is one of the main pillars of an organization and it is human capital management's task to develop ways to increase people's value and efficacy according to business' strategies. To invest in a favorable work environment may become a competitive advantage to organizations and facilitate the accomplishment of the SDGs. A way to do this is to provide the organizational supports as motivational mechanisms. If motivated, the employees can make efforts in order to achieve the organizational goals and to generate better results. Thus, to comprehend the factors that motivate people and to build organizational supports from them is relevant at the actual context. This study aimed to analyze the perception of the employees of a retail conglomerate about the social and organizational supports, making relations between the obtained results with the motivational theories and between the behavioral issues and the SDGs. From a quantitative analysis, the research's findings showed that the perception of the offered supports is satisfactory. The most representative support is the organizational one, in which the main associations refer to the worker's bonds and involvement to the organization.

Keywords: Organizational supports; motivation; motivational theories; sustainable economic growth.

SUPORTES ORGANIZACIONAIS COMO MECANISMOS MOTIVACIONAIS PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEIS

1 INTRODUÇÃO

As empresas diante da concorrência crescente no mundo dos negócios, devem se preocupar em proporcionar um ambiente saudável para seus ativos intangíveis mais importantes, as pessoas, que representam um grande diferencial competitivo frente às outras organizações.

Além da preocupação com o ambiente organizacional, outro fator extremamente importante é engajar os colaboradores das organizações com objetivos que visem o desenvolvimento sustentável. Uma forma de engajar e motivar os indivíduos é fazer com que eles se sintam parte da empresa onde trabalham e que seus valores individuais estejam interligados com a cultura e os valores organizacionais.

Engajar os indivíduos com o desenvolvimento sustentável é importante, pois ele abrange preocupações e impactos que influenciarão diretamente na própria sobrevivência das pessoas. Portanto, aliar as políticas e as estratégias organizacionais com as estratégias de desenvolvimento sustentável permitirá o alcance de objetivos que irão impactar nos resultados e no desempenho, tanto da empresa, quanto de seu colaborador.

Empresas que têm um compromisso que se expande para a sociedade, buscando constantemente o desenvolvimento sustentável, impactam diretamente no meio social, ambiental ou econômico. Além da preocupação em executar de forma efetiva práticas que promovam crescimento econômico, ações sociais e conservação ambiental, garantir que os suportes sociais e organizacionais sejam alicerces para o bom desempenho da empresa podem vir a ser fatores motivadores e estimuladores para as pessoas.

As expectativas dos indivíduos com a retribuição e o reconhecimento dado pela organização ao seu trabalho estão diretamente ligadas a questões sobre percepção de suporte organizacional. Eisenberger *et al.* (1986) define o suporte organizacional como crenças desenvolvidas pelos colaboradores sobre como a organização irá valorizar suas contribuições e ao mesmo tempo cuidar do seu bem-estar.

Em contrapartida, o suporte social engloba os aspectos sociais presentes no ambiente organizacional, influenciando positivamente o bem-estar, pois ameniza os eventos estressores do dia a dia. Esse suporte refere-se ao apoio que o indivíduo recebe do chefe e dos colegas de trabalho (SEIDL; TRÓCCOLI, 2006).

A adoção de práticas que contribuam para tornar efetivas as ações de melhoria e diminuição de impactos são agregadoras de valor quando inseridas de forma estratégica na organização. Diante do exposto, este trabalho analisa a percepção dos colaboradores de uma empresa de varejo sobre o suporte social e organizacional. O objetivo do presente estudo consiste em relacionar a percepção de suporte organizacional e social no trabalho com a motivação e suas teorias, aliando as questões comportamentais com os objetivos que visam o avanço da sustentabilidade, expostos pela divulgação da Agenda 2030 e de seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis.

Assim, ressalta-se a importância da responsabilidade das empresas no auxílio para o alcance das metas de desenvolvimento sustentável. As organizações podem contribuir desenvolvendo políticas que deem suporte às atividades produtivas, ao empreendedorismo, à criatividade e à inovação, bem como propiciando um ambiente de trabalho seguro e respeitoso aos seus colaboradores. Ainda, podem promover meios para que se alcance o emprego pleno e produtivo, dando acesso a condições dignas, valorização das pessoas e justiça no trabalho.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção apresenta os pressupostos teóricos que balizaram a realização deste estudo. Desta forma, os assuntos foram ordenados em três tópicos: crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável; motivação e teorias motivacionais e suporte organizacional e social.

2.1 CRESCIMENTO ECONÔMICO SUSTENTADO, INCLUSIVO E SUSTENTÁVEL

O conceito de desenvolvimento sustentável tem sido abordado frequentemente nos últimos anos. Criado pela Comissão das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (Comissão Brundtland), esse conceito pode ser sintetizado como o atendimento das necessidades da geração atual sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem às suas necessidades (BRUNDTLAND *et al.*, 1987).

Atualmente, os conceitos relacionados ao desenvolvimento sustentável possuem cada vez mais importância, tendo em vista que, além das preocupações ambientais, econômicas e de desenvolvimento social, abrangem a própria sobrevivência das pessoas. Na Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, a Rio+20, realizada em junho de 2012, surgiu a ideia de criar os Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS), um acordo entre os Estados presentes para a adoção de um conjunto de diretrizes para o desenvolvimento global, a fim de construir um compromisso com o desenvolvimento centrado nas pessoas, nos direitos humanos e na sustentabilidade ambiental (GUPTA; VEGELIN, 2016; JAYASOORIA, 2016; CAIADO *et al.*, 2018).

Em setembro de 2015, durante uma reunião entre chefes de Estado e de Governo e altos representantes na sede da Organização das Nações Unidas (ONU), em Nova York, desenvolveu-se a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Esta Agenda mundial é composta por 17 objetivos e 169 metas para serem atingidas até o ano de 2030. Dentre os objetivos estabelecidos está a promoção do crescimento econômico sustentável, com emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos (UN, 2015; GUPTA; VEGELIN, 2016; JAYASOORIA, 2016).

Para se alcançar este objetivo foi definido um conjunto de metas que devem ser concluídas até 2030. De modo resumido, essas metas giram em torno de uma ideia de criar oportunidades para que as pessoas possam trabalhar com dignidade e desfrutar de uma melhor qualidade de vida. O Quadro 1 traz algumas dessas metas.

Quadro 1 – Metas para o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável

Promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as atividades produtivas, geração de emprego decente, empreendedorismo, criatividade e inovação
Alcançar o emprego pleno e produtivo e trabalho decente a todas as pessoas, com remuneração igual para trabalho de igual valor
Proteger os direitos trabalhistas e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores

Fonte: adaptado de UN (2015).

Porém, conforme estudos como o de Stafford-Smith *et al.* (2017), a busca pela realização das metas definidas não fica apenas sob responsabilidade do poder público, como também recai sobre as organizações que compõem o setor privado. As empresas da atualidade

estão inseridas em um ambiente de grande competitividade e têm se deparado com a necessidade de investir em estratégias para diferenciação no mercado (EDVARDSSON; TRONVOLL, 2013; HSIAO, 2018). Um dos principais pilares das organizações é o seu capital humano - as pessoas. É tarefa da gestão do capital humano (HCM, do inglês *Human Capital Management*) desenvolver um conjunto de processos para aumentar o valor e a eficácia das pessoas de acordo com a sua estratégia organizacional (RILEY; MICHAEL; MAHONEY, 2017; KUCHARCIKOVA; MICIAK; HITKA, 2018).

Investir na criação de um ambiente favorável ao desempenho das tarefas pode gerar um diferencial competitivo para as organizações, bem como auxiliar na realização das metas estabelecidas pelos ODS. Ao proporcionar as condições de trabalho adequadas aos seus colaboradores, as organizações podem atrair e reter pessoas por mais tempo em suas equipes. Isso pode ser feito por meio de ações de estímulo ao desenvolvimento pessoal, culminando em profissionais motivados e eficazes (STAFFORD-SMITH *et al.*, 2017; KUCHARCIKOVA; MICIAK; HITKA, 2018).

A motivação estimula os indivíduos a desempenharem melhor suas tarefas, visando o atingimento das metas e objetivos. Dessa forma, os resultados tendem a ser melhores e a contribuição despendida pelos colaboradores pode ser cada vez mais efetiva. A próxima seção aborda o conceito de motivação e as principais teorias motivacionais já desenvolvidas.

2.2 MOTIVAÇÃO E TEORIAS MOTIVACIONAIS

Motivação (do latim *movere*) significa mover, isto é, aquilo que leva o indivíduo a agir para atingir algo de acordo com determinado comportamento. Também, pode-se definir motivação como a intensidade, a direção e a persistência com que um indivíduo persegue uma meta. Quando motivados, os colaboradores conseguem manter um esforço direcionado às metas organizacionais, podendo alcançar resultados mais favoráveis (MAXIMIANO, 2007; ROBBINS; JUDGE, 2014).

Cada sujeito possui aspectos particulares a partir dos quais a motivação provoca, sustenta e canaliza o seu comportamento de forma individual e objetiva. Por meio de necessidades internas (ou externas), tanto de caráter fisiológico, quanto de caráter psicológico, as pessoas podem ser motivadas ou estimuladas à ação. Quando motivados, os colaboradores de uma empresa buscam ampliar os limites de suas capacidades, contribuindo para que as pessoas às quais atendem, sejam elas colegas ou clientes, estejam plenamente satisfeitas. Diante dessa perspectiva, cabe analisar as teorias motivacionais, que são importantes para compreender a motivação dos indivíduos (LOCKE; LATHAM, 2004; SINCLAIR, 2008; MET; ALI, 2014; HEINZ, 2015).

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (doravante teoria de Maslow) levanta a hipótese de que todo indivíduo possui uma hierarquia de cinco necessidades, separadas em ordens inferiores e superiores. As necessidades de ordem mais alta são satisfeitas internamente (dentro da pessoa), enquanto as necessidades de ordem mais baixa são satisfeitas externamente. Para que se possa motivar um indivíduo de acordo com Maslow, deve-se entender em qual nível da hierarquia a pessoa está no momento e focar em satisfazer as necessidades do nível atual ou do nível superior (ROBBINS; JUDGE, 2014; MONDERNA; VOINAROVSKA, 2019). A Figura 1 a seguir ilustra a teoria de Maslow.

Figura 2 - A hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow



Fonte: WAGNER III; HOLLENBECK (2002, p. 93).

Marras (2016) considera que todas as pessoas possuem necessidades de peculiaridades e intensidades distintas, fazendo-as buscar constantemente a satisfação de tais necessidades. É importante considerar a teoria de Maslow no ambiente de trabalho pois as pessoas necessitam não apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros. Assim, os gestores devem criar condições de trabalho e definir estruturas organizacionais que considerem as necessidades dos indivíduos para obter melhores resultados de suas equipes (GIL, 2001; MARRAS, 2016; MONDERNA; VOINAROVSKA, 2019).

A teoria dos dois fatores de Herzberg (doravante teoria de Herzberg) analisa os fatores que influenciam no comportamento das pessoas e se aproxima muito da teoria de Maslow, porém parte de pressupostos diferentes. A teoria de Herzberg considera que o comportamento de um indivíduo é definido por fatores higiênicos e motivacionais, onde os primeiros advêm do ambiente que cerca as pessoas (condições de trabalho), enquanto os outros estão sob controle do próprio indivíduo (sentimento relacionado à natureza das tarefas). Há uma relação com a teoria de Maslow, na qual os fatores higiênicos se relacionam com as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais, ao passo que os fatores motivacionais se relacionam com as necessidades de estima e autorrealização (LEITE, 2013; KULCHMANOV; KALIANNAN, 2014; AMOAKO; DARTEY-BAAH; SOKRO, 2019).

Por sua vez, a teoria ERC – Existência, Relacionamento e Crescimento – de Clayton Alderfer se assemelha à teoria de Maslow, diferenciando-se pela redução do número de categorias de necessidades. Para Alderfer, os três níveis de necessidade são existência, que engloba as necessidades fisiológicas e de segurança em Maslow, relacionamento, que equivalente às necessidades sociais da teoria de Maslow, e crescimento, definidas por Maslow como necessidades de estima e autorrealização. Ainda, apesar de os três objetivos existirem em uma relação sequencial, a teoria ERC defende que é possível uma progressão entre estágios, na qual as pessoas podem passar a outro nível sem ter o atual plenamente satisfeito (HAMPTON, 1992; BERGAMINI, 1997; BOWDITCH; BUONO, 2004; RODRÍGUEZ-LERA *et al.*, 2018; DASTJERDI *et al.*, 2019).

Já a teoria de McGregor parte de visões antagônicas do ser humano, uma chamada teoria X, de essência basicamente negativa, e uma chamada teoria Y, de essência basicamente positiva. Ao estudar a forma com que os gestores lidavam com seus subordinados, McGregor concluiu que seus pontos de vista são baseados em suposições que moldam seu

comportamento. A teoria X traz o pressuposto de que os empregados possuem aversão ao trabalho e necessitam de ordens superiores para desempenhar suas tarefas, enquanto a teoria Y defende que o trabalho pode ser tão natural quanto o descanso e o lazer, desde que as condições sejam favoráveis (GIL, 2001; ROBBINS; JUDGE, 2014).

Na teoria da equidade de John Stacey Adams (ou apenas teoria da equidade), os indivíduos comparam os resultados de seu trabalho entre si com o objetivo de acabar com as injustiças. A equidade existe quando a proporção entre recompensas e contribuições para um indivíduo é igual à proporção referente aos demais, havendo diversidade no comportamento quando as proporções não são iguais. A teoria leva em consideração que a perspectiva de injustiça não se dá apenas pela remuneração, mas por um conjunto de fatores inerentes ao trabalho (BATEMAN; SNELL, 1998; ROBBINS, 2005; HITT, 2007; MAHONEY; MILLER, 2017; KIM; JANG, 2019).

Outra teoria que auxilia na motivação dos indivíduos é a teoria do estabelecimento de objetivos de Gary Latham e de Edwin Locke (doravante teoria de Latham-Locke). Essa teoria presume que o indivíduo está comprometido com os objetivos, quando são autoestabelecidos em vez de atribuídos. Ainda, é importante ressaltar que os objetivos delimitados devem ser específicos, já que fornecem melhores resultados do que as metas genéricas. Porém, a teoria de Latham-Locke não possui um desempenho adequado para todos os tipos de tarefas, visto que nem sempre os objetivos podem ser autoestabelecidos (LATHAM; LOCKE, 2007; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; DEMIRKOL; NALLA, 2018).

A teoria das expectativas de Victor Vroom (ou apenas teoria das expectativas) se baseia em três conceitos: a expectância, que é aquilo que uma pessoa crê ser capaz de executar; a instrumentalidade, que define se o trabalho efetuado retrata claramente a expectativa de se alcançar um objetivo desejável; e a valência, que caracteriza a união entre o objetivo a ser alcançado e o valor que esse objetivo tem para o indivíduo. No entanto, a teoria das expectativas é um modelo situacional, onde nem sempre é possível explicar as motivações dos indivíduos. A interpretação das necessidades que a pessoa deseja satisfazer não garante que ela reconheça a alta performance como meio necessário para isso (YEHEYIS *et al.*, 2016; HONKANIEMI; LEHTONEN; HASU, 2015; CHOPRA, 2019).

Por fim, a teoria das necessidades socialmente adquiridas de McClelland (doravante teoria de McClelland) defende que existem três tipos de necessidades do indivíduo e que elas são obtidas socialmente. São elas: o poder, que se refere à relação com as pessoas, ao status, à influência, às posições de autoridade; a afiliação, que corresponde à carência de amar e ser amado, ter amigos, vínculos familiares e intimidades; e a realização, que visa a autoestima e a autorrealização. A teoria de McClelland sugere que as pessoas são influenciadas por essas necessidades em momentos diferentes de acordo com as situações vivenciadas, desenvolvendo uma tendência dominante para uma delas (BOWDITCH; BUONO, 2004; BIJAOU; REGEV, 2015; RYBNICEK; BERGNER; GUTSCHELHOFER, 2019).

Partindo da compreensão da motivação e das teorias motivacionais, a seção seguinte aborda o suporte organizacional e o suporte social no trabalho.

2.3 SUPORTE ORGANIZACIONAL E SUPORTE SOCIAL NO TRABALHO

Considerar os suportes organizacionais e sociais no trabalho, bem como analisar a maneira de como esses suportes são concedidos é importante. Através das análises é possível amenizar e proteger os colaboradores e as organizações de aspectos prejudiciais que possam interferir nos resultados esperados e no desempenho dos indivíduos. Alinhar as estratégias das empresas a estruturas organizacionais tende a minimizar os riscos de descontentamento e adoecimento das pessoas.

Os suportes abordados neste estudo estão relacionados a diversos fenômenos relevantes para a efetividade organizacional. No caso do suporte organizacional, as principais associações estão estabelecidas em construtos referentes aos vínculos e ao envolvimento do trabalhador com a organização. De outro modo o suporte social no trabalho, por sua vez, tem sido diretamente associado a variáveis relacionadas ao bem-estar no trabalho (PASCHOAL, 2008).

Segundo Eisenberger *et al.* (1986), a percepção de suporte organizacional ocorre a partir de um processo de personificação da organização, o que significa que os empregados veem as ações dos gestores como ações da própria organização. Para que os trabalhadores desenvolvam percepções favoráveis a respeito do suporte organizacional, faz-se necessário que a organização conduza suas práticas de forma honesta e confiável. Em conformidade, Oliveira-Castro *et al.* (1999) acrescentam que o trabalhador só irá desenvolver percepções favoráveis do suporte organizacional quando julgar que as retribuições organizacionais são sinceras, bem-intencionadas e não manipulativas.

O suporte organizacional estrutura-se em quatro dimensões: a gestão de desempenho, que refere-se à concepção dos trabalhadores sobre as práticas de gerenciamento do desempenho dos funcionários; carga de trabalho, que trata sobre às exigências e à sobrecarga de tarefas atribuídas aos funcionários; suporte material, que reflete a percepção do indivíduo sobre a disponibilidade e a qualidade dos recursos fornecidos pela organização para apoiar a execução eficaz das tarefas; e, por fim, a dimensão ascensão ao desempenho, promoção e salários, que aborda sobre a percepção do indivíduo acerca das práticas organizacionais de retribuição financeira, promoções e ascensão funcionais (OLIVEIRA-CASTRO *et al.* 1999).

Em contrapartida, o suporte social visa proteger o indivíduo do impacto negativo dos eventos estressores do dia a dia organizacional, pois ao mesmo tempo em que pode influenciar diretamente emoções positivas, favorece a resolução de demandas que estão além da capacidade individual do trabalhador (SEIDL; TRÓCCOLI, 2006; TAMAYO, LIMA; SILVA, 2004).

Em conformidade a isso, define-se o suporte social como processos através do qual as relações sociais promovam saúde e bem-estar. Desse modo, por meio do suporte social o empregado atribui um sentido humano à sua situação laboral e reconhece seu valor pessoal e profissional.

A compreensão do suporte organizacional e do suporte social no trabalho revelam-se como um antecedente promissor de variáveis individuais no contexto organizacional. Ainda que a percepção dos suportes envolvam agentes diferentes, os dois fenômenos podem ser considerados como a percepção do empregado sobre características e condições de trabalho. Pode-se concluir diante do embasamento teórico exposto, que a percepção de suporte organizacional envolve características de trabalho fundamentais do dia a dia organizacional quanto à ideia de retribuição organizacional. Já o suporte social compreende a influência de aspectos sociais presentes na organização sobre afetos no trabalho e construtos relacionados ao bem-estar no trabalho (PASCHOAL, 2008).

Após as definições dos conceitos referentes a crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, à motivação e teorias motivacionais e ao suporte organizacional e social no trabalho encerra-se a revisão de literatura. A próxima seção apresenta a metodologia, caracterizando a pesquisa e a forma de coleta e tratamento dos dados do estudo.

3 METODOLOGIA

O presente estudo possui abordagem quantitativa e quanto aos objetivos caracteriza-se como uma pesquisa descritiva. Para Diehl e Tatim (2004), a pesquisa descritiva busca descrever características do que está sendo estudado, enquanto a abordagem quantitativa é

caracterizada pelo uso de técnicas estatísticas e de quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações.

Por meio deste estudo, buscou-se analisar a percepção dos colaboradores de uma empresa de varejo sobre o suporte social e organizacional. O objetivo deste trabalho é relacionar os resultados obtidos sobre a percepção de suporte organizacional e social no trabalho com a motivação e suas teorias aliando as questões comportamentais com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável definidos pela Agenda 2030.

A fonte de dados para a realização do estudo foi uma das filiais de uma empresa localizada na cidade de Santa Maria, por meio da aplicação de um questionário estruturado com perguntas fechadas. Utilizou-se uma versão reduzida da Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP), validada por Tamayo *et al.* (2000). Apesar dos suportes apresentarem construtos distintos, os itens que medem as dimensões tanto do suporte organizacional quanto social foram abordados no mesmo instrumento. Os questionários foram aplicados mediante consentimento da gestão da filial da empresa, observando os princípios éticos necessários.

Com relação à análise dos dados, realizou-se a estratificação e aplicação de técnicas estatísticas com o apoio do software Microsoft Excel. Os itens do questionário ofereciam opções de acordo com a escala de Likert, possibilitando que as análises fossem feitas de acordo com as médias das variáveis que representam a percepção dos colaboradores em relação ao suporte organizacional e o suporte social prestado pela empresa. Os resultados obtidos são apresentados e analisados na seção seguinte.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, será desenvolvida a análise dos resultados obtidos na aplicação do instrumento de pesquisa desenvolvido. A seguir, são apresentadas a caracterização do ambiente de estudo, os resultados e as discussões.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE ESTUDO

O ambiente de estudo foi uma empresa de varejo, a marca da organização estudada começou com uma pequena empresa de comércio e representações. Quando foi fundada, o capital era formado pela coragem, paixão pela alma gaúcha que deu nome ao estabelecimento, pela crença no trabalho duro e por um espírito forte de empreendedorismo.

Atualmente, tornou-se um dos mais sólidos e preparados grupos de varejo do Rio Grande do Sul empregando mais de 4.000 funcionários, entre as mais de 260 lojas da rede. Alguns dos valores da empresa são: respeito; confiança; comprometimento; trabalho em equipe; transparência e foco nas pessoas.

4.2 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a caracterização do ambiente de estudo, segue-se com a discussão dos resultados obtidos através do estudo realizado, por meio da aplicação do questionário. O suporte organizacional foi analisado por meio das variáveis: gestão de desempenho, que concerne à opinião dos trabalhadores sobre as práticas organizacionais de gerenciamento do desempenho; carga de trabalho, que aborda as exigências e a sobrecarga de tarefas atribuídas aos funcionários; e suporte material ao desempenho e ascensão, promoção e salários, que reflete a percepção do indivíduo sobre a disponibilidade, a adequação, a suficiência e a qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela organização, e à percepção do indivíduo

acerca das práticas organizacionais de retribuição financeira, promoções e ascensões funcionais.

Em contrapartida, o suporte social foi explorado por meio da variável gestão da chefia, que aborda a colaboração, estimulação, coordenação, valorização e consideração do chefe sobre os seus subordinados, e pela variável suporte coletivo, que retrata a preocupação do bem-estar entre os colegas de trabalho, integração dos subordinados promovido pela chefia, colaboração entre colegas para a realização do trabalho e a opinião dos colaboradores é levada em conta para resolução de problemas.

Ambos suportes têm sido relacionados a diversos fenômenos relevantes para a efetividade organizacional. Ainda que a percepção de suporte organizacional e a percepção de suporte social envolvam agentes diferentes, os dois fenômenos podem ser considerados como a percepção do empregado sobre características e condições de trabalho.

Foi constatado no suporte organizacional com relação à carga de trabalho que os funcionários sentem-se pressionados com os prazos estipulados, às vezes há sobrecarga de trabalho e os colaboradores sentem-se sugados pela organização. É relevante atentar-se a isso, e buscar oferecer maior flexibilidade às ações desempenhadas pelos colaboradores.

A Tabela 1 evidencia que o fator que obteve maior concordância através da percepção dos colaboradores foi a gestão de desempenho, seguida do suporte material ao desempenho e ascensão, promoção e salários, sendo que o fator que obteve menor concordância foi a carga de trabalho.

Tabela 1 - Média dos fatores de suporte organizacional

SUPORTE ORGANIZACIONAL	MÉDIA	CLASSIFICAÇÃO
Gestão de desempenho	7,33	1º
Suporte material ao desempenho e ascensão, promoção e salários	7,02	2º
Carga de trabalho	5,13	3º

Fonte: elaborado pelos autores.

A Tabela 2 apresenta as médias obtidas em relação ao suporte social. Cabe ressaltar, que o suporte social protege o indivíduo do impacto negativo dos eventos estressores do dia a dia organizacional.

Tabela 2 - Média dos fatores de suporte social

SUPORTE SOCIAL	MÉDIA	CLASSIFICAÇÃO
Gestão da chefia	6,38	1º
Suporte coletivo	5,96	2º

Fonte: elaborado pelos autores.

A percepção dos colaboradores sobre o suporte social está expressa na Tabela 2, onde o fator que obteve maior representatividade foi a gestão da chefia. Segundo Tamayo *et al.* (2004), o suporte dos colegas de trabalho e dos chefes forma uma rede social que proporciona

ao trabalhador experiências positivas no trabalho, em que o empregado atribui um sentido humano à sua situação laboral e reconhece seu valor pessoal e profissional. O segundo fator é o suporte coletivo que obteve menor representatividade.

Observou-se com relação à carga de trabalho que os funcionários sentem-se pressionados com os prazos estipulados, às vezes há sobrecarga de trabalho e os colaboradores sentem-se sugados pela organização. É relevante atentar e dar maior flexibilidade às ações desempenhadas pelos colaboradores.

Após a análise individual das variáveis englobadas por cada suporte, será apresentado na Tabela 3 o suporte com maior incidência na percepção dos colaboradores da empresa.

Tabela 3 – Média do suporte organizacional e social

PERCEPÇÃO	MÉDIA	CLASSIFICAÇÃO
Suporte Organizacional	6,50	1º
Suporte Social	6,17	2º

Fonte: elaborado pelos autores.

Considerando a média obtida na análise, o suporte com maior incidência pelos colaboradores é o organizacional onde as principais associações têm sido estabelecidas com construtos referentes aos vínculos e ao envolvimento do trabalhador com a organização. Já o suporte social no trabalho, por sua vez, tem sido diretamente associado a variáveis relacionadas ao bem-estar no trabalho (PASCHOAL, 2008).

Com base no estudo dos resultados obtidos, é possível afirmar que a percepção de suporte organizacional e social oferecida pela empresa estudada é satisfatória na compreensão dos funcionários, porém cabe ressaltar que nem todos os fatores englobados pelos suportes são geradores de motivação e empenho para os colaboradores.

Diante destes resultados, é possível relacioná-los a um tema que é muito importante, além de ser um diferencial competitivo, tanto para as organizações quanto para os indivíduos. Além da preocupação em oferecer um ambiente de trabalho agradável para seus colaboradores, as empresas precisam desenvolver práticas que visem o desenvolvimento sustentável. Aliando essas preocupações com o ambiente organizacional, questões ambientais, econômicas e de desenvolvimento social, os indivíduos tendem a se engajar no desenvolvimento das mesmas, pois além de atenderem a objetivos organizacionais elas abrangem a própria sobrevivência das pessoas.

De acordo com a Comissão das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, ao serem desenvolvidas práticas sustentáveis, são atendidas necessidades da geração atual visando não comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem suas necessidades. Em 2015 foi desenvolvida a Agenda 2030, e um dos objetivos desta agenda, está interligado com a proposta e os resultados obtidos neste trabalho.

O objetivo 8 da Agenda 2030 estabelece metas para o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável. Tais metas visam promover políticas de desenvolvimento, práticas justas, proteção aos trabalhadores e promoção de ambientes de trabalho dignos. As metas do objetivo 8 interligam-se com os resultados obtidos sobre percepção de suporte social e organizacional no trabalho, pois estes abrangem questões sobre gestão, desempenho, promoções e salários, carga de trabalho e suporte coletivo.

Torna-se relevante avaliar as estratégias dos suportes estudados, e envolvê-los também às práticas sustentáveis. Desse modo, a expectativa de envolvimento e engajamento dos

colaboradores pode ser maior, devido ao fato de que estarão buscando atingir metas organizacionais, mas ao mesmo tempo estarão contribuindo de forma ativa nas metas de desenvolvimento sustentável.

Diante do exposto, a motivação desses indivíduos pode ser maior ao aliar o desenvolvimento organizacional com o sustentável. De acordo com as teorias motivacionais, os indivíduos estão constantemente buscando satisfazer suas necessidades, e a motivação é o que faz com que as pessoas busquem essa satisfação.

Quando as condições em que o trabalho é desempenhado são satisfatórias, com salários justos, há benefícios sociais e os gestores trabalham de forma orientativa em sua supervisão, os colaboradores encaram o trabalho como fonte de satisfação, dedicando-se para obter os melhores resultados. Isso impacta nos resultados da organização mas também da própria sociedade.

Cabe ressaltar, que as pessoas têm necessidades pessoais, organizacionais e sociais. Essas necessidades precisam ser supridas, tanto no trabalho, quanto em sua vida pessoal, porém elas podem ser internas ou externas. Desse modo, existe uma questão importante a ser considerada, a da igualdade, pois quando os indivíduos compreendem que há injustiça tendem a perder a qualidade no trabalho desenvolvido. Por isso é importante que exista equidade nas políticas da empresa para que a proporção de recompensas e contribuições sejam equivalentes aos indivíduos que desempenham iguais atividades.

Deixar claro os objetivos da empresa, as metas e as ações que ela desenvolve para contribuir com as questões sustentáveis faz com que os indivíduos possam focar e se engajar nestas premissas, de forma conjunta. De acordo com a teoria do estabelecimento de objetivos, quando eles são especificados com clareza, os resultados são melhores, pois a característica do objetivo tem a função de estímulo interno, conduzindo aos bons resultados.

As ações da Agenda 2030 estão fortemente relacionadas à teoria das expectativas, que procura explicar como as convicções e expectativas combinam-se com os estímulos para fornecer força motivacional para que os indivíduos ajam em prol das ações a que são ou estão submetidos. O esforço vai depender do resultado que se quer alcançar, dessa forma, se o resultado a ser obtido for significativo, a motivação será maior para atingi-lo.

Por conseguinte, uma empresa que oferece suportes sociais e organizacionais com eficácia, e preza pelas questões de crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, apresentará um grande diferencial, que terá impacto tanto na visão do público, dos concorrentes e de seus colaboradores, quanto na imagem da empresa no mercado. Não basta oferecer serviços e produtos de qualidade se as ações da empresa forem divergentes aos valores e as causas que a mesma defende.

Por fim, a forma como a marca é vista também faz diferença no sucesso de qualquer negócio. Portanto, a ligação e a coerência entre o suporte organizacional e social às práticas de desenvolvimento sustentável devem contribuir na motivação e satisfação de seus colaboradores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste estudo, analisou-se a percepção dos colaboradores de uma empresa de varejo sobre o suporte social e organizacional. O objetivo deste trabalho girou em torno de relacionar os resultados obtidos sobre a percepção de suporte com a motivação e suas teorias, aliando as questões comportamentais com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030.

Os resultados obtidos por meio do instrumento de pesquisa aplicado demonstraram que a percepção de suporte organizacional e social oferecida pela empresa é satisfatória na compreensão dos funcionários, mas ressalta-se que nem todos os fatores englobados em cada

suporte são geradores de motivação e empenho para os colaboradores. O suporte com maior incidência é o organizacional, em que as principais associações referem-se aos vínculos e ao envolvimento do trabalhador com a organização.

Os referenciais teóricos utilizados na fundamentação para a pesquisa realizada enfatizam que a preocupação em oferecer um ambiente de trabalho agradável, harmônico e motivador para seus colaboradores, além de desenvolver práticas que visem o desenvolvimento sustentável é essencial para que se obtenha os melhores resultados e o trabalho seja realizado com eficácia.

A limitação encontrada neste estudo foi de que a pesquisa foi aplicada somente em uma filial do grupo. Sugere-se, partindo dessa limitação, que o instrumento utilizado nesta pesquisa seja aplicado nas demais filiais, obtendo assim parâmetros que permitam fazer comparações das percepções dos funcionários de cada filial, além de uma visão geral da organização.

REFERÊNCIAS

AMOAKO, G. K.; DARTEY-BAAH, K.; SOKRO, E. Factors influencing teaching as a career choice in both public and private universities in Ghana. **Journal of Applied Research in Higher Education**, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/30HwAec>. Acesso em: 27 ago. 2019.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BIJAOUI, I.; REGEV, D. Entrepreneurship and viral development in rural Western Negev in Israel. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, [S.l.], v. 17, n. 1, p. 54-66, 2015. Disponível em: <https://bit.ly/2ZvlirS>. Acesso em: 27 ago. 2019.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

BRUNDTLAND, G. H. *et al.* **Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future**. 1987. Disponível em: <https://bit.ly/30LjLQs>. Acesso em: 25 ago. 2019.

CAIADO, R. G. G. *et al.* A literature-based review on potentials and constraints in the implementation of the sustainable development goals. **Journal of Cleaner Production**, [S.l.], v. 198, p. 1276-1288, out. 2018. Disponível em: <https://bit.ly/33UVybX>. Acesso em: 25 ago. 2019.

CHOPRA, K. Indian shopper motivation to use artificial intelligence: generating Vroom's expectancy theory of motivation using grounded theory approach. **International Journal of Retail and Distribution Management**, [S.l.], 2019. Disponível em: <https://bit.ly/2znGDJm>. Acesso em: 27 ago. 2019.

DASTJERDI, A. M. *et al.* Participating in environmental loyalty program with a real-time multimodal travel app: user needs, environmental and privacy motivators. **Transportation**

Research Part D: Transport and Environment, [S.l.], v. 67, p. 223-243, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/2U6P19u>. Acesso em: 26 ago. 2019.

DEMIRKOL, I. C.; NALLA, M. K. Enhancing motivation and job satisfaction of police officers: a test of high performance cycle theory. **Criminal Justice and Behavior**, [S.l.], v. 45, n. 12, p. 1903-1917, dez. 2018. Disponível em: <https://bit.ly/2Ub8dDh>. Acesso em: 27 ago. 2019.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

EDVARDSSON, B.; TRONVOLL, B. A new conceptualization of service innovation grounded in S-D logic and service systems. **International Journal of Quality and Service Sciences**, [S.l.], v. 5, n. 1, p. 19-31, 2013. Disponível em: <https://bit.ly/2AeAL6F>. Acesso em: 25 ago. 2019.

EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S.; SOWA, D. Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, 71, 500-507, 1986.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GUPTA, J.; VEGELIN, C. Sustainable development goals and inclusive development. **International Environment Agreements: Politics, Law and Economics**, [S.l.], v. 16, n. 3, p. 433-448, jun. 2016. Disponível em: <https://bit.ly/3408i1d>. Acesso em: 25 ago. 2019.

HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

HEINZ, M. Why choose teaching? An international review of empirical studies exploring student teachers' career motivations and levels of commitment to teaching. **Educational Research and Evaluation**, [S.l.], v. 21, n. 3, p. 258-297, 2015. Disponível em: <https://bit.ly/2L8CCy4>. Acesso em: 26 ago. 2019.

HITT, M. A. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

HONKANIEMI, L.; LEHTONEN, M. H.; HASU, M. Well-being and innovativeness: motivational trigger points for mutual enhancement. **European Journal of Training and Development**, [S.l.], v. 39, n. 5, p. 393-408, 2015. Disponível em: <https://bit.ly/2KYtX2i>. Acesso em: 27 ago. 2019.

HSIAO, M. H. Towards an approach for monetary valuation of services: consumer choices in the multichannel environment. **International Journal of Quality and Service Sciences**, [S.l.], v. 10, n. 3, p. 253-266, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/2PKdT7h>. Acesso em: 25 ago. 2019.

JAYASOORIA, D. Sustainable Development Goals and social work: opportunities and challenges for social work practice in Malaysia. **Journal of Human Rights and Social Work**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 19-29, mar. 2016. Disponível em: <https://bit.ly/2MDmwzn>. Acesso em: 25 ago. 2019.

KIM, H. S.; JANG, S. Minimum wage increase and firm productivity: evidence from the restaurant industry. **Tourism Management**, [S.l.], v. 71, abr. 2019. Disponível em: <https://bit.ly/2NCCzgG>. Acesso em: 27 ago. 2019.

KUCHARCIKOVA, A.; MICIAK, M.; HITKA, M. Evaluating the effectiveness of investment in human capital in e-business enterprise in the context of sustainability. **Sustainability**, [S.l.], v. 10, n. 9, p. 3211-3233, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/2SU3vZt>. Acesso em: 25 ago. 2019.

KULCHMANOV, A.; KALIANNAN, M. Does money motivate employees? Empirical study of private and public financial sector in Kazakhstan. **International Journal of Business and Management**, [S.l.], v. 9, n. 11, p. 214, 2014. Disponível em: <https://bit.ly/2NAd3J4>. Acesso em: 26 ago. 2019.

LATHAM, G. P.; LOCKE, E. A. New developments in and directions for goal-setting research. **European Psychologist**, [S.l.], v. 12, n. 4, p. 290-300, 2007. Disponível em: <https://bit.ly/2MFg6zX>. Acesso em: 27 ago. 2019.

LEITE, E. J. J. **Motivação no ambiente organizacional: O caso Raízen Energia S/A**. 2013. 55f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia). Faculdade Cenequista de Capivari – FACECAP, Capivari, SP. Disponível em: <https://bit.ly/2znEXQf>. Acesso em: 27 ago. 2019.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 29, n. 3, p. 388-403, 2004. Disponível em: <https://bit.ly/2KW4CGc>. Acesso em: 26 ago. 2019.

MAHONEY, K. T.; MILLER, T. M. Bringing new ideas to light: personnel research at General Electric in the 1960s and 1970s. **The Psychologist-Manager Journal**, [S.l.], v. 20, n. 1, p. 1-17, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2ZwTQtS>. Acesso em: 27 ago. 2019.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos de administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

MET, M.; ALI, I. Investigating the moderating effect of demographic factors on the relationship between monetary and employees' job satisfaction at oil and gas offshore production facilities in Malaysia. **International Review of Management and Business Research**, [S.l.], v. 3, n. 2, p. 788-818, 2014. Disponível em: <https://bit.ly/2LdAlkT>. Acesso em: 26 ago. 2019.

MONDERNA, E.; VOINAROVSKA, N. Promoting personal motivation within professional education. **Journal of Education and Social Research**, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 1-7, mai. 2019. Disponível em: <https://bit.ly/2ZCKykt>. Acesso em: 26 ago. 2019.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; PILATTI, R. **Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário**. Revista de Administração Contemporânea, 3, 29-51, 1999.

PASCHOAL, T. **Bem-estar no trabalho**: relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho. 2008. 180 f., il. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

RILEY, S. M.; MICHAEL, S. C.; MAHONEY, J. T. Human capital matters: market valuation of firm investments in training and the role of complementary assets. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 38, n. 9, p. 1895-1914, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2OvS8n6>. Acesso em: 25 ago. 2019.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teorias e práticas no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRÍGUEZ-LERA, F. J. *et al.* HiMoP: a three-component architecture to create more human-acceptable social-assistive robots. **Cognitive Processing**, [S.l.], v. 19, n. 2, p. 233-244, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/323wnST>. Acesso em: 26 ago. 2019.

RYBNICEK, R.; BERGNER, S.; GUTSCHELHOFER, A. How individual needs influence motivation effects: a neuroscientific study on McClelland's need theory. **Review of Managerial Science**, [S.l.], v. 13, n. 2, p. 443-482, abr. 2019. Disponível em: <https://bit.ly/2KXsedq>. Acesso em: 27 ago. 2019.

SEIDL, E. M. F.; TRÓCCOLI, B. T. **Desenvolvimento de escala para avaliação do suporte social em HIV/AIDS**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22(3), 317-326, 2006.

SINCLAIR, C. Initial and changing student teacher motivation and commitment to teaching. **Asia-Pacific Journal of Teacher Education**, [S.l.], v. 36, n. 2, p. 79-104, 2008. Disponível em: <https://bit.ly/342MlhJ>. Acesso em: 26 ago. 2019.

STAFFORD-SMITH, M. *et al.* Integration: the key to implementing the Sustainable Development Goals. **Sustainability Science**, [S.l.], v. 12, n. 6, p. 911-919, nov. 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2PdOZOn>. Acesso em: 25 ago. 2019.

TAMAYO, A.; LIMA, D.; SILVA, A. V. **Clima organizacional e estresse no trabalho**. Em A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 77-101). Porto Alegre: Artmed, 2004.

TAMAYO, M. R.; PINHEIRO, F. A.; TRÓCCOLI, B. T.; PAZ, M. G. T. **Construção e validação da escala de suporte organizacional percebido (ESOP)**. [Resumo]. Em Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (ORG.), *52a Reunião Anual da SBPC, Resumos (CD-ROM)*. Brasília: SBPC, 2000.

UN. **Transforming our world**: the 2030 agenda for sustainable development. 2015. Disponível em: <https://bit.ly/1OTd4Sr>. Acesso em: 25 ago. 2019.

YEHEYIS, M. *et al.* Evaluating motivation of construction workers: a comparison of fuzzy rule-based model with the traditional expectancy theory. **Journal of Civil Engineering and Management**, [S.l.], v. 22, n. 7, p. 862-873, 2016. Disponível em: <https://bit.ly/2MGH5Lg>. Acesso em: 27 ago. 2019.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2002.