

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO**  
**NO TRABALHO: UM ESTUDO NAS EMPRESAS DO**  
**SISTEMAS "S" DE SANTA CATARINA**

**KORINE DEKKER DE CAON**

**FLORIANÓPOLIS**

**2001**

**Korine Dekker De Caon**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO  
NO TRABALHO: UM ESTUDO NAS EMPRESAS DO  
SISTEMAS "S" DE SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

**Orientador: Prof. Nelson Colossi, Dr.**

**Florianópolis, fevereiro de 2001**

# COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO NAS EMPRESAS DO SISTEMAS "S" DE SANTA CATARINA

**Korine Dekker De Caon**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Nelson Colossi, Dr.  
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Nelson Colossi, Doutor  
Orientador



---

Almeri Paulo Finger, Doutor. (membro)



---

Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, Doutor. (membro)

*Quem atingiu de algum modo a liberdade da razão não se pode considerar na terra outra coisa que um peregrino, embora não um viajante rumando para uma reta final - pois esta não existe. Contemplará e terá olhos abertos para tudo que acontece no mundo; não ligará o coração em definitivo a nada de único; deve haver nele algo erradio, pois sua alegria está no mutável e no inconstante.”*

*(NIETZSCHE)*

## DEDICATÓRIA

Ao meu pai Ariovaldo, incentivador, grande amigo, pessoa-luz. Mostrando-me sempre dentre tantos e preciosos ensinamentos, que o conhecimento, a vontade e a coragem são ingredientes essenciais para vencermos.

À minha mãe Ruth, sempre à frente de seu tempo, pelo aprendizado de bom senso e equilíbrio, amor incondicional, pela confiança que sempre me fortaleceu para continuar.

## AGRADECIMENTOS

Ao se concluir uma dissertação, desfruta-se de um sentimento individual de realização que, no entanto reflete esforços de muitas pessoas que nos apoiaram, às quais, desejo agradecer. Em especial ao amigo e professor Nelson Colossi, por ter sido grande incentivador e parceiro intelectual nesta caminhada.

Agradeço à colega e amiga Elaine Cristina de Oliveira, sem dúvida, um “anjo” que muitas vezes tornou mais fácil a minha caminhada. A Fabiola Sartor pela força, alegria, receptividade, cuja convivência tornou tudo mais divertido. À Janete Zanchin, guerreira, exemplo de determinação e vontade, com quem muito aprendi. Agradeço a todos os demais colegas do CPGA pela convivência, como também meu carinho aos gestos fraternos e distintos, aos colegas de Pós-Graduação da Engenharia de Produção Odair, Adna, Magda, Fávero, Adolfo, Augusto, Miriam, Eliana, Joelygia. Reconheço e agradeço o apoio recebido pela Graziela, secretária do CPGA, e pela Sílvia, Bibliotecária atenciosa e afetiva.

Há, ainda que se ressaltar e agradecer as empresas das sistemas “s” por oportunizarem o campo de pesquisa e dela participarem.

# SUMÁRIO

<b>LISTA DE SIGLAS</b> .....	<b>viii</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>x</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 Apresentação do Tema e Problema de Pesquisa .....	2
1.2 Objetivos da Pesquisa .....	4
1.3 Justificativa do Estudo .....	4
1.4 Estruturação do Trabalho .....	5
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1 Comprometimento Organizacional</b> .....	<b>7</b>
2.1.1 Conceituando Comprometimento Organizacional .....	8
2.1.2 Tipologias de Comprometimento Organizacional .....	11
<b>2.2 Satisfação no Trabalho</b> .....	<b>19</b>
2.2.1 Satisfação no Trabalho: Conceituações .....	19
2.2.2 Características e Fatores de Satisfação no Trabalho .....	21
2.2.3 Efeitos e Conseqüências da Satisfação no Trabalho .....	26
<b>2.3 Relações entre Comprometimento e Satisfação no Trabalho</b> .....	<b>28</b>
2.3.1 Em busca de um Referencial Teórico .....	28
2.3.2 Comprometimento Organizacional e Satisfação: Descobertas e Novas Interrogações .....	31
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>33</b>
3.1 Questões de Pesquisa .....	33
3.2 Delineamento do Estudo .....	34
3.3 População e Amostra .....	34
3.4 Fonte e Coleta de Dados .....	36
3.5 Tratamento e Análise dos Dados.....	36

3.6 Limitações do Trabalho .....	38
<b>4. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>39</b>
<b>4.1 Objeto do Estudo: A Empresa do Sistema "S".....</b>	<b>39</b>
4.1.1 SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial .....	41
4.1.2 SESC - Serviço Social do Comércio .....	42
4.1.3 SESI - Serviço Social da Indústria.....	42
4.1.4 SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem da Indústria .....	43
4.1.5 SEST - Serviço Social do Transporte e SENAT - Serviço Nacional de Aprendizagem.....	43
4.1.6 SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural .....	44
4.1.7 SEBRAE - Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas .....	45
<b>4.2 Comprometimento Organizacional nas Empresas do Sistemas "S" .....</b>	<b>46</b>
4.2.1 Significado de Comprometimento Organizacional .....	47
4.2.2 Fatores e Evidências no Comprometimento Organizacional .....	50
4.2.3 A Prática e as Razões do Comprometimento Organizacional .....	58
<b>4.3 Satisfação no Trabalho e nas Organizações do Sistema "S" .....</b>	<b>63</b>
4.3.1 Significado de Satisfação no Trabalho .....	64
4.3.2 Fatores e Evidências da Satisfação no Trabalho .....	67
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>72</b>
5.1 Conclusões .....	72
5.2 Recomendações .....	75
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>77</b>
<b>7. ANEXO .....</b>	<b>89</b>

## **LISTA DE SIGLAS**

**ARH – Administração de Recursos Humanos**

**RH – Recursos Humanos**

**ENANPAD – Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**

**CLI – Interesse Central na Vida**

**SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial**

**SESC- Serviço Social do Comércio**

**SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial**

**SEBRAE – Serviço de Apoio às Pequenas e Médias Empresas**

**SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural**

**SEST – Serviço Social do Transporte**

**SENAT – Serviço Nacional de Apoio ao Transporte**

**CNC – Confederação Nacional do Comércio**

**CNI – Confederação Nacional da Indústria**

**CNT – Confederação Nacional do Transporte**

**CNA – Confederação Nacional da Agricultura**

**FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina**

**FAESC – Federação da Agricultura do Estado de Santa Catarina**

**FETAESC – Federação de Cargas e Transportes**

## RESUMO

As empresas tem passado por grandes transformações nos últimos anos em função da necessidade de incrementar sua capacidade competitiva, exigindo do trabalhador multifuncionalidade e responsabilidade sobre a produtividade e qualidade. Todavia, as empresas precisam desenvolver uma política na gestão de pessoas capaz de reter o trabalhador e comprometê-lo com as metas da empresa.

Por esta razão procurou-se nesta pesquisa exploratória analisar e estabelecer possíveis relações entre os constructos Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho. O estudo investiga como os gestores de Recursos Humanos de empresa paraestatais compreendem os fatores que intervém no comprometimento do trabalhador e sua percepção referente à Satisfação no Trabalho.

Este estudo mostra a diversidade no pensamento de especialistas e contribui para a compreensão da complexidade da questão homem/trabalhador e os fatores intervenientes no Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho.

## ABSTRACT

The companies have been going by great transformation in the last years in function of the need of increasing your competitive capacity, demanding from the worker many factions and responsibility on the productivity and quality. Nevertheless, the companies need to develop a politics in the people's administration capable to retain the worker and to commit him with the goals of the company.

For this reason, it was sought in this exploratory research to analyze and to establish possible relationships between the constructos Commitment Organizational and Satisfaction in the Work. The study investigates as the managers of human resources of company public organizations they understand the factors that intervenes in the worker's compromising and your perception regarding the Satisfaction in the Work.

This study shows that there is a great diversity in the specialist's thought that helps to contribute for the understanding as the complexity of the man/worker and the intervening factors in the Commitment Organizational and Satisfaction in the Work.

# 1 INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas tem passado por constantes ajustes buscando atender aos desafios que lhes são impostos pelas rápidas mudanças societárias neste final de século. Estas mudanças, muitas vezes, afetam diretamente o comprometimento do trabalhador com a organização, o que, em última análise, compromete também a capacidade da organização em atingir seus objetivos.

Assim, as organizações estão profundamente implicadas no processo de mudança em curso na sociedade atual, quer sendo afetadas, quer produzindo, elas mesmas, mudanças que impactam indivíduos, grupos sociais, e a sociedade como um todo. Novas tecnologias aliadas a diferentes arranjos estruturais e organizacionais são portanto fundamentais para a sobrevivência da organização, cada vez mais comprometida com seu ambiente caracterizado pelo avanço das comunicações e expansão das fronteiras organizacionais, bem como, pela universalização de índices de produtividade em um mundo dito globalizado.

Este contexto de ajustes e mudanças exige das organizações, entre tantos outros dilemas, a necessidade de manter uma força de trabalho efetivamente comprometida com os valores e a missão organizacional. Para tanto, a implementação de programas de ajustes e mudanças exige, em primeiro lugar, um conjunto articulado de ações colocando o ator humano como centro, e ao mesmo tempo, alvo das decisões organizacionais. Por esta razão, já que muitas vezes as mudanças geram resistência, tensão, ansiedade, estresse, ou seja, subprodutos humano de situações de incerteza e insegurança, é muito provável que a satisfação no trabalho e, conseqüentemente, o desempenho individual e a produtividade organizacional sejam fortemente afetadas, com claras evidências nos resultados finais da organização.

Neste contexto, o presente trabalho envolve, assim, dois conceitos centrais no estudo das organizações: Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho. Busca-se, através da experiência de um caso, verificar a articulação e o inter-relacionamento teórico e empírico entre eles.

## 1.1 Apresentação do Tema e Problema de Pesquisa

Atualmente o mundo pode ser caracterizado por intensas mudanças desencadeadas pelo acelerado desenvolvimento centrado na sofisticação dos processos produtivos, pelos câmbios estruturais na economia, bem como pela rapidez com que os meios de comunicação envolvem todas as pessoas que habitam o planeta. Estas transformações repercutem no ambiente das organizações, levando-as a repensar seus mecanismos de adaptação e adequação necessárias a sua própria sobrevivência neste ambiente de mudanças.

A área da organização responsável pela gestão de pessoas, ou seja, a Administração de Recursos Humanos, cada vez mais assume um papel relevante na configuração de um novo modelo organizacional, onde profissionais de múltiplas competências devem ser aptos a interagir com mudanças de forma ágil e original. Ou seja: o que Peter Drucker chamou de “trabalhador do conhecimento”.

No entanto, nem sempre a ARH assume efetivamente seu novo papel pois, ainda predomina em muitas organizações uma ênfase em atividades operacionais: contratação, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, refletindo um paradigma dominante de garantir maior eficiência organizacional de acordo com imposições do mercado. Contudo, o que tudo indica, as ações de ARH devem cada vez mais voltar-se para o futuro e contemplar novas prioridades da gestão como um todo, ou seja, tornar a organização capaz de implementar mudanças, por intermédio de seu capital intelectual: trabalhador apto a participar efetivamente deste cenário de mudanças. Neste sentido, constata-se que as organizações tem se preocupado sobremaneira em identificar parâmetros quantificáveis de desempenho, buscando maior racionalidade no universo das ações organizacionais. Por corolário, mais uma vez, o comportamento dos indivíduos nas organizações tem sido a chave para enfrentar estes novos desafios. Por esta razão, dois temas assumem um papel relevante: Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho, ou seja, o tema desta dissertação.

Na verdade, os dois referidos constructos têm rica ancestralidade. Remontando aos estudos da Administração Científica no início do século XX, baseado em noções do racional e da organização formal. Da mesma forma a Escola de Relações Humanas trouxe uma mudança profunda no pensamento administrativo, quando focalizou a eficiência e produtividade organizacional através de um clima mais favorável de relacionamento e confiança entre os indivíduos na organização. Posteriormente a Abordagem Behaviorista antecipou estudos e

manifestou interesse pelo compromisso das pessoas com a organização para alcançar um ambiente de mútua integração indivíduo-organização, no qual os empregados teriam mais envolvimento com a realização das metas organizacionais, compatibilizando estes esforços com suas aspirações pessoais.

Dessa forma, o foco central de atenção das organizações desloca-se de suas tarefas para a pessoa do trabalhador, pretendendo criar um lugar de afinidades, valores e crenças comuns entre eles e a organização. Tem início, então, um processo de (re)conhecimento do trabalhador na condição de ser humano, desenvolvendo vínculos com seu contexto organizacional que delineiam seus comprometermentos e satisfações no trabalho.

Assim, o presente estudo focaliza os constructos Comprometimento Organizacional e da Satisfação no Trabalho, baseando-se na percepção dos gestores de ARH em um tipo especial de organização de serviços. O primeiro constructo identifica os valores e o envolvimento do empregado com a organização, enquanto que o segundo reflete sua emoção positiva sobre o trabalho. Este estudo postula, ainda que maior nível de comprometimento proporciona mais satisfação no trabalho. Portanto, o pressuposto que guia esta pesquisa refere-se ao entendimento de que o comprometimento e a satisfação do indivíduo com o trabalho são altamente positivos, quer para a organização, quer para o próprio indivíduo. Assim sendo, busca-se analisar quais os principais fatores e as relações existentes entre estes constructos, considerando as especificidades das empresas aqui pesquisadas: organizações de caráter para-estatal prestadoras de serviços. Dessa forma, o presente estudo constitui esforços para aprofundar conhecimentos sobre o tema Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho.

Por outro lado, considerando-se a importância da gestão de pessoas no cenário organizacional, assume-se nesta pesquisa que os dirigentes da área de RH, especialmente no caso das organizações objeto deste estudo, tem conhecimentos e experiências concretas, adequadas para contribuir com esta investigação, manifestando suas perspectivas sobre o tema. Assim sendo, ao final deste estudo, espera-se responder a seguinte questão central de pesquisa:

**“Que fatores caracterizam o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho nas organizações pesquisadas, segundo a ótica dos seus gestores de RH? Como estes fatores se relacionam”?**

## 1.2 Objetivos da Pesquisa

Em termos gerais o objetivo desta pesquisa é analisar os fatores que configuram as variáveis Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho, visando contribuir para melhor compreensão da relação entre elas e, assim fornecer subsídios para o estabelecimento de políticas e estratégias de RH nas organizações pesquisadas.

Quanto aos objetivos específicos esta investigação espera:

- Identificar e analisar os fatores que caracterizam o Comprometimento Organizacional nas organizações pesquisadas;
- Identificar e analisar os fatores que delineiam a Satisfação no Trabalho nas organizações em estudo e
- Identificar e analisar a relação (influências, similaridades, diferenças) entre os constructos Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho.

## 1.3 Justificativa do Estudo

Inúmeras pesquisas apontam que as organizações que conseguem obter elevado grau de comprometimento e satisfação dos seus empregados obtém, também, melhores resultados, atingindo seus objetivos com maior eficiência. Em outras palavras, há evidências empíricas que sugerem a existência de uma forte associação positiva entre comprometimento e satisfação dos empregados. Assim, justifica-se a preocupação deste estudo em pesquisar a relação entre os constructos Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho num estudo de caso, para melhor compreender o comportamento humano nas organizações. Com isto, pretende-se emprestar uma importante contribuição ao estudo das organizações.

Nos estudos já realizados nesta área, um grande número de pesquisadores assume que altos níveis de compromisso são, necessariamente, positivos para o indivíduo, para a organização e até mesmo para a sociedade. Em outras interpretações, por outro lado, esta tese não se sustenta. Acreditam seus defensores que as dificuldades superam as vantagens e dificultam a implantação de mudanças. Assim esta pesquisa é uma análise da dicotomia comprometimento “versus” satisfação.

Este estudo é também significativo para disponibilizar mais um trabalho empírico nesta área, já que são recentes as manifestações de interesses e é pequeno o número de pesquisas sobre o assunto. Trata-se de um tema ainda carente de investigações e, portanto, poderá ser útil a estudiosos do Comportamento Organizacional. Dessa forma, pesquisadores e estudantes em geral, bem como dirigentes e executivos preocupados em implantar estratégias de envolvimento e integração das pessoas com a organização poderão utilizar-se dos resultados encontrados nesta investigação.

Além disso, este estudo justifica-se também por ser um importante instrumento para a implementação de políticas de RH nas organizações pesquisadas. Trata-se de um tipo especial de empresa prestadora de serviços no âmbito de responsabilidade do estado, apresentando características peculiares e, por esta razão, merecendo atenção específica.

## **1.4 Estruturação do trabalho**

O tipo de pesquisa aqui desenvolvida caracteriza-se por ser descritiva-exploratória. Pretende oportunizar novas idéias para futuras pesquisas envolvendo o acervo de conhecimentos sobre os aspectos que configuram comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho. Para atender aos objetivos propostos, o presente trabalho encontra-se organizado com a seguinte forma:

**Capítulo 1** - Introdução - descrevendo o tema a ser desenvolvido, os objetivos a serem alcançados, bem como a justificativa e limitações da pesquisa.

**Capítulo 2** – Fundamentação Teórica – apresentando a base conceitual, que sustenta o estudo. Conceitua-se Comprometimento Organizacional, descreve-se suas tipologias bem como os fatores que o caracteriza. A seguir, descreve-se as principais considerações sobre a questão da Satisfação no Trabalho caracterizando fatores, efeitos e conseqüências. Por ultimo, busca-se apresentar algumas manifestações da relação entre o Comprometimento Organizacional e a Satisfação no Trabalho.

**Capítulo 3** - Metodologia - abordando o delineamento da pesquisa, a população a ser estudada, bem como as variáveis e os instrumentos de pesquisa utilizados.

**Capítulo 4** - Apresentação e Discussão dos Dados - apresentando as principais constatações encontradas na pesquisa. Explora-se as afirmativas dos entrevistados, destacando-se aquelas que respondem as questões de pesquisa formuladas para este estudo.

**Capítulo 5** - Conclusões - formulando as principais constatações encontradas na análise dos dados. Procura-se, ainda, relacionar os resultados com as considerações e formulações teóricas discutidas no capítulo 2. Inclui-se também algumas observações pessoais da pesquisadora, considerando sua experiência vivenciada na área, e suas observações feitas na pesquisa.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este estudo trata de duas variáveis: Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho. Verificou-se, portanto, a necessidade de discutir neste capítulo os principais pontos considerados mais relevantes para melhor entendimento da complexidade que envolve a questão a ser pesquisada, isto é, a relação entre estas duas variáveis. Assim, este capítulo está organizado em três itens. O primeiro explora as questões conceituais do Comprometimento Organizacional. O segundo trata da Satisfação no Trabalho. O último, aborda as relações entre elas.

### **2.1 Comprometimento Organizacional**

O estudo sobre comprometimento organizacional tem sido realizado com maior frequência atualmente, devido a sua importância para as organizações. A mudança no perfil dos consumidores, o avanço tecnológico, a globalização, o desenvolvimento de empresas de serviços, o mercado competitivo e outros desafios atuais do mundo das organizações, cada vez mais, exigem pessoas integradas e comprometidas com a organização, com compartilhando, assim, valores e responsabilidades. Identificar e compreender o comprometimento organizacional e seus indicadores é fundamental para o melhor entendimento do fenômeno administrativo-organizacional. Na realidade, trata-se de um valioso instrumento para a própria sobrevivência das organizações.

O estudo do Comprometimento Organizacional encontra fundamentos na abordagem denominada por Mowday (apud Freire, 1998) de “atitudinal/afetiva”, que estuda a lealdade e o compromisso moral do empregado para com a empresa. Conforme aponta Fleury (1993), os estudos mais significativos realizados sobre comprometimento organizacional estão direcionados para o comportamento afetivo, também chamado atitudinal, definido como uma forte crença e aceitação dos objetivos, valores organizacionais e da vontade de permanecer na organização.

As raízes deste enfoque encontram-se, também nos trabalhos de Amitai Etzioni sobre o grau conformidade do trabalhador com os valores organizacionais, considerando comprometimento com a organização e o tipo de poder e autoridade que ela, a organização,

exerce sobre o indivíduo. Para Etzioni (apud Freire, 1998) essa relação entre o indivíduo e a organização dá-se de três formas: a) envolvimento moral, baseado na internalização das metas da autoridade; b) envolvimento calculativo, baseado na relação de troca entre indivíduo e a organização; c) envolvimento alienativo, baseado no cumprimento das tarefas e metas organizacionais.

A literatura, no campo do estudo comportamental mostra que o comprometimento é uma ação do comportamento individual, resultante da relação indivíduo-organização. Pode-se observar ainda, que o comprometimento organizacional não é apenas uma questão de lealdade passiva, pois envolve uma relação ativa do indivíduo para com a organização, sem prejuízo, no entanto, de seu cometimento a outros aspectos do ambiente, como família ou partido político, por exemplo. O indivíduo vem à organização com certas necessidades, desejos, habilidades e, se dispuser de um ambiente de trabalho onde ele possa ser atendido com a probabilidade de comprometimento no trabalho é crescente. Na realidade, pode-se afirmar que os objetivos de quem trabalha caminham paralelamente aos objetivos da própria empresa. (Argyris, 1969; Bastos, 1996; Bergamini, 1982; Freire, 1998).

Assim sendo, visando apresentar uma base conceitual referente a esta variável - Comprometimento Organizacional, este item compõem-se de três partes. Em primeiro lugar busca-se discutir pontos conceituais comuns entre os representantes da área. A seguir, explora-se as principais tipologias do Comprometimento oferecido no campo Análise Organizacional. Por último, enfoca-se as diversas composições de fatores que configuram esta variável, visando definir uma categoria sólida para a análise, objeto desta pesquisa.

### **2.1.1 Conceituando Comprometimento Organizacional**

Gestão de Pessoas, na realidade, referencia aspectos objetivos e subjetivos que envolvem o indivíduo nas organizações. Conforme acentua Etzioni (apud Freire, 1998) as pessoas nascem, crescem, trabalham se divertem e, até para morrer dependem da organização. A produção de bens e serviços para atender as necessidades da assim chamada, “sociedade organizacional”, não pode ser realizada por pessoas isoladamente e, por esta razão, quanto maior for essas demanda, mais numerosa e complexas se tornam as organizações e, portanto, maior seu impacto sobre a vida humana associada e, sobre a qualidade de vida do indivíduo.

Esta vinculação do indivíduo com a organização tem sido objeto central de análise da Teoria Organizacional, desde seus primórdios. Uma rápida visão da evolução do pensamento administrativo pode ilustrar esta afirmativa, pois em diferentes épocas, surgiram diversas concepções a respeito da natureza humana, mostrando certos aspectos da conduta do indivíduo na organização e a maneira pela qual as organizações gerenciam seu potencial humano.

O que se pode destilar da história do estudo das organizações é sua preocupação constante em conhecer e atender necessidades, anseios e desejos do indivíduo em sua relação com a organização através de seu trabalho. Assim, por decorrência, pode-se afirmar que estas relações indivíduo-organização gera, em última análise um mútuo “comprometimento” do indivíduo para a organização e desta para com ele (Argyris, 1969; Bastos, 1996; Bergamini, 1982).

Neste sentido, muitas são as abordagens sobre Comprometimento Organizacional, em geral, conceituando-o segundo o vínculo do indivíduo com alguns aspectos da organização. Por exemplo, os estudos sobre Comprometimento Organizacional se direcionam para os enfoques afetivo e a da troca de Fleury (1993) onde o afetivo é definido como uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais, desejo de despender esforço considerável para o êxito organizacional e de nela permanecer, enquanto que no enfoque da troca o comprometimento é visto como uma relação de troca entre o indivíduo e organização, em termos de custos e recompensas. Para essa autora o enfoque caracteriza-se por três dimensões: a) troca entre as partes (cada uma delas traz e recebe alguma coisa); b) tempo (a relação é um processo que se estabelece no tempo, não é estável ou fixa e está sempre em mudança); c) multidimensionalidade (a relação não se restringe a certas dimensões das pessoas, pois pode ultrapassar o âmbito do trabalho e entrar no domínio da afetividade).

Brandão e Bastos (1993) enfatizam os conceitos apresentado por Mowday, Porter e Steers, onde definem o comprometimento organizacional como a força relativa da identificação e do envolvimento de um indivíduo com uma organização particular, que se expressa em três dimensões: a) fortes crenças e aceitação dos valores e objetivos da organização; b) desejo de exercer considerável esforço em favor da organização; c) forte desejo de manter-se como membro da organização. Para estes autores estes conceitos contrapõem-se a abordagem calculativa ou instrumental em que o comprometimento é visto como o produto das trocas efetivadas com a organização.

Biazzi (1996) faz, uma reflexão acerca do sentido da palavra “commitment” como algo que deve trazer à mente, antes de mais nada, a noção de “se obrigar”, “se entregar” a uma causa ou idéia. Para ele, o ideal portanto é utilizar o termo “engajamento” (do francês: engager, engagement) significa: filiar-se a uma linha ideológica e bater-se por ela; pôr-se a serviço de uma idéia, uma causa, empenhar-se em uma dada atividade ou empreendimento. Na Língua Portuguesa, da mesma forma o termo tem seu significado específico. De acordo com o dicionário Ferreira (1986, p. 442), Comprometer – do latim compromittere, significa: 1. Obrigar por compromisso. 2. Dar, como garantia; empenhar: comprometer a palavra. 3. Expor a perigo; arriscar, aventurar. 4. Pôr (alguém) em má situação, ou em situação suspeita. 5. Tomar compromisso; obrigar-se. 6. Assumir responsabilidade grave.

Uma perspectiva alternativa apresentada por Loscoco (1989), enfatiza que o comprometimento das pessoas não pode ser entendido sem considerar as características pessoais que estas levam ao local de trabalho. Embora a literatura da área de psicologia organizacional enfatize que as pessoas responderão de modos diferentes ao trabalho baseados em suas necessidades, a maioria destes modelos teóricos ignoram a importância do grupo demográfico. Assim, pessoas de diferentes grupos sociais têm, provavelmente, internalizados diferentes visões sobre a importância do papel do trabalho. A perspectiva de não-trabalho sugere, então, que a contribuição relativa a um dado papel para a identidade de uma pessoa é parcialmente uma função das características pessoais.

Bastos (1994) apresenta outras contribuições resgatando o sentido da palavra. Segundo este autor, na linguagem cotidiana, pelo menos três usos do conceito de comprometimento são mais frequentes. O primeiro aproxima-se dos conceitos de “compromisso e envolvimento” e descreve formas pelas quais as pessoas se comportam em relação a determinados alvos. Se compromisso é oposto de descompromissadamente e indica o grau de atenção, esforço, cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo, por extensão, “comprometimento” passa a significar um estado do indivíduo de lealdade a algo, relativamente duradouro e que pode ser descrito através de sentenças que descrevem intenções, sentimentos, desejos. Finalmente, um terceiro uso freqüente refere-se a relação entre conjuntos de condições que conduzem a produtos indesejados (comprometer como prejudicar, impedir).

Para Medeiros e Enders (1997) com relação ao âmbito científico, o termo aparece como qualificação de um vínculo do indivíduo com algum aspecto do seu ambiente de trabalho, relacionando seu significado aos sentidos de envolvimento e engajamento. Na esfera científica, *comprometimento* passou a significar uma adesão, um forte envolvimento do

indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho. Conforme acentuam esta última dimensão refere-se a sentimentos de lealdade com a organização.

Bastos, Brandão e Pinho (1996) apresentam, ainda, uma concepção tridimensional, entendendo o comprometimento como o grau em que o indivíduo internaliza ou adota características ou perspectivas da organização a qual, pode ser gerado por três bases: (a) complacência ou troca (quando atitudes e comportamentos ocorrem em função de recompensas específicas e não por partilhar de crenças); (b) identificação ou afiliação (o indivíduo aceita a influência para manter uma relação satisfatória pelo desejo de afiliação e sentir-se orgulhoso por pertencer, respeitar os valores, mas não necessariamente assumi-los como seus); (c) internalização (envolvimento que se apoia na identidade entre valores e objetivos pessoais e organizacionais).

Da mesma forma, segundo Mathieu e Zajac (1990) o conceito de comprometimento organizacional é alvo de grande interesse e estudo, na literatura de Psicologia e Comportamento Organizacional. Assim, os pesquisadores de diversas áreas do conhecimento científico, a cada estudo, adaptam a definição de Comprometimento Organizacional a sua linha de pesquisa, criando um novo significado para o constructo. Em virtude disto, o Comprometimento Organizacional tem sido conceituado e medido de muitas maneiras. Mas as várias definições e medidas compartilham um tema comum, isto é, ter um vínculo ou ligação do indivíduo com a organização. Observa-se, assim, que o comprometimento tem sido definido e medido com base em diferentes perspectivas e instrumentos; entretanto todos esses autores compartilham de uma definição comum: consideram comprometimento organizacional como a força relativa de identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização em particular.<sup>11</sup> Esta constatação, portanto parece indicar grande aproximação do constructo satisfação no trabalho, que será discutido mais adiante. A seguir, o próximo item trata da questão das tipologias de Comprometimento Organizacional.

### **2.1.2 Tipologias de Comprometimento Organizacional**

Este item, na realidade, apresenta uma tentativa de categorizar as diferentes abordagens a questão de Comprometimento Organizacional. A literatura da Teoria das Organizações dispõe, atualmente, dos mais variados estudos, para conhecer a natureza da ligação dos indivíduos ao trabalho. Deve-se ressaltar que o conceito de comprometimento tem

sido elaborado com base em outros conceitos: envolvimento, identificação, compromisso, apego. Contudo, pode-se afirmar que todos assumem um direcionamento, isto é, uma dimensão predominante de engajamento. Pode-se também, observar que o sentido do termo, muitas vezes assume a característica de uma responsabilidade com a empresa, um grupo ou com uma organização e, neste caso, o conceito traz consigo certas ambigüidades, pois carrega uma variada gama de fenômenos como sentimentos, crenças, valores e outros.

Assim sendo, atendendo a preocupação de dispor, nesta Dissertação, uma base conceitual uniforme sobre a questão Comprometimento Organizacional, apresenta-se abaixo cinco sínteses de tipologias típicas adaptadas e exploradas em estudos recentes realizados no Brasil.

a) **Tipologia de Monday e Etzioni.** Esta tipologia, apresentada na Dissertação de Mestrado de Robert Freire PUC/SP), mostra que, o trabalho, agora clássico, desenvolvido por Monday, Porter e Steers transformou-se em um modelo dominante na pesquisa da área. Para eles o estudo do Comprometimento Organizacional encontra fundamentos na abordagem denominada direcionada para o comportamento afetivo, isto é, uma forte crença e aceitação dos objetivos, valores organizacionais, bem como e da vontade de permanecer na organização. Este enfoque encontram-se também nos trabalhos de Amitai Etzioni envolvendo a conformidade do trabalhador com os valores organizacionais e o seu comprometimento com a organização baseado no tipo de poder e autoridade que a organização exerce sobre o indivíduo. Para Etzioni (apud Freire, 1998), esse envolvimento pode levar a três formas: envolvimento moral, envolvimento calculativo e envolvimento alienativo. O envolvimento moral está baseado na internalização das metas da autoridade, enquanto que o envolvimento calculativo está baseado na relação de troca que se desenvolve entre o indivíduo e a organização. Já o envolvimento alienativo está baseado no cumprimento das tarefas e metas organizacionais.

Assim sendo, com base nestes dois enfoques, Freire (1998), sugere que a existência de diferentes abordagens indica que perpassam, nesses estudos, a visão de homem e de mundo de cada pesquisador. Por isto, ele define três momentos significativos no relacionamento do indivíduo com a organização: comprometimento inicial; comprometimento no período experimental; e comprometimento a longo prazo. a) O comprometimento inicial corresponde às características individuais do trabalhador bem como suas expectativas sobre o trabalho e a organização. b) No período experimental, são consideradas as características do trabalho e as influências de empregos anteriores, além do ambiente de trabalho, tarefas, supervisão, salário,

nível de responsabilidade e disponibilidade de outros empregados, de modo que as recompensas extrínsecas teriam maiores significados. c) Quanto ao comprometimento a longo prazo, abrange a história do trabalhador na organização, tempo de serviço, envolvimento sociais aqui as recompensas intrínsecas seriam variáveis a serem consideradas.

**b) A Tipologia de Allen e Meyer.** Apresentado por Carlos Medeiros e Moyne Enders no Encontro Anual dos Programas de Administração – ENANPAD de 1997, apontam a existência de duas outras formas de comprometimento: comprometimento de continuação e comprometimento normativo, além do comprometimento atitudinal/afetivo. Segundo esses autores existem três componentes na definição do comprometimento organizacional; a) comprometimento como um apego “afetivo”, com a organização; b) comprometimento com custos associados se deixar a organização, que os autores chamam de “continuação ou instrumental”; e c) comprometimento com uma “obrigação” em permanecer na organização.

Este modelo de três componentes, como é conhecida essa proposta, tem sido objeto de contínua investigação e, apesar de algumas dificuldades com o instrumento de mensuração, os dados parecem dar suporte à interpretação das três bases de comprometimento: afetiva, normativa e a de continuação. Como bem assinalam Medeiros e Enders (1997), mais do que tipos, as bases são componentes, já que todas elas podem ter um peso mais ou menos importante no vínculo global do indivíduo com a organização. Medeiros e Enders (1997) mostram que o comprometimento de continuação ou instrumental refere-se ao grau de envolvimento no projeto de trabalho e o custo do abandono, *side bets*, seja financeiro, social ou psicológico, quer dizer: o empregado é preso por uma sensação moral, e é provável que ele esteja comprometido com a organização sob uma sensação de compulsão ou coerção.

Da mesma forma, o comprometimento como obrigação corresponde ao sentimento do indivíduo de permanecer na organização, em decorrência de normas e valores por ele introjetados que refletem sua obrigação com a organização. Na realidade a distinção básica deste enfoque em relação aos outros existentes consiste em afirmar que empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque desejam, ao passo que aqueles com forte comprometimentos continuado *side bets* permanecem porque necessitam. Convém destacar que o termo *side bets* basicamente refere-se ao investimento que o empregado tem feito durante o tempo em que permaneceu na empresa e que poderia perder ou deixar de ganhar se deixasse a organização. Ou seja, quanto mais tempo o trabalhador permanecer na organização ou em sua ocupação, mais investimentos serão realizados e outros valores

deixarão de ser agregados (oportunidades alternativas), criando-se mais dificuldades para que o indivíduo deixe a organização.

c) **A Tipologia de Reichers**. Bastos e Borges-Andrade (1999) introduzem a necessidade de se estudar o comprometimento organizacional em uma perspectiva múltipla, decompondo-o em diversas facetas, pois em termos global o comprometimento com a organização pode esconder diferentes níveis de compromisso e, mesmo, possíveis conflitos entre compromissos com partes importantes deste todo. As organizações são como entidades integradas por várias coalizões ou elementos constituintes (proprietários, gerentes, consumidores/clientes etc.) que podem ter seus próprios objetivos e valores, não necessariamente compatíveis com aqueles gerais. Por esta razão o comprometimento organizacional deve, portanto, ser visto como uma coleção de vários comprometimentos que podem ser, inclusive, conflitantes entre si. A partir destes estudos, afirma-se a possibilidade de análise de como os trabalhadores estruturam seus comprometimentos frente a diversos focos do trabalho, permitindo a identificação de perfis ou padrões de comprometimento Reichers (apud Bastos e Borges-Andrade, 1999).

Este estudo fez uma revisão da literatura, listando cerca de 30 pesquisas realizadas de 1969 a 1983. A partir destes estudos, organiza as diferentes definições usadas até aquele momento: a) trocas laterais (Side-bets): Comprometimento é uma função das recompensas e custos associados à participação do indivíduo na organização; tais recompensas e custos aumentam com o tempo que o indivíduo permanece na organização. b) Atribuições: Comprometimento é uma ligação do indivíduo a comportamentos resultantes de quando, ao engajar-se a comportamentos volitivos, explícitos, e irrevogáveis, atribuem a si próprios uma atitude de comprometimento. c) Congruência de metas individual/organizacional: Comprometimento acontece quando os indivíduos identificam-se com, e estendem esforços para, as metas e valores organizacionais.

d) **Síntese de Bastos**. Da mesma forma, Bastos (1992; 1994-a; 1994-b) também revisa a literatura sobre comprometimento e traz algumas elucidações conceituais. Para ele, a abordagem que domina este campo de investigação é a **atitudinal/afetiva** (caracterizada pelo trabalho de Momday), vindo a seguir a abordagem das **trocias laterais** (iniciada por Becker em 1960). Além disso, apresenta as abordagens sociológica, normativa e a comportamental, vinculando-as aos autores a partir dos quais tais abordagens foram desenvolvidas. O enfoque atitudinal/afetivo dá ênfase à identificação do indivíduo com os objetivos e valores organizacionais, além de ressaltar os sentimentos de lealdade e o desejo de permanecer e de se

esforçar em prol da organização. Na segunda vertente, também conhecida por instrumental, o comprometimento seria consequência das recompensas e custos relacionados aos investimentos feitos pelo indivíduo, como o desenvolvimento de habilidades e contribuição para fundos de pensão, por exemplo, que tornam custoso o abandono da organização. Na abordagem sociológica, o vínculo se estabelece na aceitação, pelos subordinados, da legitimidade da autoridade do empregador, optando pela permanência na organização. Para o enfoque normativo, comprometimento é o conjunto de pressões normativas que direcionam o indivíduo a comportar-se de forma congruente com os objetivos e interesses organizacionais. Já no enfoque comportamental, o comprometimento é um vínculo expresso pela consistência entre o comportamento observável do indivíduo, com suas atitudes. Tais comportamentos vão além das expectativas normatizadas pela organização.

e) **Tipologia baseada na Teoria de Amitai Etzioni.** O Modelo "Conformidade para Análise Comparativa de Organizações Complexas" proposto por Etzioni (apud Colossi, 1995) baseia-se na combinação de três fatores ou variáveis fundamentais, existentes em qualquer tipo de organização: Poder; Envolvimento e Objetivos. Este modelo propõe que a conformidade ou congruência entre o tipo de poder exercido, e o nível de envolvimento das pessoas com a organização é uma base substantiva para o estudo de organizações modernas. Assim, para ele, conformidade diz respeito a disposição com que uma pessoa aceita o poder, isto é a influência de outra, num ambiente organizacional. Segundo esse autor, há três tipos básicos de poder, segundo os meios empregados por quem o exerce: a) Poder Coercitivo, exercido através de ameaças ou privações físicas; b) Poder Remunerativo, exercido por instrumentos administrativos, tais como: controle de salários, controle de comissões, prêmios e outros; c) Poder Normativo exercido através de recompensas ou punições simbólicas, tais como: manifestações de estima, prestígio, status e outras manifestações de aceitação ou rejeição social.

Para Etzioni (apud Colossi, 1995), o envolvimento refere-se ao grau ou a forma com que um participante interage (envolve-se) com a organização, podendo ser também de três tipos básicos: a) Envolvimento tipo alienado quando um participante envolve-se com a organização de uma forma intensa, porém numa direção negativa, contrária, ou distante dos interesses organizacionais; b) Calculista quando um participante envolve-se com a organização de uma forma pouca intensa, que tanto pode ser num sentido negativo como positivo; c) Moral elevado, quando o participante envolve-se com a organização de uma forma intensa e orientada positivamente, ou seja, de acordo com os objetivos organizacionais.

Sua primeira observação com relação a estas duas variáveis (poder e envolvimento), diz respeito ao "Grau de Conformidade ou Congruência Organizacional". Assim, quando um dos três tipos de envolvimento (alienado, calculista ou moral elevado) coincide ou está em conformidade com o correspondente tipo de poder exercido na organização, há uma relação de congruência ou conformidade organizacional entre variáveis. Dessa forma, cada possível congruência deverá indicar um tipo específico de organização. Ou seja: a) as organizações coercitivas, são aquelas onde o poder é exercido coercitivamente sobre participantes com um envolvimento do tipo alienado; b) organizações utilitárias são aquelas com um tipo de poder remunerativo onde seus participantes tem um envolvimento desde levemente alienado até um pouco de moral elevado e c) organizações normativas, são aquelas onde os participantes demonstram um alto grau de envolvimento do tipo moral elevado e o poder é exercido fundamentalmente via recompensas ou punições simbólicas.

Para Amitai Etzioni, as pesquisas demonstram que a tendência nas organizações é a *busca* da congruência organizacional. Isto é: a organização, como um todo, tende a procurar e se ajustar a uma estrutura de conformidade. Por exemplo, se numa organização normativa (poder normativo em conformidade com pessoal de moral elevado), houver mudança do estilo de poder exercido de normativo para remunerativo, haverá conseqüentemente uma mudança também no grau de envolvimento das pessoas com a organização. Neste caso, o envolvimento passará de moral elevado para calculista, resultando em um novo tipo de organização, isto é, utilitária, com uma nova congruência organizacional.

O modelo de Etzioni estuda também a comparação entre o tipo congruência organizacional e os objetivos da organização. Há para ele três grupos básicos de objetivos organizacionais estabelecidos em função do ambiente e dos resultados que a organização espera atingir. São eles: a) Objetivos de Ordem, estabelecidos para controlar as pessoas, impedindo-as de realizarem atividades não desejáveis para organizações; b) Objetivos Econômicos, estabelecidos para a produção de bens ou serviços, como resultados específicos da organização; c) Objetivos Culturais, referindo-se aos reais valores da organização, pois reportam-se a resultados que ela, em sua vocação original, pretende atingir.

Assim sendo, considerando-se o envolvimento o poder, e os objetivos organizacionais, Etzioni formula a seguinte hipótese: "Certas combinações de conformidade ou congruência Organizacional tendem a ser mais eficientes do que outras". Uma organização coercitiva que estabelece objetivos de ordem, havendo conformidade (envolvimento e poder), tende a ser mais eficiente do que outra sem estas características.

**f) Tipologia segundo Bastos e Brandão.** Segundo estes autores as cinco abordagens que podem caracterizar a maioria dos trabalhos nesta área, são assim definidas:

a) Autoridade no contexto de trabalho, ou seja, o interesse em continuar no emprego atual por perceber a legitimidade da relação de autoridade-subordinação. O papel de subordinação envolve códigos normativos sobre modos corretos de dominação;

b) Side-bets instrumental calculativo, isto é, a tendência de se engajar em linhas consistentes de atividades devido aos custos associados a agir de forma diferente. Mecanismo psicossocial que envolve side-bets: trocas, investimentos que limitam o raio de ação posterior;

c) Afetivo, a força relativa da identificação e envolvimento com uma organização particular. Forte crença e aceitação dos objetivos e valores; desejo de esforçar-se pela organização; e, forte desejo de permanecer como membro.

d) Normativo, ou seja, a totalidade de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização.

e) Comportamental, em um estado que deve ser, em que as ações determinam crenças que sustentam a atividade e seu próprio envolvimento (Bastos e Brandão, 1993).

**g) A Tipologia de Morrow.** Sanches (1996) em sua Dissertação de Mestrado, utiliza o trabalho de Morrow que aponta vários outros estudos como Envolvimento com o Emprego de Lodahl e Keyner em 1965, de Patecheu em 1965, Kammungo de 1982; Interesse central de Vida de Dubin de 1956; Centralização do Trabalho de Mannheim de 1993; Identidade de Função do Trabalho de Lawler e Hall de 1970). Para Morrow (apud Sanches, 1996), a maioria desses estudos focaliza antecedentes dessas atitudes, bem como características pessoais, demográficas e situacionais. Este autor aponta a ética protestante no trabalho como sendo um atributo relativamente fixo sobre o curso de vida do indivíduo e acredita que seja um construto particularmente importante do comprometimento por ter um papel chave na influência das respostas afetivas dos empregados no local de trabalho.

Sobre o envolvimento com o Trabalho, Morrow (apud Sanches, 1996) comenta duas definições do conceito: uma descreve o envolvimento em termos do relacionamento entre desempenho no trabalho e auto-estima; a outra enfatiza envolvimento como componente da auto-imagem (isto é, identificação pessoal com o trabalho). Para ele, o consenso parece ser de que o comprometimento é função da diferença de personalidade individual (idade, locus de controle, necessidade, apoio/aprovação da ética protestante) e situação do trabalho (isto é,

participação nas tomadas de decisões, serviço estimulante etc.). O autor mostra que estes estudos demonstraram que o envolvimento com o trabalho influencia direta e fortemente o comprometimento organizacional e além disso, como hipotetizado, indivíduos tendo uma forte ética protestante no trabalho, e numa extensão menor, aqueles com fortes ligações no grupo de trabalho aparecem sendo altamente envolvidos com suas responsabilidades no emprego.

Com relação aos estudos o trabalho como Interesse Central na Vida (CLI), esta faceta foi reconhecida e avaliada separadamente do envolvimento no trabalho em função de suas diferenças e evoluções históricas. Este se refere às preferências do indivíduo para desempenhar atividades relacionadas ao trabalho. Diferenças consistentes têm sido observadas entre grupos ocupacionais, sugerindo que o meio ambiente do trabalho ou a situação tem um impacto sobre o CLI. Assim, para Sanches Comprometimento Organizacional: é visto como um conceito multidimensional abarcando o desejo do funcionário em permanecer numa organização, sua disposição para exercer um esforço considerável em benefício da organização, e a crença e aceitação dos valores e objetivos da organização. Os conceitos neste domínio estão referenciados como envolvimento organizacional e identificação organizacional e os estudos têm verificado que os antecedentes deste construto são função de características pessoais.

Das formas apresentadas, é mais provável que o comprometimento organizacional flutue com maior intensidade durante o curso de vida. Esta variação pode ser uma função da mudança de um membro da organização, mudanças operacionais na organização empregadora e o investimento pessoal na firma. Os meios de influenciar o comprometimento organizacional incluem uma socialização das experiências anteriores do funcionário, a presença de enriquecimento nas características das tarefas e a existência de estruturas organizacionais desejadas (Sanches, 1996).

## **2.2 Satisfação no Trabalho**

Satisfação no Trabalho é tema central da Teoria Organizacional desde suas primeiras abordagens. A Escola Clássica, respondia a questão da Satisfação no Trabalho oferecendo incentivos materiais aos esforços do trabalhador. A Escola de Relações Humanas acreditava que o bom ambiente de trabalho e um adequado relacionamento superior-subordinado, eram suficientes para maior satisfação no trabalho. A Escola Comportamentalista, um passo à frente da abordagem anterior, apostava na integração do homem com a organização como base de sua satisfação no trabalho. Da mesma forma, as demais abordagens marcando a evolução do pensamento administrativo, de alguma forma enfatizam a satisfação no trabalho como chave da melhor desempenho e produtividade organizacional.

A literatura sobre a Satisfação no Trabalho é vasta e abrangente. Na realidade, pode-se afirmar que, trata-se da própria história da administração. Por esta razão, este item pretende explorar alguns aspectos significativos da questão que interessam aos objetivos da presente dissertação: a relação satisfação-comprometimento no trabalho. Para tanto três tópicos serão desenvolvidos. O primeiro preocupando-se com conceituação, a seguir identificando-se os fatores que caracterizam a satisfação no trabalho e por último, procurando-se abordar causas e conseqüências da satisfação no trabalho.

### **2.1.1 Satisfação no Trabalho: Conceituações**

É prudente, inicialmente, reforçar a noção de complexidade e abrangência que permeiam a questão satisfação no trabalho. A literatura organizacional mostra que são muitas as variáveis que influenciam, positiva ou negativamente, a satisfação no trabalho. Inúmeros pesquisadores tem analisado esta questão em seus estudos, referindo-se tanto a fatores pessoais do trabalhador (idade, sexo, escolaridade, tipo de trabalho, nível hierárquico), como a outros fatores pertinentes a organização e seu ambiente (tipo de empresa, produto, tamanho) (Bergamini, 1990).

✱ Pode-se observar que há uma concordância entre os autores quando aceitam a satisfação no trabalho como uma característica intrínseca do trabalhador, desde que ele tenha oportunidade de participar, conforme suas habilidades, na vida organizacional e, em

contrapartida, tenha atendida suas expectativas de ganhos ou recompensas pelo seu desempenho. Além disso, deve-se também salientar que a base conceitual e metodológica na análise da variável Satisfação no Trabalho, encontra-se nos estudos de Abhraão Maslow com sua Teoria da Motivação sobre a “hierarquia a necessidades humanas”, bem como na Teoria dos Fatores Higiênicos e Fatores de Motivação identificada por Frederick Henzberg. Estes autores contribuíram significativamente para melhor compreensão da problemática Satisfação Humana no Trabalho.

Na realidade são muitos autores preocupados em formular conceitos e definições sobre o tema. Por exemplo, Bergamini (1990), analisando aspectos motivacionais evidencia que a teoria da cenoura na ponta de uma vara não é mais válida, pois conseguir que as pessoas coloquem seu potencial a serviço do trabalho é questão de sua chefia ter habilidade interpessoal de diagnosticar as necessidades das pessoas para o oferecimento da meta motivacional.

A análise de Roberto Freire em sua Dissertação de Mestrado sobre Comprometimento e Satisfação mostra que a satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados vêm seu trabalho. Para Freire (1998) satisfação no trabalho é um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre seu trabalho e a medida em que seus objetivos e valores são atendidos, isto é, são fatores positivos ou negativos que caracteriza a atitude do indivíduo em relação a seu trabalho. Wolfford (apud Freire, 1998) afirma que satisfação no trabalho é uma atitude, e portanto, como qualquer outra atitude, apresenta componentes cognitivos, emocionais e comportamentais, por isso reconhece-se que tanto causas como conseqüências da satisfação no trabalho permanecem ainda desconhecidas e, portanto, este desconhecimento se estende também sobre os índices com os quais se mede a satisfação no trabalho.

Assim, Freire (1998) conclui que a satisfação no trabalho é um conceito que envolve aspectos emocionais, caracterizando um sentimento e não um determinado padrão de comportamento ou atividade ou seja: representa uma atitude do indivíduo em relação a seu trabalho, reunindo um conjunto complexo de cognições, emoções, sentimentos, percepções e avaliações que determinam ou influenciam suas tendências comportamentais. Para esse autor, o conceito de satisfação no trabalho apresenta-se relacionado aos conceitos de “moral” e “envolvimento no trabalho”, onde tanto o moral quanto a satisfação no trabalho referem-se a estados emocionais positivos, que podem ser experimentados pelo empregado em seu trabalho.

Analogamente, a Satisfação no Trabalho é considerada como um estado psicológico que resulta da percepção do indivíduo sobre até que ponto as atividades por ele desenvolvidas em seu próprio trabalho atendem, ou então, facilitam o atendimento de valores que para ele são considerados como importantes, havendo mesmo congruência entre esses valores e as próprias necessidades que ele está tentando satisfazer ao decidir-se pela realização do trabalho em questão (Bergamini, 1990).

Assim, resumindo as dimensões envolvidas no conceito de satisfação do trabalho, Freire (1998), utiliza como ilustração a situação de trabalho descrita por George Orwell em seu livro *A Revolução dos Bichos*, segundo a qual os animais trabalhavam como escravos, mas estavam felizes em seu trabalho, não mediam esforços ou sacrifícios, consciente de que o que faziam era em benefício próprio e daqueles de sua espécie que viriam após. Ou seja, há três dimensões na questão da Satisfação no Trabalho: a) envolvendo aspectos ou componentes comportamentais (trabalhando como escravo), b) emocionais (estavam felizes em seu trabalho), e c) cognitivos (consciente de que o que faziam) do conceito.

### **2.2.2 Características e Fatores de Satisfação no Trabalho**

Neste tópico serão examinados alguns pressupostos teóricos e que permitem compreender as razões pelas quais a pessoa que trabalha apresenta baixo ou elevado grau de satisfação no trabalho, revendo, ao mesmo tempo, os principais resultados de estudos sobre fatores que afetam este sentimento. Os primeiros estudos a respeito enfatizavam os efeitos das condições físicas de trabalho e do salário sobre as atitudes dos empregados, além de fatores sociais, tais como supervisão e o próprio grupo de trabalho. Posteriormente, a partir da década de 50, inicia-se o interesse para o exame dos efeitos das características do próprio trabalho sobre as atitudes dos empregados, e a preocupação com a identificação de atributos do trabalho que permitam reduzir a monotonia e aumentar o envolvimento daqueles que o realizam.

Em termos de categorização teórica para estudo da satisfação no trabalho Freire (1998) considera três modelos básicos para explicação do grau de satisfação que um indivíduo experimenta em seu trabalho: Teoria das Necessidades, Teoria das Discrepância, Teoria da Equidade. Quanto a Teoria das Necessidades, cujos pesquisadores mais representativos são Maslow e Herzberg, a satisfação no trabalho existe quando há também satisfação das

necessidades pessoais de quem o executa como por exemplo, necessidades básicas, de segurança, participação, auto-realização, etc.. Segundo esta abordagem, a diferença entre o que uma pessoa necessita e o que ela efetivamente obtém como resultante de seu trabalho é o fator determinante de sua satisfação no trabalho.

Na Teoria da Discrepância, a satisfação no trabalho vai depender da discrepância entre aquilo que é recebido e aquilo que deveria ser recebido pelo trabalho. A medida da satisfação é dada então pelo quanto o indivíduo acha que deveria estar recebendo da organização em troca daquilo que realiza como trabalho. Estes autores defendem a hipótese de que aquilo que uma pessoa necessita ou deseja não é tão importante na determinação do grau de satisfação desse trabalho. Quanto a Teoria da Equidade, a satisfação no trabalho depende do equilíbrio entre o que o indivíduo recebe como resultado do trabalho e aquilo que ele traz para o trabalho, ou seja, esforço, habilidades, experiência. A percepção do equilíbrio entre aquilo que outros funcionários tomados como referencia trazem e recebem do trabalho é também considerada crítica dentro desta abordagem.

Na realidade, a abordagem considerada por Freire (1998) é mais abrangente é aquela que propõe uma ampliação da Teoria da Discrepância, de maneira a incorporar a influência da comparação com outros e as necessidades e valores do indivíduo, bem como outros fatores capazes de afetar as percepções do que é recebido e do que deveria ser recebido pelo trabalho realizado. Assim, as recompensas efetivamente recebidas e aquelas recebidas por outros afetam a percepção do indivíduo sobre aquilo que ele recebe, como também sua percepção daquilo que deveria receber Wofford (apud, Freire, 1998).

O que a maioria dos autores concordam, diz respeito a dificuldade prática e teórica de conhecer e analisar todos os fatores que influenciam a satisfação humana no trabalho exige do pesquisador atenção redobrada em torno das causas e determinantes específicos que caracterizam esta variável. Neste sentido, é útil categorizar Satisfação no Trabalho através das características comuns apresentadas por Wofford (apud Freire, 1998). Neste sentido, o primeiro grupo diz respeito as características pessoais, do homem sobre o trabalho e, portanto, sobre sua satisfação. São elas: idade, sexo, valores e necessidade, estilo de vida. Aquele autor mostra que pesquisas indicam uma correlação positiva entre satisfação no trabalho e idade, associados ao aumento de segurança obtido para antigüidade, por aumentos de salários, status e expectativas mais realísticas, que se verificam com o aumento da idade. Da mesma forma, quanto ao sexo e raça, há evidências de um relacionamento indireto com a satisfação no

trabalho, através da influencia sobre a percepção das expectativas do indivíduo e recompensas disponíveis.

O segundo grupo, refere-se a valores e necessidades pessoais. As pesquisas também revelam uma forte relação com Satisfação no Trabalho, ou seja, alguém com uma forte necessidade de realização ou aflição irá esperar de seu trabalho maiores oportunidades de realização ou aflição. Assim, há a compatibilidade entre a necessidade e a percepção do indivíduo sobre a capacidade da organização onde atua de satisfazer a necessidade em questão, constitui-se no aspecto mais importante a ser considerado, muito mais do que a própria intensidade da necessidade.

O terceiro grupo, refere-se a relação dos fatores personalidade e estilo de vida, como influenciadas da Satisfação no Trabalho. Assim, as características da personalidade e dimensões do estilo de vida devem também ser compatíveis à natureza do trabalho desenvolvido pelo indivíduo, uma vez que também influenciam o grau de satisfação com o trabalho. As pesquisas indicam um maior grau de satisfação no trabalho para indivíduos com estilos de vida orientado para a autoridade e que atuam em organizações tipicamente burocráticas, assim como um maior grau de satisfação para indivíduos auto-diretivos e que atuam em organizações que favorecem a coordenação que favorecem a coordenação voluntária de esforços.

Por último, em quarto grupo de fatores influenciadores na Satisfação no Trabalho, diz respeito as características do próprio trabalho isto é: tarefas, conflitos, ambigüidade e participação na tomada de decisões. São fatores importantes e determinantes do nível de satisfação no trabalho (Freire, 1998).

Em sua Dissertação de Mestrado, Maria Cecília Bergamini mostra que as pesquisas em geral indicam que a natureza intrínseca do trabalho e as oportunidades oferecidas para realização, responsabilidade e reconhecimento são fatores que freqüentemente demonstraram ser determinantes do grau de satisfação no trabalho. Para ela as principais características essenciais a satisfação no trabalho, são: a) Autonomia (grau de liberdade, independência e discernimento dado ao empregado); b) Identidade da tarefa (grau em que as tarefas envolvem o término de uma fase completa e identificável do trabalho); c) Variedade de conhecimentos e/ou habilidades exigidos pelo cargo; d) Feedback (quantidade de informação oferecida ao empregado sobre a eficácia de seu desempenho); e) conflito de papeis, pois tarefas conflitantes e ambíguas, freqüentemente desempenhadas em situações de crise ou emergência, contribuem para afetar negativamente o grau de satisfação no trabalho; f) fixação de

objetivos. O interesse e o desafio gerados pela fixação de objetivos e o sucesso na consecução parecem explicar o nível de satisfação pois sua participação no processo de tomada de decisão é uma característica desejável do trabalho e é capaz de promover além de oportunizar recompensas (Bergamini, 1982).

Outra categorização das as características específicas do ambiente do trabalho, que influenciam a satisfação do empregado são agrupados por Bastos (1996) em três fatores: condições do trabalho, nível do cargo e salário e ambiente social. Para ele, as condições de trabalho incluem as características do ambiente físico, bem como outros aspectos tais como iluminação, ventilação, conforto, calma, limpeza e equipamentos, que podem influenciar o grau de satisfação com o trabalho. Da mesma forma há influência no nível de satisfação quando o nível do cargo acha-se associado a diferentes níveis de poder, status, prestígio, autonomia, responsabilidade, reconhecimento e realização. Assim, haverá maior satisfação em um cargo mais elevado, caso o ocupante tenha também, e valorize isto, um maior grau de necessidade a satisfazer.

Bastos (1996), ressalta que além das condições físicas e do nível do cargo, o salário é outro fator determinante da satisfação no trabalho. Há evidências de pesquisas indicando que quanto mais elevado for o salário, maior será a satisfação no trabalho. Entretanto, este conceito não deve ser assim tão simplificadoramente colocado, pois mesmo que o salário permite atender muitas necessidades representando um meio para a satisfação de suas necessidades, não se deve deixar de considerar que a satisfação no trabalho baseada na satisfação com salário, verifica-se na medida em que o próprio salário é pago como uma recompensa para elevados níveis de desempenho e não como resultado de antigüidade na organização. Complementarmente, indivíduos cujos níveis de educação, perícia, antigüidade, idade, experiência e desempenho contribuem para a formação de uma expectativa de ganhos monetários elevados, somente ficarão satisfeitos caso realmente consigam salários também elevados. Indivíduos que possuem em seus cargos elevados graus de responsabilidade e desafio, bem como aqueles que ocupam posições elevadas na hierarquia organizacional, deveriam receber salários elevados para se sentirem satisfeitos no trabalho.

Por último, ele considera as características do ambiente social e Satisfação do Trabalho. Nesta categorização as pessoas que se acham em torno do indivíduo no trabalho – colegas, chefes e subordinados, formam o ambiente social do trabalho ou a cultura organizacional. Assim sendo, o estilo de liderança das chefias e o grau de compatibilidade entre colegas de trabalho, afetam também o grau de satisfação dos indivíduos no trabalho.

Como por exemplo, podem ser citados os resultados de pesquisas indicam estarem mais satisfeitos no trabalho, aqueles indivíduos que possuem chefes mais centrados no relacionamento interpessoal do que os indivíduos com chefes mais preocupados com as tarefas e níveis de produção.

Bastos (1994) apresenta o modelo de Recompensas-Comportamento-Desempenho desenvolvido por Wallace e Szilagyi que analisa as interações entre recompensas, comportamento e desempenho. Os principais aspectos deste modelo incluem as políticas e práticas de recompensas oferecidas pelas organizações, como também o perfil e as necessidades do indivíduo. Na realidade, o Modelo sugere que estes dois fatores são os determinantes principais da satisfação no trabalho. Segundo seus autores, as políticas e práticas de recompensas sozinhas não influenciam nem o comportamento nem o desempenho, isto é, o grau de correspondência entre as necessidades do indivíduo e estas políticas e práticas é que irá determinar o nível de satisfação no trabalho. Para eles, a medida de quanto um empregado está contente com os resultados e recompensas que recebe através de seu emprego. Por esta razão as mudanças nas políticas e práticas de recompensas podem causar mudanças no comportamento e no desempenho dos empregados. Em síntese, o empregado irá comportar-se segundo aquilo que ele percebe como real ou efetivo e não de acordo com aquilo que a organização define como real ou efetivo. O modelo destaca a importância de promover ou garantir o balanceamento entre as políticas e práticas de recompensas da organização e as necessidades dos indivíduos que nela atuam. Assim, é necessário classificar os diferentes tipos de recompensas para adequar as políticas às reais necessidades dos empregados.

Assim, Bastos (1994) apresenta uma classificação em dois grupos de fatores: intrínsecos e extrínsecos. Os fatores intrínsecos são aqueles que na percepção do indivíduo fazem parte do próprio cargo e da natureza do trabalho desenvolvido e incluem: a) Autonomia (ser pessoalmente responsável por uma parcela significativa do trabalho desenvolvido na organização); b) Variedade (realização de tarefas interessantes e diferentes no cargo); c) Significância (percepção de que o resultado do trabalho contribui ou acha-se relacionado aos objetivos mais globais da organização); d) Feedback (informação sobre a efetiva qualidade no desempenho das tarefas, valor para a organização e o que deve fazer para melhorar e se desenvolver); e) Identidade (percepção da posição ocupada dentro da organização e seu relacionamento com as demais. Por outro lado os fatores extrínsecos são aqueles que ocorrem fora do próprio cargo, oriundos tanto de fontes internas à organização, tais como políticas e

práticas de administração, colegas, grupos informais, como também de fontes externas, relativas ao ambiente da organização. Incluem: a) Recompensas financeiras (salários); b) Benefícios; c) Participação nos lucros; d) Reconhecimento profissional; e) Realização de uma carreira; f) Estilo de chefia; g) Apoio social; h) Planos de aposentadoria; i) Opções por ações da empresa.

### **2.2.3 Efeitos e Conseqüências da Satisfação no Trabalho**

A questão da Satisfação no Trabalho, na realidade, é explorada no pensamento administrativo de forma subjacente, ou melhor, paralelo a sua preocupação central. Isto é, a Teoria das Organizações volta-se para a melhoria da produtividade e desempenho organizacional, apoiada em instrumentos e estratégias motivacionais que atendam necessidades do trabalhador tornando-o satisfeito n trabalho.

A Escola Clássica, embora numa concepção simplista, esperava a satisfação do trabalhador e, portanto, seu desempenho. Em contrapartida oferecia um sistema de recompensa por peças produzidas. Da mesma forma a Escola de Relações Humanas esperava maior Satisfação no Trabalho, quando oferecia ao trabalhador um bom ambiente de trabalho, com relações adequadas entre colegas e entre superior-subordinado. A abordagem Comportamentalista, sugere maior integração e participação do trabalhador na organização, para sentir-se satisfeito no trabalho. Assim, pode-se dizer que a questão da Satisfação no Trabalho tem sido um dos temas centrais da Teoria das Organizações e, é assim, explorado por muitos estudos e pesquisas organizacionais.

Conforme já mencionados os dois pioneiros da abordagem Comportamental são Maslow e Herzberg. O primeiro, por sua Teoria da Motivação, e outro de sua Teoria dos Dois Fatores, isto é aqueles que trazem Satisfação no Trabalho aqueles que, na sua ausência, traz insatisfação. A partir da contribuição desses pioneiros, bem como d outros colaboradores, o estudo do comportamento humano nas organizações consolida-se como uma área importante do conhecimento. Assim, a questão da Satisfação no Trabalho, seus efeitos e conseqüências, tem sido objeto de inúmeras pesquisas, conforme mostra a literatura.

Por exemplo, Bastos e Brandão (1993) revelam a importância de procurar-se garantir níveis de satisfação para o quadro funcional de organizações, através da avaliação e definição

de medidas corretivas, no sentido de se obter condições favoráveis para que se verifique a satisfação no trabalho. Seus argumentos justificam-se igualmente com base na análise dos seguintes fatores:

a) Saúde física e longevidade: uma insatisfação intensa pode levar ao aumento do stress, que poderá traduzir-se em diferentes distúrbios psicossomáticos tais como doenças cardíacas, úlceras e dermatites, com evidentes danos para a saúde do indivíduo;

b) Saúde mental: caso o indivíduo experimente insatisfação no trabalho, poderá também ter um grau de descontentamento que permeará sua vida particular, afetando seu comportamento fora do trabalho;

c) Absenteísmo e turnover: as pessoas que não estão satisfeitas em seu trabalho tendem a faltar, fugir, omitir-se e até mesmo a sair do emprego;

d) Críticas à organização: um dos efeitos que pode ser verificado em casos de insatisfação, diz respeito ao fato de que os empregados extrapolam a insatisfação no trabalho para uma insatisfação com a organização com um todo;

e) Produtividade/desempenho: duas correntes ilustram a complexidade do tema. A primeira postula que a "satisfação causa a produtividade e desempenho" e a Segunda considera não a como causa, mas sim como efeito do nível de desempenho do empregado, ou seja as recompensas são responsáveis pelo nível de satisfação no trabalho do empregado.

Tamayo (1996), em seu artigo sobre valores do empregado comprometimento, apresenta uma rápida, mas objetiva revisão da literatura, mostrando que a Satisfação no Trabalho pode ser relacionada e muitos outros fatores: absenteísmo, rotação de pessoal, desempenho e eficácia organizacional, Centralização do Trabalho, demografia, e a necessidade de realização, planejamento de carreira, tecnologia. Os resultados em geral destes estudos são significativamente afetados e afetam a Satisfação no trabalho. As pesquisas, em geral, tendem a enfatizar as características do trabalho para predizer a Satisfação do empregado, e em outras vezes, são as características dos indivíduos os principais fatores que são evidenciados. Além dessas, em menor frequência, as pesquisas exploram variáveis e instrumentos que caracterizam a organização ou variáveis que caracterizam o trabalhador, ou ainda, indicando que o determinante principal da satisfação do trabalho é a predisposição, e as tendências individuais que os trabalhadores trazem com eles para o local de trabalho e o seu tipo de personalidade, incluindo duas características importantes: idade e gênero.

## **2.3 Relações entre Comprometimento e Satisfação no Trabalho**

Esta dissertação trata de duas variáveis importantes estudadas na Teoria das Organizações: Comprometimento e Satisfação no Trabalho. Nos itens anteriores os principais aspectos conceituais dessas variáveis foram explorados e, em decorrência, o presente item procura descrever a relação entre elas conforme estudos e pesquisas realizadas tem demonstrado.

### **2.3.1 Em busca de um Referencial Teórico**

Vínculos entre Comprometimento e Satisfação no trabalho tem sido objeto de atenção em muitas pesquisas, apontando para a provável inter influência entre essas variáveis. Pode-se afirmar que a literatura evidencia a relação entre o tipo e a intensidade de compromisso do empregado com a organização e sua respectiva Satisfação no Trabalho, conforme alguns estudos e pesquisas já realizados podem mostrar.

Bastos (1992) descreve uma série de pesquisas que investigaram a validade desta relação e, então enfatizam que os resultados obtidos evidenciam a possibilidade de distinguir o grau de satisfação, e o grau em que o trabalhador é absorvido (envolvido) em seu trabalho e o grau de apego e de lealdade, ou seja, seu comprometimento com a organização.

Resultados dessas pesquisas ilustram esta afirmativa, mostrando que o líder participativo e a variabilidade da tarefa são preditores altamente significantes de ambas variáveis, Satisfação e Comprometimento. Ou seja, há evidências da relação entre o estilo de liderança exercido em uma organização e essas duas variáveis.

Bastos (1992) relata, ainda, estudos que encontram o mais alto comprometimento entre aqueles empregados que autocontrolam seu próprio desempenho do que aqueles que recebem feedback de seu superior, evidenciando uma forte relação entre a capacidade de auto controle e a satisfação. Portanto, compromisso, satisfação e auto controle são variáveis próximas entre si. Da mesma forma, outros estudos relacionando Comprometimento e Satisfação no Trabalho mostram as percepções dos empregados sobre suas confiabilidades no sistema de pagamento e promoções baseadas no mérito. Evidenciando que os trabalhadores buscam

maior identidade com tarefa através de uma variedade maior de habilidades e de mais autonomia no próprio trabalho, o que pressupõe, portanto, um certo grau de satisfação.

Baseando-se no trabalho de Becker (apud Pereira e Oliveira, 2000) e sua conhecida teoria que postulam que o comportamento é o resultado de uma variação dos custos associados a as alternativas de pertencer a e permanecer ou se deixar uma posição. Assim eles definem o comprometimento como estado psicológico que surge da presença ou da iminência de penalidades, ou seja, o comprometimento é uma ação para evitar uma penalidade ou a aceitação de uma determinada situação para evitar os custos.

Em sua Tese de Doutorado Bastos (1992), analisando diversas pesquisas procurou demonstrar que embora haja uma extensa divergência no que tange às determinantes do comprometimento e satisfação, são fatores pessoais e organizacionais cuja maior confluência percebida entre eles (valores pessoais e recompensas) maior será o comprometimento e a satisfação. Assim o comprometimento organizacional representa a adequação pessoa e ambiente. Embora a importância das expectativas pessoais e do desenvolvimento da atitude o comprometimento é uma forma de lealdade oferecida pelo indivíduo à medida que sua satisfações psicológicas (expectativas e valores pessoais) são atendidas pelas e recompensas oferecidas pela organização. Neste sentido, conceito de comprometimento é visto como sendo uma força relativa de identificação e envolvimento de um indivíduo com organização, caracterizada pela aceitação de valores e objetivos da organização mas também, pelo desejo de exercer o esforço considerável pela organização e um forte sentimento de pertencer a ela. O comprometimento é uma posição individual ativada pela existência de elementos contextuais.

Sanches (1996) mostra que no Brasil muitos autores vêm desenvolvendo pesquisas e discussões a respeito desse assunto. Em geral tentam identificar a influência da imagem organizacional sobre a atitude comportamental, definindo o conceito de comprometimento como um vínculo afetivo no qual o indivíduo compartilha valores, defende e oferece lealdade e interesse para a organização que lhe confere suporte e atende suas necessidades materiais e psicológicas. Além disso, este autor ressalta que uma análise que considere apenas o foco na organização, dificulta as conclusões que se pode obter a respeito do comprometimento, o que pode ser agravado pela ausência de uma definição clara e completa do que é estar comprometido.

Medeiros e Enders (1998), baseados em um trabalho sobre três componentes conceituais do comprometimento organizacional, concluem que não tem encontrado o quarto

componente para o comprometimento componente feeling e ativo. Na verdade esta quarta dimensão se inclui na base afetivo pois relaciona-se com sentimento que pertence a necessidade de identificação, que é uma característica do afeto, desde o conceito de que este não seja também reduzida a parte apenas de sua manifestação. O conceito de comprometimento proposto também é tratado com sentido de permanência com vínculo afetivo, o que sugere que aqui também se vai encontrar o mesmo problema já mencionado de conceito do fenômeno tomado pela sua base.

Bastos, Brandão e Pinho (1996) desenvolveram um trabalho com vistas a construir uma definição do conceito através dos próprios agentes envolvidos. Realizaram uma pesquisa com servidores e universitários, buscando determinar de acordo com foco, quais eram os indicadores de comprometimento satisfação. Alguns dos indicadores, porém não lograram atingir os objetivos propostos pelos autores, na medida em que não indicaram exatamente o comprometimento e as diferentes reações do sujeito diante de situações tais como aceitação e consentimento, interesses pessoais e subordinação consentida. Observam que a manifestação do comprometimento deve estar relacionada ao afeto, aos códigos de valores, vínculos e aos interesse subjetivos e objetivos do indivíduo. Entretanto, essas considerações por si só não são satisfatórias, pois o estudo sobre comprometimento e satisfação deve levar em conta pelo menos dois aspectos: a) a organização como um sistema vivo, ao mesmo tempo cultural simbólico imaginário, no qual desejos, projetos e fantasia se entre cruzam de forma dinâmica e contraditória; b) Os fatores ambientais, concretos a imaginários, muitas vezes incontrolável que são capazes de alterar, inclusive completamente as relações de sujeitos entre si e com os grupos/organizações.

Pelo apresentado neste item a questão é considerar o que é comprometimento sem sobreposição que às vezes confundem as bases do conceito e utiliza o termo em definições correlatas, porém com diferentes alcances, como por exemplo: permanência, lealdade, oportunidade, avaliação, custo-benefício, obediência, concordância e aceitação e vínculos afetivos. Em qualquer um dos casos, as investigações sobre o fenômeno devem sugerir maior precisão conceitual a uma melhor definição das bases ao indicar as condições possíveis em que o comprometimento pode ser avaliado nas organizações.

### **2.3.2 Comprometimento Organizacional e Satisfação: Descobertas e Novas Interrogações**

A relação Comprometimento-Satisfação no Trabalho, deve ser analisada no contexto de mudanças em que se insere a vida contemporânea. Considerando-se essa premissa, a questão que se impõe é: em que medida e de que forma a relação entre Comprometimento e Satisfação no Trabalho se altera sob influência da dinâmica das organizações (reestruturas, reengenharias, enxugamentos)? Na realidade, esta pergunta justifica-se, pois se mudanças caracterizam a vida humana nas organizações, pode-se supor que estes movimentos são geradores de insegurança e insatisfação no trabalho e, portanto, tendem a dificultar o Comprometimento Organizacional. Respostas a essa questão, certamente variam e tornam patente a relevância de estudos sobre comprometimento e satisfação no trabalho no contexto de turbulência mudança no mundo de trabalho. Percebe-se uma certa confusão conceitual expressa nos vários modos de entender a questão do comprometimento e satisfação, o que estimula a busca de evidências empíricas acerca da validade das múltiplas medidas usadas na área. Além disso, encontra-se uma necessidade de se estudar comprometimento organizacional e sua perspectiva múltipla de diferentes facetas constituintes. Procura-se uma medida global de comprometimento com a organização que pode esconder diferentes níveis de comprometimento e, mesmo, possíveis conflitos entre compromissos ou contrariamente, podem ter seus objetivos e valores não necessariamente compatíveis com aquele gerais ou o os vários comprometimento (Bastos, 1996; Bergamini, 1982; Freire, 1998).

Esses estudos mostram a possibilidade de análise de como os trabalhadores estruturam suas comprometimento frente a diversos focos de trabalho permite a identificação de perfis o padrões de comprometimento. Morrow (apud Freire, 1998) expande essas idéias afirmando que comprometimento envolve uma constelação de conceito com os limites que ainda não estão bem definidos. Apoiado em uma ampla revisão da pesquisa propõe ele que comprometimento significa envolvimento com o trabalho, o comprometimento com a carreira, ética do trabalho, comprometimento afetivo, comprometimento ativo, bem como valores, ética, trabalho, carreira e organização. Assim, esses conceitos pode ser vistos como dimensões do comprometimento no trabalho, de forma similar à como são vistas integradas às dimensões de satisfação no trabalho, podendo gerar o índice de comprometimento e permitir o estabelecimento de perfis de comprometimento, ambos ferramentas gerenciais o texto, por

fornecer em pistas mais apropriadas dos pontos do quais intervir (Bergamini, 1982; Motta, 1995).

Vários estudos afirmam a importância do comprometimento e a satisfação na ação gerencial. Além disso, o impacto das novas tecnologias nos processos de trabalho e os novos modelos organizacionais levam a um contexto com significativas mudanças para os diferentes atores organizacionais, tornando o trabalho mais cognitivo e abstrato e portanto, exigindo diferentes qualificações do trabalhador. Por outro lado, as organizações tem-se tornado cada vez mais enxuta, com uma força de trabalho reduzida com uma tendência a trabalhos terceirizados, temporários ou de tempo parcial

Pode-se explorar as implicações das mudanças em todos focos da vida de qualquer trabalhador. No momento atual o problema está apenas sendo formulado apesar de o tema ser elemento importante dos discursos de novas tendências do trabalho. Neste sentido, caracterizando o conjunto de transformações por que passa o mundo do trabalho, Motta (1995) descreve sobre o compromisso no trabalho afirmando que antes exigia-se consentimento e lealdade e oferecia-se progresso através da carreira. As exigências serão as mesmas, mas sem perspectivas da garantia de progresso, ou seja: sem garantias de lealdade e dedicação só à tarefa, e não empresa. Restringe-se a lealdade a possibilidade cooperação pela diminuição do sentido de pertencer a ligação a empresa será mais de natureza financeira sem perspectivas dentro da mesma empresa.

Dessa forma, mesmo apoiado em amplas reflexões sobre a perda de centralidade do trabalho e as fragilização dos vínculos pessoais com as empresas e as interligando a macro processos históricos-sociais (pós-industrialismo e pós-modernidade) Motta (1995) acredita que no trânsito para o futuro, o maior desafio estará na consciência da tecnologia como insuficiente ao êxito: robotizar, automatizar, informatizar e serão passos importantes, mas o sucesso dependerá de novos modelos de organização nas e da satisfação integral das pessoas, as dimensão dos humanas e sociais serão valorizadas a um nível a antes desconhecido.

Assim sendo, baseando-se nestas rápidas considerações conceituais sobre estas duas variáveis – Comprometimento e Satisfação, pode-se concluir que a literatura organizacional garante a validade teórica de relacioná-las intimamente, embora sem a determinação de causa e efeito. Dessa forma a fundamentação teórica, objeto deste capítulo, sustenta as observações empíricas originadas nesta pesquisa.

### **3 METODOLOGIA**

Todo trabalho científico requer um tratamento metodológico consistente, através de procedimentos planejados direcionando a busca de respostas às questões de pesquisa formuladas. Uma Dissertação de Mestrado é uma investigação científica, exigida como conclusão do curso de Mestrado. Assim uma dissertação prescinde de procedimentos cientificamente estruturados que permitem uma maior confiabilidade nos resultados encontrados no estudo.

Este capítulo contempla as orientações e os procedimentos metodológicos que serão utilizados para a coleta, tratamento e análise de dados, de acordo com a abordagem adotada para a pesquisa, que privilegiará o enfoque qualitativo de análise.

#### **3.1 Questões de Pesquisa**

As questões de pesquisa exercem um papel preponderante para direcionar uma investigação. Esta dissertação, considerando que o estudo sobre comprometimento organizacional e satisfação no trabalho impõe a necessidade de se abordar diversos aspectos que envolvem estes fenômenos, orienta sua investigação através das seguintes perguntas:

- a) Quais são, na percepção dos gestores de RH, os principais fatores que caracterizam o comprometimento organizacional nas organizações em estudo? De que forma?
- b) Quais são, na percepção dos gestores de RH, os principais fatores que caracterizam a satisfação no trabalho nas organizações em estudo? De que forma?
- c) Que prováveis relações entre estas duas variáveis – comprometimento organizacional e satisfação no trabalho – podem ser apontadas nas empresas pesquisadas?

### **3.2 Delineamento do Estudo**

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo descritivo-exploratório. Para Gil (1991) a pesquisa exploratória é desenvolvida com o objetivo de proporcionar uma visão geral, aproximada, sobre determinado fenômeno, sendo realizada quando o tema escolhido é pouco explorado. Quanto ao fato de ser descritivo, justifica-se na medida em que o pesquisador pretende conhecer, analisar e descrever a realidade sem nela intervir. Esta pesquisa, privilegiando a abordagem qualitativa, realizada sob a forma de multicaso, tem como objeto de investigação o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho, de conforme a percepção dos gestores de recursos humanos de organizações que compõem o chamado Sistema “S” de empresas de serviços sociais e educacionais do município de Florianópolis.

Razão, conforme ele acentua, trata-se de um suporte fundamental para ajudar o pesquisador a ter uma visão mais clara da realidade que pretende estudar. Na realidade, a investigação qualitativa representa uma contínua comunhão de práticas que estão relacionados mutuamente e que, às vezes, apenas se distinguem umas das outras em sutis dimensões (Triviños 1987).

Outra característica da abordagem qualitativa refere-se a seus três diferentes enfoques: etnológico, fenomenológico e estudo de caso. Esta é uma pesquisa que estuda um caso. O estudo de caso é, portanto, uma categoria da pesquisa cujo objeto é uma unidade específica que se analisa profundamente (Triviños 1987). Com relação a presente dissertação e, tendo em vista a necessidade de uma análise mais abrangente e cautelosa em relação as configurações do comprometimento e da satisfação no trabalho em um grupo de empresas com características similares, opta-se por desenvolver esta pesquisa sob forma de multicaso, envolvendo as empresas do Sistema “S” de Santa Catarina.

### **3.3 População e Amostra**

A proposta deste estudo limita-se a investigar organizações privadas, concebidas pelas confederações representativas de forças produtivas nacionais, sintonizadas com o setor público, mas não vinculadas à estrutura pública federal. São organizações prestadoras de serviços sociais e educacionais conhecidas como “Sistemas S”, compreendendo:

- SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
- SESC – Serviço Social do Comércio
- SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
- SESI- Serviço Social da Indústria
- SEBRAE- Serviço de Apoio às Pequenas e Médias Empresas
- SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural.
- SEST- Serviço Social do Transporte
- SENAT- Serviço Nacional de Apoio ao Transporte

Quanto aos sujeitos componentes desta pesquisa foram selecionados de forma intencional dentre os gestores da área de recursos humanos destas organizações de serviços, sediadas no município de Florianópolis, mas responsáveis pelas diretrizes e políticas de RH das unidades operativas espalhadas por todo o estado de Santa Catarina. Salienta-se que a intencionalidade impressa na referida amostra deve-se ao foco de interesse da pesquisadora, voltado para a percepção dos gestores de recursos humanos responsáveis pela formulação, desenvolvimento e execução das políticas de pessoal das empresas que serão investigadas. Além disso, assume-se que os dirigentes de RH são fontes seguras de informações para responder as perguntas de pesquisa deste estudo. Segundo Richardson et al (1985), a amostra intencional compreende participantes sociais com certas características estabelecidas pelo pesquisador.

Conforme já mencionado na Justificativa desta Dissertação, trata-se de um tipo de empresa prestadoras de serviços, no âmbito da responsabilidade do estado, apresentando características peculiares e, por esta razão, merecendo atenção especial para o estudo dos dois constructos a serem pesquisados Comprometimento e Satisfação no trabalho. Acrescenta-se ainda, que segundo Ludke e André (1986), a amostra intencional revela-se como adequada em estudos que analisam aspectos de alto teor subjetivo que perpassam o fenômeno social e onde a experiência do informante constitui um aliado de grande relevância.

### **3.4 Fonte e Coleta de Dados**

Esta pesquisa valeu-se tanto de dados primários quanto de dados secundários. Os dados primários foram coletados junto aos dirigentes de RH das empresas pesquisadas. Os dados secundários incluíram documentos institucionais das respectivas empresas e, coletados especialmente nos departamentos de RH, como também através de livros, periódicos especializados, jornais e outros documentos pertinentes a área em foco.

Este estudo utilizou os três procedimentos básicos para levantamento de dados conforme preconizados por Lakatos e Marconi (1986): pesquisa bibliográfica, documental e contatos diretos. As fontes de documentos utilizadas incluíram relatórios, estudos e outras publicações institucionais sobre as empresas pesquisadas. A pesquisa bibliográfica foi feita na literatura pertinente, bem como em outros estudos correlatos. As entrevistas abertas foram feitas com base em um roteiro prévio, junto aos dirigentes de RH das empresas em questão.

Para Triviños (1987) a entrevista aberta é um instrumento que permite aos sujeitos pesquisados liberdade para expressar suas percepções de forma mais criativa. Acrescentam que o propósito da entrevista em trabalhos de cunho qualitativo é de obter dados ricos para construir “teorias” que descrevam um cenário ou expliquem um determinado fenômeno social. Quanto aos dados oriundos de fontes secundárias serão utilizadas a pesquisa bibliográfica e documental que segundo Richardson et al (1985), consiste em uma série de operações com objetivo de estudar e analisar livros e documentos para observar o estado da arte em relação ao objeto em foco.

### **3.5 Tratamento e Análise dos Dados**

A entrevista aberta é o principal instrumento de coleta na pesquisa qualitativa, visa através de um roteiro básico, obter informações dos entrevistados sobre os aspectos mais relevantes de um determinado problema.

De acordo com Richardson et al (1985), os objetivos deste tipo de entrevista são os seguintes: obter informações dos entrevistados sobre o que ele conhece, sobre a sua opinião e motivações. As entrevistas foram realizadas em concordância com os entrevistados, com

autorização prévia, a utilização do gravador e sem restrições ao conteúdo expresso. Todos os entrevistados mostraram-se bastante interessados em colaborar com os resultados da pesquisa, ressaltando a importância do estudo destes dois fenômenos para as organizações com estas características.

Os dados coletados por meio de entrevistas foram analisados através do método de análise de conteúdos, que segundo Triviños (1987) significa um conjunto de técnicas de análise de comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdos das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

A análise de conteúdo consiste em substituir o impressionismo que depende das qualidades pessoais do pesquisador por procedimentos padronizados que tendem, às vezes, a quantificação. Trata-se, portanto, de converter os relatos coletados pelas entrevistas em informações que possam ser tratadas cientificamente, apresentando três características básicas para sua aplicação: a objetividade, cujo significado consiste em tornar claras as regras e os procedimentos adotados em cada etapa do processo de análise; a sistematização das informações, que possibilita incluir ou excluir conteúdos de um texto conforme regras consistentes; a inferência, que confere relevância teórica ao referido instrumento, ou seja, um dado sobre o conteúdo de uma comunicação é sem sentido até que seja relacionado, no mínimo, a outro dado (Triviños, 1987).

Em geral, a estratégia empregada na análise de conteúdo é o agrupamento das informações coletadas por categorias. A análise de conteúdo visa compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto, as significações explícitas ou ocultas. O procedimento de análise de conteúdo é adequado para o estudo das motivações, atitudes, valores, crenças, desta forma mostrando-se adequado as informações referentes a pesquisa do comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho. Estudos desta natureza se justificam pela relação existente entre Comprometimento Organizacional com muitos comportamentos dos trabalhadores, e o resultado positivo que esta atitude representa para as novas formas de gerenciamento, sobretudo para a constante e necessária implantação de inovações tecnológicas.

### 3.6 Limitações do Trabalho

Este estudo tem como objetivo evidenciar a relação entre as variáveis comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho num estudo multicaso, considerando a similaridade de oito empresas de natureza para-estatal e prestadoras de serviços. Portanto os resultados aqui encontrados aplicam-se somente as respectivas empresas pesquisadas. Além disso o estudo utilizou entrevistas abertas, exclusivamente com gestores da área de RH, não considerando os demais membros da organização. Assim, as conclusões resultantes da análise não podem ser generalizadas à outros contextos organizacionais ou instituições.

Os resultados aqui apresentados refletem o caso estudado, sem a pretensão de generalização, limitando-se a conclusões da área em que foi aplicada a pesquisa, com todas suas peculiaridades. Além da impossibilidade de generalizações, convém salientar que os resultados aqui encontrados, também são limitados em relação a população envolvida, muito embora pode-se assegurar que os dirigentes entrevistados formam uma amostra suficiente e adequada para atender os fins deste estudo. De acordo com a análise qualitativa, estes dirigentes são considerados “informantes-chave” para a coleta de dados. Mas, mesmo assim, trata-se de um dos grupos funcionais das empresas. Por isto aponta-se o fator limitações.

Assim sendo, acreditava-se que um estudo sobre os fatores envolvidos no comprometimento e satisfação no trabalho, segundo a percepção dos gestores de RH das empresas objeto deste estudo, embora apontando limitações, pode, no entanto contribuir para a ampliação da pesquisa sobre o mesmo tema, além de dar uma boa base a ações gerenciais na área de gestão de pessoas.

## **4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS**

Este capítulo apresenta e analisa os dados de pesquisa levantados de acordo com os fundamentos metodológicos descritos neste estudo. Buscou-se conhecer os principais fatores que caracterizam o comprometimento organizacional e satisfação no trabalho, bem como as prováveis relações entre estes dois fenômenos no âmbito das empresas pesquisadas. Para tanto foram coletados e analisados documentos institucionais das empresas em questão, bem foram realizadas entrevistas com seus gestores de ARH, aqui considerados informantes chaves. A seguir, no primeiro item, é feita uma descrição sucinta dos aspectos históricos relevantes, das empresas estudadas e suas características específicas e similaridades. O segundo item apresenta a percepção dos dirigentes entrevistados sobre as características dos fatores do Comprometimento Organizacional em suas respectivas empresas, enquanto que o terceiro item identifica fatores e evidências sobre a Satisfação no Trabalho. No quarto item, procurou-se identificar, à luz dos dados precedentes, as prováveis relações entre satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional nas empresas pesquisadas.

### **4.1 Objeto do Estudo: A Empresa do Sistema “S”**

Devido a necessidade de conhecer as empresas pesquisadas e algumas de suas especificidades, apresenta-se a seguir, um breve resumo histórico de cada instituição, seus objetivos, missão e finalidade, bem como uma descrição sucinta do perfil dos gestores de RH, respondentes desta pesquisa. Observa-se que das oito empresas pesquisadas, sete possuem departamentos de Recursos Humanos, sendo que em uma delas o responsável pela área de RH é o próprio diretor administrativo. Nas demais existe o cargo e a figura do diretor ou chefe de RH. Em quatro empresas há um Departamento de RH, com subdivisões, de acordo com suas atividades: Seção de Pessoal, Seção de Treinamento, Seção de Recrutamento e Seleção. Duas empresas possuem a área de treinamento vinculada a área educacional e em uma delas, a função de RH está ligada à chefia administrativa. Em uma das empresas o gestor de RH acumula a função em dois setores.

O grupo de gestores pode ser considerado jovem, com idades entre 32 e 50 anos. Todos possuem curso superior e são oriundos das áreas de Administração, Psicologia e

Pedagogia. Apenas um deles não possui especialização, e nenhum possui mestrado ou doutorado. Os entrevistados possuem em geral, muitos anos de empresa, tendo passado por diversas funções dentro dela. Apenas um está a dois anos na instituição e outro que está a um ano, embora tenham vindo do serviço público onde já atuava na área de RH. Três gestores não tiveram outra experiência profissional além da empresa em que trabalham atualmente e outros dois em áreas não relacionadas com RH. Dos oito entrevistados seis são casados e possuem filhos. Todos enfatizam que a família e o trabalho são seus maiores valores. Consideram-se realizados em seus trabalho e vêem com satisfação e privilégio a possibilidade constante de desenvolvimento e capacitação oferecido pela empresa.

O sistema “S”, assim denominado, conhecido também como Serviços Sociais Autônomos, são empresas privadas. Caracterizadas como prestadoras de serviços sociais e de formação profissional vinculadas ao sistema sindical que as financia através de contribuições compulsórias sobre a folha de salários dos empregados. Estas empresas estão ligadas à CNC (Confederação Nacional do Comércio), CNI (Confederação Nacional da Indústria), CNT (Confederação Nacional do Transporte), CNA (Confederação Nacional da Agricultura). Estas organizações surgiram em um período bastante característico da história nacional: após a Segunda Guerra Mundial, influenciadas pelo desenvolvimento do Estado Novo e o estilo populista e corporativo herdado de Getúlio Vargas. Naquele momento os primeiros grandes lampejos de industrialização e de concentração social urbana manifestavam-se, e, por conseguinte, crescia a organização da classe proletária brasileira, reivindicando melhores condições ao governo e às classes patronais. Assim, delineava-se uma conjuntura em que o Estado era concentrador e ampliava a complexidade de suas atribuições, tendo um importante papel no desenvolvimento nacional e na absorção de movimentos como os trabalhistas, dentro da estrutura corporativa, promovendo a dissipação de possíveis tensões sociais. É neste contexto histórico que foram criados os primeiros serviços Sociais Autônomos, pelo Estado, sempre em consonância com os objetivos políticos e sociais do poder instituído.

Os Serviços Sociais da Indústria e do Comércio foram as empresas pioneiras neste contexto. Depois do SESI e SENAI, vieram o SESC e o SENAC, para de par com a indústria, o comércio tivesse os seus serviços, preparando pessoal para trabalhar nos estabelecimentos comerciais, que todos solicitam e reclamam, por dele terem necessidade, cujos serviços à comunidade industrial e comercial é rigorosamente classificado, tal o volume de bens que aporta ao industriário e comerciário. Essas empresas são criadas por iniciativas do Estado, caracterizando ação descentralizante, para, ao lado deste, e sob seu amparo, cumprirem uma

função voltada a interesses bastante específicos. Desta forma, os Serviços Sociais, possuem, uma esfera de atuação marcadamente pública, em parceria com o Estado. Em contrapartida, possuem maior autonomia administrativa, sendo regidos pelo Direito Privado em inúmeros aspectos.

Apresenta-se abaixo a caracterização das perspectivas empresas pesquisadas, denominados Serviços Sociais Autônomos. Para tanto, em cada empresa a seguinte estrutura será adotada: histórico, objetivos e finalidades.

#### **4.1.1 SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial**

O SENAC foi criado em nível nacional em janeiro de 1946 em Santa Catarina, no ano seguinte, visando desenvolver a formação e aperfeiçoamento profissional. Administrado pela CNC, o órgão sindical máximo dos empresários do comércio. O SENAC mantém-se em sintonia com os interesses do país, através do aprimoramento e valorização do trabalhador.

O SENAC se transformou em centros de formação e informação para profissionais e empresas do setor terciário. Os mais modernos recursos se integram aos comprovados métodos pedagógicos da instituição num processo de atualização no aprimoramento permanente. São milhares atendidos com cerca de 2000 diferentes cursos ministrados em programações em diversos níveis desde instrumentação até pós-graduação.

A missão de negócios planejados para o SENAC tem como visão de síntese, a seguinte formulação: educação profissional voltada para a produção do conhecimento em comércio e serviços. O SENAC possui 17 unidades operativas espalhadas pelas maiores cidades do Estado, bem como as que localizam em cidades de médio porte e estendem sua atuação aos demais municípios circunvizinhos.

### **4.1.2 SESC – Serviço Social do Comércio**

Criado em 1946 e tendo como prioridade sua ação social, o SESC tem como foco de atenção os principais problemas nacionais. Seu primeiro desafio foi a luta contra a tuberculose, principal causa de morte nos anos cinquenta. Esse trabalho pela saúde social estendeu-se a assistência a maternidade e infância, criando maternidades-modelo, realizando um trabalho de orientação e educação as famílias. Assim, delineou-se então o perfil principal das ações do SESC: o apoio à saúde do trabalhador. Os anos 70 marcaram uma maior preocupação com o bem-estar e o lazer do trabalhador. Foram criadas colônias de férias e centros campestres nas principais regiões do país, dando também ênfase à prática esportiva, educação física e atividades de recreação. A década de 80 trouxe grandes transformações sociais, econômicas e políticas para o país. Atento a este processo o SESC começou a investir em educação e em educação e em atividades culturais. Nos tempos, atuais, o SESC está ajustando novamente suas políticas e ações nacionais e estaduais aos anseios de seus usuários. Sua missão é investir em ações de excelência nas áreas da saúde, cultura, educação e lazer, mantendo caráter social e educativo para melhoria da qualidade de vida da família comerciária.

### **4.1.3 SESI – Serviço Social da Indústria**

O SESI é uma entidade de direito privado, criado em 1946, por Decreto-Lei, para servir de apoio à indústria e seus trabalhadores, oferecendo, oportunidades concretas para o crescimento social e econômico dos trabalhadores para a elevação dos níveis de produtividade empresarial e qualidade de vida do trabalhador.

Sua missão é contribuir para o fortalecimento da indústria exercício de sua responsabilidade social e prestando serviços à empregados de educação, saúde e lazer com vistas a melhoria da qualidade de vida para os industriários. É impossível dissociar a história do SESI da evolução do parque industrial brasileiro. Desde 1946, um acompanha o outro. Mudam os tempos, mudam modelos organizacionais, mudam as máquinas, mas a qualidade de vida dos trabalhadores continua sendo um dos principais fatores de competitividade e eficiência.

O SESI foi criado pela CNI, a entidade conta com 2.512 unidades de atendimento, espalhadas por todo o território nacional, que levam à sua clientela educação básica e complementar, atendimento médico e odontológico, assistência alimentar, atividades de lazer, esporte e cultura, assistência econômica e financeira e muitos outros benefícios sociais. Por meio de ações de caráter educativo e preventivo, o SESI ajuda as empresas a cumprirem seu papel social e a organizarem um ambiente de trabalho saudável e eficiente, utilizando ações eficazes e de baixo custo, que valorizam os trabalhadores e permitem a conquista de resultados empresariais mais significativos.

Mas o papel do SESI não se esgota na empresa. Além de atender seu público-alvo, coloca diversos serviços à disposição da comunidade, multiplicando sua ação social por meio de milhares de projetos. É assim, em parceria com prefeituras, universidades, instituições públicas e privadas, que o SESI ajuda a indústria a dar sua contribuição para o pleno desenvolvimento da cidadania.

#### **4.1.4 SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem da Indústria**

O SENAI é um integrante do Sistema FIESC. Foi criado em 1954 com o objetivo de formar e aperfeiçoar profissionais para o setor industrial. Inicialmente as atividades constituíram-se, basicamente, na escolarização de trabalhadores através de aprendizagem industrial. A partir dos anos 90, as inovações tecnológicas demandaram aos novos desafios nas áreas de educação profissional e de desenvolvimento tecnológico.

#### **4.1.5 SEST – Serviço Social do Transporte e SENAT – Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte**

A Lei nº 8.706 de 14 de setembro de 1993, conferiu à CNT as tarefas de criar, organizar e administrar o SEST e o SENAT, voltados exclusivamente para a apresentação de serviços de promoção social e desenvolvimento profissional do trabalhador em transporte rodoviário, inclusive o transportador autônomo.

O SEST e o SENAT são organizações com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos. Sua receita é formada por contribuição compulsória das empresas de transporte rodoviário e do transportador autônomo, além da possibilidade de contar com receita operacional decorrente da prestação direta de serviços e da celebração de convênios com entidades públicas ou privadas, nacionais ou internacionais. Como objetivos busca a permanente melhoria dos padrões de vida do trabalhador em transporte e de seus dependentes. Compete ao SEST, gerenciar, executar e apoiar programas voltados à promoção social nas áreas de saúde, cultura, lazer e segurança no trabalho. Compete ao SENAT, gerenciar programas voltados à formação, atualização e aperfeiçoamento profissional.

A estrutura organizacional é unificada, com ações descentralizadas de acordo com as demandas de cada região, objetivando eficiência com racionalização de recursos. Os Conselhos Nacionais têm atribuições de analisar e aprovar projetos, planejar, normatizar e fiscalizar a administração do SEST e do SENAT, fixando as suas diretrizes e prioridades gerais. Já os Conselhos Regionais estão localizados nas principais capitais do País, cobrindo todo o território nacional, com atribuição de eleger as prioridades regionais, observadas as diretrizes emanadas dos Conselhos Nacionais do SEST/SENAT. O Departamento Executivo, sediado em Brasília-DF, é o responsável pela administração e execução dos objetivos do SEST/SENAT, em âmbito nacional.

#### **4.1.6 SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural**

O SENAR é uma instituição vinculada a CNA, em nível nacional, e as federações de agricultura, em nível estadual. No, Estado de Santa Catarina, o SENAR está vinculado a FAESC, administrado por um conselho formado por representantes da própria FAESC, agroindústrias, administração e FETAESC. Sua missão é desenvolver ações de formação profissional rural e atividades de promoção social voltadas para o “homem rural”, contribuindo para sua qualificação, integração na sociedade, qualidade de vida e cidadania.

É finalidade do SENAR organizar, administrar e executar o ensino da formação tradicional rural e a promoção social dos produtores e trabalhadores rurais e seus familiares, orientando a implantação de ações de formação profissional rural e de atividades de promoção social e proporcionado ao público-alvo, geração de renda e condições de competitividade no mercado de trabalho. Oferecer através da qualificação de profissionais, condições de homem

rural e de permanecer no seu habitat produzindo com a eficiência e lucratividade. Promover intercâmbio cultural, sócio-econômico, através da convivência harmônica, a troca de experiências e de conhecimentos técnicos. Propiciar ao público rural os meios para desenvolvimento de aptidões pessoais e sociais, proporcionando a qualidade de vida e participando na comunidade.

#### **4.1.7 SEBRAE – Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas**

O SEBRAE é uma instituição técnica de apoio ao desenvolvimento de pequeno da atividade empresarial, voltada para o fomento e divisão de programas e projetos que visam a promoção e ao fortalecimento das micro e pequenas empresas. Criado em 1990 e, regulamentado no mesmo ano pelo decreto do 99.570, o atual SEBRAE surgiu numa época de grandes transformações do ambiente econômico, social e político brasileiro.

Seu propósito é trabalhar de forma estratégica vira inovador e pragmática para fazer com que o universo dos pequenos negócios no Brasil tenha as variáveis condições possíveis para uma evolução sustentável, e contribuindo para o desenvolvimento do país como ator e conforme descrito no documento direcionamento estratégico do SEBRAE. Foi criado por Lei de Iniciativa do Poder Executivo e concebida em harmonia com a seca confederações representativas das forças produtivas nacionais. Sem essa parceria entre setores público, privado e as principais entidades de fomento à pesquisa do país, esse modelo não teria eficiência e eficácia que tem relevado ao longo do tempo.

O SEBRAE é predominantemente administrado pela iniciativa privada. Constituem serviço social autônomo – uma sociedade civil sem fins lucrativos que, embora operando em sintonia com o setor público não se vincula a estrutura pública Federal. A instituição é fruto, portanto, de uma decisão política da compra empresarial e do Estado. Ao associar-se para criá-la e cooperar na busca de adjetivos como. É, por isso mesmo, uma entidade empresarial voltada para atender o segmento privado, embora o desempenho e a função pública tenha sempre consideração as necessidades de desenvolvimento econômico e social do país. O SEBRAE é uma empresa inovadora voltada para soluções empresariais e para os mais diversos setores do segmento de pequenas empresas. É constituída como uma sociedade civil de direito privado, sem fins lucrativos.

Sua missão é de se envolver e consolidar a força empreendedora catarinense. Buscando alcançar esta missão o SEBRAE –SC elabora projetos e desenvolve metodologias, idade, emprego e renda para os catarinenses. Através do conceito de educação empreendedora, o SEBRAE-SC, transforma projetos e metodologias em serviço de apoio aos empresários de nossas micro-empresas e empresas de pequeno porte, desenvolvendo produtos e serviços voltados especialmente para afirmação e capacitação dos mesmos. Ato ainda no fortalecimento e desenvolvimento de novos empreendedores e futuros empresários. O SEBRAE-SC possui uma estrutura moderna e eficiente adaptada para atender às necessidades do empresariado catarinense, atuando em cinco áreas importante: educação, mercado, tecnologia e informação, políticas públicas.

A missão do SEBRAE é se desenvolver e consolidar a força empreendedora de Santa Catarina voltada para o segmento de pequenos negócios, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do estado. Sua intenção estratégica é a excelência e a vanguarda no atendimento a todas as micro empresas e empresas de pequeno porte.

#### **4.2 Comprometimento Organizacional nas Empresas do Sistemas “S”**

O estudo sobre comprometimento e satisfação vem se tomando cada vez mais freqüente pelos interesses que seu conteúdo desperta nas organizações e em seus dirigentes. No entanto, este tema tem sido marcado por uma dispersão conceitual e analítica, conforme foi percebido na pesquisa bibliográfica e nas entrevistas realizadas neste estudo. Assim, no intuito de contribuir teoricamente para uma análise do comprometimento organizacional e satisfação no trabalho, procura-se, definir bases e alguns indicadores de comprometimento e satisfação manifestados nas empresas pesquisadas. É importa ressaltar que essas empresas são subsidiadas por contribuições mensais recolhidas junto às entidades de classe, chamadas contribuições compulsórias, que garantem em parte a manutenção delas. Essas contribuições geram uma certa acomodação geral, pois seus colaboradores, muitas vezes tendem a sentirem-se estáveis e seguros no grupo.

Entretanto, com as atuais e intensas mudanças essas empresas tem buscado transformação em suas estruturas, o que impõe a necessidade de uma nova dinâmica interna, onde os resultados e metas organizacionais passam a ser prioritário. Pode-se afirmar que a busca pelo aumento de produtividade tem demonstrado que o nível de comprometimento esta

relacionados ao atendimento dos objetivos pessoais e organizacionais, pois observou-se que o diferencial humano representa fator extremamente considerável em todas as áreas das empresas pesquisadas.

Assim, considera-se que o comprometimento organizacional nas empresas do sistema "S", significa envolvimento, onde o sujeito desta ação partilha valores e está motivado a participar da definição e da realização de objetivos e estratégias, pela criação e inovação além dos padrões esperados. Na realidade o comprometimento se manifesta quando pelo menos uma dessas quatro situações ocorre: relações de afeto, relações éticas e morais, relações de conjugação de interesses e relações de vínculos subjetivos. Assim, a conceitualização por parte dos entrevistados tem como resultado que o conceito de comprometimento pode ser intecambiável com outros tais como: permanência, lealdade, oportunidade, avaliação custo/benefício, obediência, concordância/aceitação e vínculos afetivos.

#### **4.2.1 Significado de Comprometimento Organizacional**

A pesquisa revelou que as empresas dos sistemas "S" são sensíveis à questão do Comprometimento Organizacional. Os dirigentes de RH entrevistados foram unânimes em afirmar que suas empresas preocupam-se em implementar políticas e ações voltadas para integração indivíduo-organização. A busca de um ambiente participativo de trabalho proporcionando práticas de envolvimento que facilitam o relacionamento interpessoal no trabalho é uma diretriz da empresa. Um dos dirigentes entrevistados se manifestou:

**“Na minha empresa, faz parte da nossa cultura: Todo e qualquer funcionário é, em princípio, o responsável por ela. Isto é, funcionário comprometido é aquele que tem o entendimento que a empresa necessita funcionar dentro de normas e regras para que se tenha melhores resultados possíveis. Assim, comprometimento é a intenção pessoal, ou seja, uma decisão de cumprir aquilo que está estabelecido pela empresa”.**

A pesquisa revelou também, que o entendimento e significado conceitual Comprometimento Organizacional entre os entrevistados apresenta diferentes noções, embora

guardando similaridades importantes. Observou-se que para alguns entrevistados Comprometimento Organizacional significa um sentimento de responsabilidade do funcionário para com a empresa, enquanto que outros dirigentes acreditam que tratam-se de um sentimento de retribuição do empregado. Neste sentido, quando questionados sobre a conceituação de Comprometimento Organizacional, verificou-se que os dirigentes de RH valem-se de diferentes bases teóricas, e na maioria das vezes incompletas, conforme pode ser visto abaixo. Para o dirigente de uma das empresas pesquisadas:

**“Comprometimento Organizacional é definido como um estado de ser do indivíduo que exerce suas atividades no trabalho com envolvimento e preocupação em atingir os objetivos e interesses da organização”.**

Outro entrevistado assim definiu Comprometimento Organizacional:

**“Trata-se de uma força manifesta do empregado de identificação e envolvimento com a sua empresa. É o desejo de esforçar-se pela empresa e o desejo de permanecer nela como membro ativo”.**

Outra definição é mais enfática:

**“Comprometimento Organizacional é uma tendência natural do empregado apenas por sentir-se parte da empresa. Na realidade é uma predisposição de se engajar em todas as atividades do trabalho, de forma a contribuir com os resultados e as metas estabelecidas pela empresa”.**

Alguns entrevistados assim manifestaram-se sobre o conceito de Comprometimento Organizacional:

**“Estar comprometido é estar disposto a fazer além do que é solicitado, além do que é esperado dele. Ele se supera e supera as expectativas da empresa”.**

**“Comprometimento é a pessoa estar fazendo bem feito aquilo que precisa ser feito. Ela dá o melhor dela”.**

**“Comprometimento é uma vontade, um desejo de colaborar. É comprometer-se consigo mesmo primeiro e depois com a empresa. Comprometimento comigo mesmo em atingir meus objetivos particulares em mostrar o melhor atingindo e perseguindo as metas organizacionais”.**

**“O comprometimento é muito mais de uma forma interna de realização, da pessoa do que por razões de deveres e obrigações externas. Acho mesmo que o nível de consciência teria que ser muito grande para se ter este tipo de comprometimento”.**

**“Comprometimento Organizacional é uma sensação, um sentimento que funcionário tem para com a organização ele percebe que percebem que suas metas pessoais estão atreladas com as metas da organização . É o sentimento de ele dar mais ou dar menos para organização”.**

Assim, verificou-se que o entendimento de Comprometimento Organizacional, por parte dos dirigentes de RH das empresas pesquisadas carece de uma noção conceitual mais exata, embora em conjunto eles complementam-se, na medida em que enfocam diferentes componentes de um conceito teórico mais abrangente. Dessa forma, observa-se que o conjunto de interpretações e definições de Comprometimento Organizacional assemelha-se com o conceito de Mowday. Para Mowday (apud Freire, 1998),

Comportamento Organizacional representa algo além de mera lealdade passiva, envolvendo uma relação ativa, tal que, os indivíduos, estão dispostos a dar algo deles para contribuir com o crescimento da organização. Os indivíduos vêm à organização com certas necessidades, desejos, habilidades e por tanto, esperam achar um ambiente de trabalho onde eles possam usar suas habilidades e satisfazer as necessidades básicas. Assim, a questão do Comprometimento Organizacional é vista da seguinte forma: uma organização prove as

necessidades do indivíduo,. E por isso a probabilidade de comprometimento no trabalho é crescente. Da mesma forma Argyris (1969) reforça essa noção de Comprometimento Organizacional, assim se manifestando: “os objetivos de quem trabalha caminham paralelamente aos objetivos da própria empresa”.

#### **4.2.2 Fatores e Evidências no Comprometimento Organizacional**

Este item analisa a seguinte questão: Como em termos gerais, pode ser caracterizado o Comprometimento Organizacional nas empresas pesquisadas? Para respondê-la, faz-se necessário considerar além dos depoimentos prestados nas entrevistas e a análise de documentos e outros relatórios, a vivência e as observações da pesquisadora durante os procedimentos de pesquisa. Em primeiro lugar, convém ressaltar que a quase totalidade dos entrevistados consideram que, em termos gerais, o nível de comprometimento dos empregados é bastante satisfatório. Um dos dirigentes entrevistados prestou o seguinte depoimento:

**“Não dá para generalizar: os diferentes níveis hierárquicos apresentam níveis diferentes de comprometimento. Os níveis hierárquicos mais baixos ou seja, o pessoal operacional, tende a ser mais comprometido, na medida em que esperam galgar novos postos dentro da instituição. A empresa insere-se numa cultura de segurança e estabilidade no emprego o que se por um lado gera uma certa acomodação por parte dos empregados, por outro lado, desperta um forte sentimento de reconhecimento e fidelidade do pessoal neste nível. Já estou na empresa há 15 anos e nunca soube de um programa de demissão ou mesmo notícia de uma demissão injusta”.**

Outro dirigente também considera o Comprometimento Organizacional na sua empresa como sendo:

**“Podemos dizer que a grande maioria tem um alto comprometimento com nossa organização. Podemos afirmar isso frente aos resultados obtidos. Atingimos o planejado. Reformulamos nosso sistema de gestão. Trabalhamos agora com grupo-tarefa, implantamos a avaliação de desempenho, e com isso torna-se mais fácil observar quem realmente trabalha e faz a diferença. Estamos certos de que o comprometimento do funcionário tem ligação direta com a forma que ele é tratado e valorizado através das políticas de RH. Por isso tenho confiança em dizer que nossos funcionários são altamente comprometidos”.**

Questionados sobre as razões pelas quais as pessoas se comprometem, observamos que há certas similaridades nas razões mais comuns pelas quais as pessoas se comprometem, razões estas que independem da organização, mas tratam-se de necessidades comuns ao homem moderno. Por serem gestores de RH, os respondentes demonstraram conhecimento sobre o comportamento humano, suas aspirações e necessidades. Ressaltaram que há vários tipos de comprometimento e que eles variam de acordo com a faixa etária, objetivos de vida e metas pessoais. Observamos que diferentes tipos de comprometimento foram mencionados, porém ficou evidenciada a necessidade de se discutir mais detalhadamente as tipologias, frente a complexidade e importância desta identificação para a área de RH.

**“Dependendo da faixa etária do funcionário, ele se compromete mais ao menos. Um iniciante, ou seja iniciando sua vida profissional, no primeiro momento buscando experiência, se compromete por esta razão. A necessidade de sobrevivência também garante uma forma de comprometimento. A idade avançada garante um outro tipo de comprometimento, seja pela falta de oportunidade, pela falta de coragem de recomeçar, pelo amor a empresa. Então são os mais diferentes tipos de comprometimento. Com certeza os estudiosos classificam de uma forma bem mais precisa”.**

**“Acredito que num primeiro momento da vida profissional, normalmente recém graduado, a pessoa está em busca de experiência, de prática, de conhecimento. Já num segundo momento vem a estabilidade financeira. Pelo fato de ter família nesta fase , geralmente a pessoa está comprometida com a organização, mas está mais preocupada com a manutenção e bem-estar da sua família e bem-estar. Acredito que há momentos bastante específicos na vida do homem em que sua atenção está voltada para o atingimento de suas necessidades, e então o comprometimento fica em segundo plano e o nível de comprometimento, com certeza cai”.**

**“Muito do comprometimento das pessoas é ainda por razões financeiras, chegando mesmo a ser quase mercenário, só praticamente vendendo a sua força de trabalho. Isso é facilmente identificado no funcionário que só faz o essencial. Somente o suficiente para não ser mandado embora. Normalmente sente pouca satisfação com o que faz e está desinteressado no trabalho”.**

**“Pelo fato da pessoa ter família para sustentar ela passa a ter maior responsabilidade, pois, tem medo, de perder o vínculo empregatício. Isso a princípio pode parecer verdadeiro e, mas não acredito nisso de uma forma muito forte”.**

**“O fato de que ela está só preocupada com a recompensa financeira no final do mês, fruto de seu trabalho, faz com que caia o seu nível de envolvimento com empresas e com a sua tarefa em si”.**

**“O comprometimento deve estar acompanhado do pensamento do funcionário no sentido do que ele pode fazer pela empresa, quer respeitando as normas da empresa e ajudando a promover melhorias e inovações, afinadas com as metas da organização. Quanto mais o funcionário estiver comprometido com sua empresa, mas estiver preocupado com a sua organização, o funcionário deverá estar atento para saber de que forma ele**

**poderá contribuir, trazendo alternativas, assim, a sua segurança de trabalho estará garantida”.**

Se o funcionário estiver preocupado só com a sua manutenção e da sua família e seu pensamento voltado para esta preocupação e do em manter-se no emprego, ele pouco terá de iniciativa e criatividade , porque estará sempre obstaculizado pelo medo.

**“Sua atenção e seu comprometimento necessariamente precisam estar voltados para os interesses da empresa, assim ele estará comprometido e terá garantia no seu emprego e a qualidade no seu trabalho. Só desta forma, creio eu, o funcionário não terá medo de errar, o que é condição fundamental parece se ter novas iniciativas, novas idéias e gerar grandes contribuições para empresas”.**

**“Eu diria mesmo que a grande maioria se compromete com a organização pelo tempo de casa e /ou mais pela necessidade de se manter no emprego. A quem atribua isso a falta de motivação, ou por vezes, por algumas incoerências nas ações, outras vezes por vontade própria de crescimento, de progresso pessoal que muitas vezes dificulta qualquer mudança em implementação de novas iniciativas, ou mas implantar reformas na empresa. Eu diria mesmo que esse é o atualmente, um dos grandes desafios dos dirigentes. Manter funcionários comprometidos, motivados e inovadores”.**

**“Entendemos que todos que possuem liderados são gestores de recursos humanos em nossa casa, mas esperam da área de RH, no sentido de estar encontrando o mecanismos trazendo técnica para que possamos incentivar e motivar o funcionário e, gerando assim um novo movimento, uma nova atitude dentro da organização, estar realmente com a sua atenção voltada para sua atividade no sentido de buscar novas soluções e descobertas, um jeito de fazer melhor aquilo que está sendo feito”.**

Houve unanimidade por parte dos entrevistado sobre a importância de se identificar e observar os níveis de comprometimento dentro da empresas. Manifestarem através dos depoimentos quais as formas habituais de se observar o comprometimento e as razões pelas quais as pessoas se comprometem. Como percebido na entrevista abaixo:

**“Pelo tipo de envolvimento, pelos atitudes, pela consistência de argumentação em defender suas idéias e lutar pelo seus objetivos e da empresa, como alguém que maturou idéias, pensou detalhadamente como quem quer realizar e concretizar aquilo que acredita. Acho que isso acontece em todos os níveis dentro da organização. Do nível gerencial ao nível operacional, cada qual transpondo seus níveis de dificuldade”.**

**“Acho que os funcionários cumprem com os objetivos que são impostos. Acredito que um grande número de funcionários segue as normas e as regras, porque assim precisa fazê-lo. Acho que não é alguma coisa espontânea alguma coisa realmente que vem de dentro, de vontade própria. Posso parecer um tanto realista com esta resposta, mas acho realmente que, o funcionário, se pudesse optar, não estaria trabalhando, estaria fazendo alguma outra coisa que lhe desse satisfação, trouxesse prazer, como uma atividade de lazer. Acho que esse comprometimento deles é mais no sentido de visar alguma coisa lá adiante, ou seja, é um comprometimento calculado, mas ou menos, eu dou aqui, mas eu vou ter lá”.**

Esse informante menciona claramente um dos tipos de comprometimento conhecido como *side-bets* ou trocas laterais, onde o comprometimento é uma função das recompensas e custos associados à participação do indivíduo na organização; tais recompensas e custos aumentam com o tempo que o indivíduo permanece na organização. Esta abordagem e variações, está de acordo com o pensamento de Reichers (apud Bastos e Borges-Andrade, 1999).

Um dos informantes ofereceu um depoimento observando aspectos tais como da acomodação gerada muitas vezes pelo que compreendido como efetivação, o que denta muitas vezes falta de iniciativa, de gerar transformações e inovações para a empresa. Refere-se

também ao sentimento de pertencimento á organização, transformado em comprometimento afetivo, também chamado atitudinal e, conforme aponta Fleury, (1993), definido como uma forte crença e aceitação dos objetivos, valores organizacionais e da vontade de permanecer na organização.

**“Precisamos de mais pessoas que corram riscos, que tomem decisões e, que se posicionem diante das coisas e de situações complexas apresentadas no cotidiano organizacional. Hoje essa é uma qualidade fundamental para quem quer se dar bem na vida, no mundo do trabalho, e que pretenda dar lugar postos mais altos na sua vida profissional. Certamente, não podemos ser ingênuos e não conhecer e avaliarmos os riscos desse posicionamento dentro de uma organização. E hoje em dia mais do que nunca precisamos correr riscos, mas riscos calculados, riscos necessários á qualquer iniciativa e a qualquer novo empreendimento , seja de ordem pessoal, profissional e organizacional”.**

Em contra partida, a estas posições favoráveis ao Comprometimento Organizacional, um dos entrevistados manifestou-se negativamente em relação ao nível de comprometimento das pessoas em sua empresa. Para esse depoente, os empregados que não dispões de oportunidades de progresso e realização profissional sentem-se descomprometidos com a missão e a cultura organizacional existente. Nesse sentido, assim afirmou:

**“Nessa organização, de caráter para-estatal, temos estabilidade no emprego, pelo menos a prática assim demonstra, há evidencias de diminuição do nível de comprometimento, pois não há uma relação direta entre a segurança no emprego e os resultados organizacionais alcançados. Os novatos, aqueles com pouco tempo de casa, que tem fortes aspirações de carreira ou profissional, quando não vislumbram perspectivas na empresa, tendem a sentirem-se descomprometidos e a desejarem mudar de empresa”.**

**“Acredito que o nível de comprometimento na nossa empresa é relativo, seria necessária uma estudo aprofundado para sabermos a percentagem de funcionários altamente comprometidos ou não da nossa empresa. Acredito mesmo que há diferentes tipos de comprometimento e que a grande maioria está comprometida por razões financeiras e por razões de realização”.**

**“Quando se trabalha em uma empresa privada mas com características de empresa pública como é o caso da nossa organização e, em seu quadro pessoas com tempo de serviço grande, onde existe uma suposta segurança e uma certa estabilidade já adquirida gera um tipo de comprometimento diferente. Elas podem e devem estar comprometidas com a organização. Possuem valores tais como honestidade, executar o serviço com qualidade, e a realização de suas tarefas no tempo certo. Existe comprometimento, mas é muito mais pelos tempo dedicado a organização do que realmente para alavancar o sucesso da empresa ou conseguir resultados melhores. Acredito que esse comprometimento é muito mais gerado pelo medo de perder emprego e o tempo já adquirido de casa. De certa forma existe uma acomodação da pessoa em sua organização, acomodada em um situação de suposta segurança. Essa acomodação freqüentemente é trazida à outros aspectos da vida, como por exemplo não procura se atualizar, voltando a estudar e se capacitar”.**

Outro posicionamento crítico em relação a questão do Comprometimento Organizacional neste tipo de empresa com características paraestatais foi expresso no seguinte depoimento:

**“O Comprometimento Organizacional em nossa empresa está diretamente ao caráter do colaborador. Ele que se auto compromete. A empresa não valoriza o comprometimento. O ventilador de cabeça funciona mesmo quando ninguém cobra nada de ninguém. Na minha opinião, são poucas as pessoas que tem o nível de comprometimento a ponto de prejudicar um pouco a convivência familiar para atingir os objetivos da empresa. Não estamos**

**avaliando quem é o certo, quem está errado, mais estamos avaliando se há ou não comprometimento. Algumas pessoas somente se comprometem em função de questões salariais. O fator poder é muito importante. A relação com o poder, ou seja com as chefias tem grande influência no Comprometimento Organizacional”.**

A pesquisa revelou diversas evidências concreta de fatores que caracterizam o Comprometimento Organizacional nas empresas pesquisadas. Nesse sentido, as principais evidências podem ser visualizadas nas afirmativas abaixo colidas junto aos dirigentes entrevistados:

**“Nossa empresa exerce uma forte influência na comunidade a que serve dispondo de uma imagem pública muito positiva. Com certeza nossos empregados reconhecem este fato e, sentem orgulho por trabalhar aqui em consequência, preocupam-se em manter esta imagem esforçando-se para realizar os objetivos e a missão da empresa”.**

**“Aqui o interesse efetivo de participação em qualquer atividade promovida pela empresa é bastante forte: basta convidar e todos estão dispostos a colaborar. As promoções e festividades sociais da empresa são bastante prestigiadas e valorizadas pelos empregados em geral, o que demonstra afeição e dedicação a empresa”.**

**“Recentemente uma pesquisa analisando o clima organizacional na empresa mostrou que os empregados em geral estão satisfeitos com os principais fatores do clima: ambiente de trabalho, estilo de liderança, imagem da empresa, salários e benefícios assistenciais. Além disso, ficou também evidenciado que, como decorrência deste clima positivo, as pessoas sentem-se comprometidas com a organização”.**

Considera-se que Comportamento Organizacional, para muitos autores (Mathieu & Zajac, 1990; Mottaz, 1988; Allem & Meyer, 1990), é ter um forte vínculo ou ligação do indivíduo com a organização, de forma que os objetivos e aspirações de quem trabalha são congruentes com os objetivos e aspirações da organização. Assim sendo, pode-se afirmar que, de modo geral, há nas empresas pesquisadas evidências de Comprometimento Organizacional. Faz parte da política e da cultura dessas empresas procurar atender as principais aspirações de seu pessoal: assistências e benefícios sociais, orientações familiar, educação e moradia. Em retribuição, os empregados buscam realizar a missão da empresa. Como resultado, evidencia-se, assim um ambiente de mútuo comprometimento entre as empresas e seus empregados.

#### **4.2.3 A Prática e as Razões do Comprometimento Organizacional**

Com relação a prática do Comprometimento Organizacional nas empresas dos Sistema “S”, a pesquisa evidenciou que o exercício do comprometimento, bem como as razões pelas quais o empregado sente-se ou não comprometido podem apresentar variadas interpretações. Em primeiro lugar, convém salientar que esta variável não é tão visível e, portanto possível de ser analisada quanto a Satisfação no Trabalho.

Contudo, mesmo assim pode-se destilar das investigações realizadas algumas ilustrações esclarecedoras. Por exemplo, para uma das empresas, Comprometimento Organizacional é expresso no seu próprio Regimento Interno. Para outra empresa as manifestações de comprometimento incluem ações, tais como:

**“Nosso índice de absentéismo é muito baixo. A rotatividade de funcionários também. O ano passado nós perdemos um único funcionário para uma empresa multinacional, isto porque as possibilidades de progresso profissional eram para ele muito tentadoras. Via de regra, nossos funcionários gostam de trabalhar aqui e fazem muito pela empresa”.**

**“O que leva ao descomprometimento e a insatisfação é incoerência entre o discurso e a prática e a retenção da informação. A exemplo a pesquisa de clima organizacional que precisa ser um processo muito ético e não de manipulação da informação”.**

Na realidade varias são as práticas exercidas nas empresas do Sistema “S” que evidenciam a busca de maior comprometimento geral dos empregados com a missão e a cultura organizacional de suas empresas. Os depoimentos abaixo ilustram esta afirmativa:

**“Posso garantir que nesta empresa, a maioria dos funcionários vestem nossa camiseta com dedicação”.**

**“O pessoal aqui é altamente motivado com o produto que a empresa oferece a comunidade, por isto eles tem orgulho em trabalhar aqui”.**

**“É claro que nossa empresa tem um bom plano de carreira, isto é importante para que o empregado tenha interesse em permanecer na empresa”.**

**“O que é mais importante é o fato de que a imagem da empresa na comunidade é muito positiva”.**

**“O sistema de assistência e beneficio oferecido pela empresa a seus empregados é de fazer inveja a muitas outras empresas pública”.**

**“As oportunidades de treinamento e desenvolvimento profissional que a empresa oferece a seus funcionários é um fator importante para eles sentirem-se mais responsáveis pelo atingimento dos resultados esperados com seus trabalhos”.**

Observou-se que para os profissionais de RH das empresas pesquisadas, o gestor principal da organização exerce um papel determinante no seu funcionamento e de grande relevância ao considerarmos fatores de influência no comprometimento organizacional, para todos os níveis hierárquicos, bem como contribuição à formação e direcionamento dos objetivos e metas da empresa, imprimindo à empresa uma imagem mais moderna, dinâmica, participativa ou mais tradicional. Esse fator também foi fortemente evidenciado quando associado a cultura da empresa, no tocante a necessidade de se compreender como se estabelecem as relações entre chefias e subordinados e a capacidade de compor situações de conflito, comuns às organizações. Conflitos aqui entendidos como divergência e antagonismo de idéias e interesses. Pode-se compreender essa mensagem nos relatos :

**“O gestor principal é figura central no nosso universo corporativo. A partir dele são difundidas as idéias e o funcionamento da casa. Ele é o grande catalisador e ao mesmo tempo difusor”.**

**“Na verdade todos são importantes na organização. Mas sem dúvida, é o diretor que dá o ritmo da marcha. É como um maestro regendo uma orquestra. Se ele sabe compor de maneira harmônica todos os instrumentos, teremos uma orquestra afinada e cumprindo seu papel”.**

**“Em nossa empresa o papel e a postura dos gestores sempre foram motivo de orgulho para nós. Eles acabam refletindo os valores da organização”.**

**“A visão do gestor principal, obviamente que compartilhados com sua equipe, é que fazem da nossa organização o que é . Se existe uma relação de respeito, de admiração e de confiança na pessoa do diretor, por certo teremos funcionários mais comprometidos”.**

**“O relacionamento interpessoal e profissional que o atual diretor estabeleceu entre todos, influenciaram na formação e manutenção do vínculo e comprometimento com organização”.**

Embora em pesquisas realizadas sobre a forma de gestão participativa não trazer evidências de maior comprometimento dos funcionários do que em empresas tradicionais, os participantes da pesquisa relacionaram como fator importante para o aumento dos níveis de comprometimento, o sistema de gestão da empresa, as características organizacionais, desde seu organograma às políticas de RH. Observou-se que o desempenho de tarefas significativas, desafiadoras, que exijam o uso de suas capacidades pessoais e de criatividade estão relacionadas ao comprometimento. A distribuição das tarefas, o desenho dos cargos, a alternância nas atividades, assim como a participação na elaboração das diretrizes organizacionais, configuram-se de maneira particular, como de influência no comprometimento organizacional.

**“Nossa organização prima pelo trabalho em equipe, onde todos podem contribuir para as realizações da empresa. Nós nos sentimos como responsáveis por tudo que acontece e pela própria existência da organização. Nossa empresa será o que fizermos dela. Ela será reflexo do bom senso e da lucidez com que saibamos nos despir de vaidades pessoais e deixarmos prevalecer o trabalho cooperativo, onde os esforços serão canalizados para o bem-estar de todos. Não podemos nos esquecer de que a empresa existe em função do homem”.**

**“Dessa forma é importante que tenhamos sempre em mente, nós gestores de organizações, valores muito consistentes e, que saibamos comunicá-los, através de atitudes e na convicção de nossas ações. Pois entendo ser este um dos caminhos para que tenhamos a confiança dos nossos colaboradores e sua vontade em realizar, em despender esforços e sua capacidade produtiva para o desenvolvimento da empresa e dele conseqüentemente”.**

**“Uma das razões que faz com que o funcionário se envolva com as metas e objetivos da empresa, perpassa por uma declaração de valores da própria empresa, que não fica só na parede, mas que, é cumprida e atendida com seriedade”.**

Observamos que, embora todos os informantes tenham reconhecido que dependendo da fase da vida e dos objetivos de vida da pessoa, também varia seu tipo de comprometimento, no entanto, poucos mencionaram a importância e o significado do trabalho na vida do homem e sua relação com o nível de comprometimento organizacional. Muito embora todos reconheçam que o trabalho passa a ocupar cada vez mais, um lugar de destaque na vida do homem na sociedade capitalista .

Entre os principais fatores que influenciam no comprometimento organizacional, segundo a percepção dos gestores de RH das empresas pesquisadas, o salário, recompensas e benefícios tem sua importância, contudo, não é considerado como um dos principais fatores de comprometimento nas empresas do sistema "S".

Na sua totalidade ressaltaram que o fator de relação direta com o comprometimento do funcionário está ligado à sua possibilidade de ascensão profissional, de crescimento e desenvolvimento pessoal. Relacionado a este fator de possibilidade de crescimento pessoal e profissional está a natureza do trabalho, o escopo do trabalho, que precisa ter características desafiadoras, que possibilitem desenvolver sua capacidade criadora e de exercitar e descobrir novas habilidades.

**“O seu comprometimento está relacionado diretamente com a sua relação com o conteúdo do seu trabalho, com o conteúdo do seu fazer, dependendo da relação com trabalho e assim será seu grau de comprometimento com empresa. As pessoas comprometidas nem sempre estão satisfeitas com o trabalho, isso depende da sua relação com o objeto trabalho. Dependendo da relação de emprego o seu comprometimento será maior ou menor”.**

**“Respeitar o outro como um ser pensante é muito mais importante do que recompensa financeira ,é a valorização da pessoa e não apenas do trabalhador. É aquela idéia de não apenas mão- de- obra, mas cérebro e idéias sendo aproveitados”.**

Outro entrevistado assim observou:

**“O trabalho sempre ocupou um lugar importante na vida do homem. Mas, atualmente, pela influência do pensamento americano, onde o trabalho é extremamente, eu diria, excessivamente valorizado, mais importante do que o salário, a auto-realização parece prevalecer. Até porque muitas pessoas tem consciência de que só trabalhando com prazer, com vontade e com identificação como que fazemos, é que teremos sucesso. Não podemos perder tempo com coisas com as quais não lidamos bem ou temos dificuldades. Precisamos descobrir no que somos bons, desenvolvermos cada vez mais, e acharmos nosso espaço para podermos demonstrar nossos talentos. Eu diria que esse é um dos ingredientes para que tenhamos funcionários envolvidos, comprometidos e satisfeitos em seu ambiente de trabalho”.**

### **4.3 Satisfação no Trabalho e nas Organizações do Sistema “S”**

As organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e para fazê-las operar e funcionar. A moderna Administração de Recursos Humanos procura tratar as pessoas como pessoas e importantes recursos organizacionais. Nos sistemas “S” há por parte dos dirigentes de RH, conforme expresse e observado durante as entrevistas, uma grande atenção com o comportamento das pessoas, sua satisfação, isto é, suas ações e reações no interior do cenário organizacional.

Chiavenato (1997) menciona que a viabilidade humana é enorme, cada pessoa é um fenômeno multidimensional, sujeita às influências de uma enormidade de variáveis. O raio de diferenças em aptidões é grande e os padrões de comportamento aprendidos são diversos. As organizações não dispõem de dados ou meios para compreender os seus membros em sua total complexidade.

Assim como as organizações são diferentes, as pessoas tem características próprias de personalidade, suas aspirações, seus valores, suas atitudes, suas motivações, suas aptidões, etc. A partir dessa compreensão, podemos falar de satisfação no trabalho levando em conta

tanto fatores internos inerentes a cada pessoa, como os fatores externos presentes em seu contexto ambiental, que se condicionam e se influenciam mutuamente.

Nas empresas pesquisadas, os padrões de comportamento, ou seja, o modo pelos quais as pessoas costumam conduzir-se nos seus afazeres cotidianos, é afetado por fatores externos, decorrentes do ambiente que o envolve, das características organizacionais, como cultura, estrutura, sistemas de recompensas, políticas e procedimentos; e os fatores internos como suas características de personalidade, como aprendizagem, percepção, cognição e motivação.

Das empresas objeto de estudo desta pesquisa, três delas informaram não monitorar seu clima organizacional, já outras cinco ressaltaram sua preocupação em estar aplicando periodicamente a pesquisa para conhecer o clima organizacional da empresa, como importante aspecto do relacionamento entre as pessoas e a organização.

A amplitude do tema satisfação no trabalho e a preocupação em compreender os principais fatores intervenientes é, sem dúvida, tema dos mais importantes na percepção dos entrevistados, pois entendem que há uma visão restrita do indivíduo, quando não o colocamos dentro de uma perspectiva de multidimensionalidade.

### **4.3.1 Significado de Satisfação no Trabalho**

Para as empresas do sistema “S”, a satisfação no trabalho de seus empregados assume uma abrangência especial. A totalidade dos entrevistados mostrou forte interesse em discutir o tema e, foram unânimes em considerá-lo como um dos mais importantes para a empresa. Para uma das empresas pesquisadas, a relevância da satisfação no trabalho de seus empregados pode ser remetida a seu relatório plurianual de Planejamento Estratégico.

Nesta empresa o PE abrange quatro áreas: Financeira, Organizacional, Marketing e Administrativa, nesta última área, mais especificamente a “Macroestratégia de Modernização Administrativa”. O PE define como macropolítica redimensionar administrativamente a organização, no incremento do seu crescimento através de processos de descentralização e autogestão, desenvolvendo uma postura dinâmica e flexível. Neste sentido, quando perguntado: Como a empresa poderá atingir estes objetivos? O dirigente de RH entrevistado afirmou espontaneamente:

**“Buscamos a gestão descentralizada, o trabalho em equipe, investimento em capacitação e desenvolvimento das pessoas. A chave é a busca contínua da satisfação no trabalho dos empregados”.**

Da mesma forma, as demais empresas do sistema, direta ou indiretamente, manifestaram-se formalmente em relação a questão da satisfação no trabalho. Por exemplo, uma delas ressaltou em seu Relatório Anual de Atividades/1999, que os recursos humanos da empresa representa o maior capital. Para o período em foco, a Divisão de RH implementou inúmeras ações visando melhor desempenho de seus empregados e, ao mesmo tempo minimizando os riscos provocados pelo sedentarismo, promovendo, assim, a saúde de todos os servidores, incentivando a integração como também uma melhor qualidade de vida no trabalho.

**“É uma necessidade estar monitorando a satisfação no trabalho. Só não sei se efetivamente com o instrumento da maneira com que é apresentada a pesquisa de satisfação. Acho que tem outros recursos com outras variáveis em que você pode estar percebendo a satisfação e que são menos aparentes. Sem dar muito na vista que você está observando. Como por exemplo, absenteísmo, alta rotatividade, alcance de metas estabelecidas”.**

**“A via formal é sempre mais demorada e quando ela é e afetiva estrategicamente o quando preciso trabalhar no desenvolvimento operacional, eu não gosto desta palavra, eu quero chegar perto das pessoas que vem até a assessoria. Ela não é do diretor ou gerente, ela é de todo o corpo funcional. Eu trabalho muito no estreitamento da relação da assessoria com o nível funcional. Numa relação mais direta, se despojado da autoridade e da relação hierárquica. É uma relação pessoal que se estabelece com o seu cliente, ou seja, a assessoria de recursos humanos estreitando a sua relação com seu cliente, sendo eles os funcionários da casa. A preocupação com os níveis de satisfação no trabalho é uma forma de estar contribuindo no processo de humanização do ambiente organizacional”.**

**“A satisfação tem muito a ver com a possibilidade de crescer dentro da minha profissão. Se o funcionário vê a possibilidade de implantar suas idéias, colocar seu potencial criativo em ação”.**

**“Assim você se envolve e chega a satisfação e ao comprometimento. Mas a satisfação não garante que o funcionário se comprometer, não necessariamente. Acho que esta questão está mais ligada aos projetos de vida e aspirações do funcionário”.**

Uma das empresas pesquisadas, cuja finalidade é atender um público especial, ou seja, trabalhador e família rural, desenvolve ações voltadas para a formação profissional e promoção social do homem rural, contribuindo para sua integração na sociedade com melhor qualidade de vida e cidadania. Para realizar estes objetivos a empresa enfatiza a importância da gestão de RH. O dirigente desta empresa fez o seguinte depoimento em sua entrevista:

**“A nossa empresa adota o conceito de cliente interno e cliente externo. Para nossa satisfação dos clientes externos depende da satisfação dos clientes internos. Por isto, faz parte da cultura da empresa procurar o desenvolvimento das pessoas e da empresa de forma integrada, fazendo com que cada funcionário identifique-se com os valores e a cultura da empresa, tenha espaço para manifestar o seu sentir, encontre realização no seu agir e significado no seu lazer. Por esta razão, nesta empresa, as pessoas passam a ser elemento fundamental na gestão de RH”.**

Conforme a análise dos dados acima procedida, pode-se afirmar que as empresas pesquisadas consideram importante a questão da satisfação no trabalho e, portanto, há uma preocupação efetiva em monitorar, isto é, avaliar esta variável. Um dos entrevistados, referindo-se a formas de avaliar o nível de satisfação no trabalho fez o seguinte depoimento:

**“Os dados e informações levantados para melhorar a interação entre o sistema organizacional e as pessoas que nela trabalham são relevantes. A apropriação e a utilização dessas informações sobre a dinâmica da empresa, desde que bem utilizadas, podem servir de grande auxílio na tomada de decisões e como balizador de diretrizes”.**

**“Não perseguimos em nossa empresa a total satisfação do cliente interno, pois acreditamos que a satisfação também traz acomodação. Acreditamos que o funcionário, como todo ser humano precisa estar permanentemente realizando suas conquistas, e almejando satisfazer outras necessidades, pois este é o movimento da própria vida”.**

**“Funcionário satisfeito em suas necessidades básicas, passa a ter outros níveis de necessidade como e conhecida a pirâmide de Maslow. Portanto, acredito que estaremos sempre buscando suprir necessidades em graus diferentes e em momentos diferentes”.**

Por outro lado, esta pesquisa mostra uma tendência comum nas organizações em geral: algumas discrepâncias entre o discurso proposto, ou seja a intencionalidade das empresas e a prática na gestão de RH. Assim sendo, compatibilizando-se os dados revelados na pesquisa sobre o significado da satisfação no trabalho nas empresas do Sistema “S” e os principais aspectos conceituais do tema extraído da literatura, pode-se verificar uma forte influência de idéias que se poderiam denominar “humano-comportamental”.

#### **4.3.2 Fatores e Evidências da Satisfação no Trabalho**

Os principais fatores e evidências que descrevem a Satisfação no Trabalho das empresas pesquisadas, são apresentados e discutidos neste item, respondendo assim a Segunda Questão de Pesquisa deste estudo. Conforme já explorado no item anterior, pose-se afirmar, que de em termos gerais, o entendimento do significado da Satisfação no Trabalho,

embora tenha algumas características específicas próprias do tipo das empresas analisadas, mostra-se bastante próximo da conceituação expressa na literatura organizacional. O item anterior também revelou algumas discrepâncias entre o discurso proposto e a prática, no que se refere a questão da Satisfação no Trabalho nas empresas pesquisadas. Assim, a seguir procura-se identificar os principais fatores que caracterizam a Satisfação no Trabalho e, então descrever e discutir suas principais evidências, ou seja, a maneira pela qual os empregados demonstram essa satisfação, bem como os estímulos e as respostas das empresas a essa questão. A pesquisa revelou que os principais fatores e evidências que caracterizam a Satisfação no Trabalho são os seguintes:

**“Não acredito que talvez a nossa empresa tem um para o disto mas a possibilidade de ser efetivo é de um raro interesse parcial na área no a satisfação estar em Vera que ela é analisada em implementado e solução real e isso seria uma garantia de sucesso e satisfação a mês de dezembro específicos sendo que o desestímulo para a satisfação está no trabalho. No contexto organizacional a efetivação é o grande fator de comprometimento, podendo ser traduzido como fator intrínseco de segurança A situação financeira vem garantir a base da pirâmide de Maslow. O ser humano de empresas tem algumas necessidades e vai buscar na organização a solução para suprir essas necessidades. Primeira necessidade financeira, segunda a segurança, em terceiro de reconhecimento. Quando forem suas necessidades básicas ele passará para o nível maior de necessidades. O seu comprometimento e satisfação estarão sempre ligados as metas pessoais, de segurança e de auto-realização. Você não consegue realizar suas metas pessoais com o dinheiro. Dentro de uma ordem básica fisiológica e social, para mim o reconhecimento é o fator mais importante. É uma necessidade ser valorizado e respeitado. não trabalhava para chamar atenção do nível superior hierárquico. Eu trabalhava para ganhar espaço para mostrar o que sabia, pois desta forma seria reconhecido. Não adianta o melhor salário pregando pregos, carregando pastas e apertando botão, pois a insatisfação é certa”.**

**“A relação de trabalho é diferente, se ele é simplesmente uma fonte de renda. O trabalho vira obrigação quando é tarefa rotineira que não exige superação de obstáculos e esforços do funcionário”.**

**“Outro comprometimento que ele tem e com ele mesmo eu sei o que O mais cedo porque o meu compromisso comigo mesmo e não com uma empresa o outro fator é o importante é o relacionamento com os colegas de trabalho para garantir o que ele já tinha conquistado. Você não consegue trabalhar trazem para o desenvolvimento do deve ocorrer no microcosmo da equipe e a avaliação deve ser feita pelos pares. A relação com a chefia imediata é natural e a troca de informações e não se trata de poder . A informação acaba sendo uma forma de manutenção do poder”.**

**“Nós temos algumas pessoas com padrão normatizado, ou seja, aquele que vive dentro de regras e normas”.**

**“As necessidades do seres os humanos não são as mesmas sempre. Depende do estaria momento e da história de vida de cada um, dos objetivos que ele traça para sua vida e das possibilidades e oportunidades que ele a um para si mesmo”.**

**“É muito importante que o profissional que possui muitas anos de empresa tenha possibilidade diversificar o conteúdo do seu trabalho e isso deve ser bastante observado pela área de RH e cuja possibilidade de fazer análise da experiência a outros trabalhos e outras tarefas mesmo dentro da empresa. Outro aspecto que deve ser observado é o não estabelecimento de metas. O funcionário precisa estar com os olhos voltados à produção, a responsabilidade com o resultado daquilo que faz”.**

**“É fundamental que o RH esteja com os olhos atentos às pessoas e ouvir as diversas verdade na instituição. Creio que o maior índice de satisfação está no nível operacional por que eles não tem consciência do todo da organização”.**

**“Não acredito no comprometimento e satisfação de todos. Como um dos gestores de RH, pois entendo que na verdade somos todos gestores desde que o menos cargos de chefia, mas precisamos ter consciência do que é RH. O gestor precisa estar atento em atender os objetivos da empresa e do funcionário para tentar intermediar este processo e aí fazer um ganha - ganha entre empresa e o funcionário. Os funcionário e organização .Para articular e negociar com as duas pontas, funcionário e a organização.**

**“Funcionários mais satisfeitos consequentemente estão mais envolvidos dão maiores sinais e trazem maiores resultados da empresa. Se você parte de uma valorização pessoal e até de uma valorização financeira é uma forma de valorizar e retribuir pelo grau de responsabilidade do funcionário”.**

Os entrevistados manifestaram sua opinião sobre a importância do estudo dos temas comprometimento e satisfação para maior esclarecimento sobre os fatores que afetam o comportamento do homem no ambiente organizacional, expresso no depoimento:

**“Conhecer esses dois temas como gestor de RH é bastante importante para empresa é a implantação de suas políticas. Se você se apropriar dessas informações, conseguirá se aproximar mais do funcionário, entender melhor seu comportamento. Podemos dizer que o funcionário satisfeito está mais comprometido, mas não podemos, contudo, esquecer do histórico do funcionário e sua relação com o trabalho. Comprometimento e satisfação caminham juntos”.**

**“A satisfação leva ao comprometimento, mas não podemos esquecer da relação entre o indivíduo, a experiência que ele tem e de como se estabelece sua relação com o trabalho. Dependendo disso passa a ser mais verdade, do que em outros casos. A empresa onde trabalho não é somente o local onde eu ganho dinheiro. Acredito que nesta relação o nível de comprometimento é muito menor do que aquele que estabelece um vínculo afetivo com a organização, pelas razões mais diversas”.**

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A análise dos dados contidos nas entrevistas, em documentos e material institucionais, bem como em observações durante as visitas realizadas nas empresas pesquisadas e, ainda, na fundamentação teórico-empírica sobre a qual está embasada esta pesquisa, permite enunciar algumas conclusões e recomendações.

### 5.1 Conclusões

A questão central “quais os principais fatores que caracterizam Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho nas empresas pesquisadas? Como estes fatores se relacionam?”, pode ser assim respondida. As organizações dos sistemas “S” assim como as demais organizações, são profundamente pressionadas pelo contexto de intensas mudanças do mundo moderno e, por esta razão, encontram-se em um processo acelerado de transformações em suas estrutura procedimentos e comportamento. Esse é um processo global de reestruturação produtiva e pode ser percebido por sua busca em superar o modelo tradicional e burocrático de organização, modernizando-se sobre todos os aspectos, e principalmente buscando novos modelos de gestão, que possam influenciar positiva e significativamente os níveis de satisfação e comprometimento das pessoas com a organização. Em síntese, pode-se concluir a que as empresas do sistema “S” estão preocupadas com a questão da satisfação e comprometimento das pessoas na organização.

Pode-se também concluir que, tanto para a variável Comprometimento como para a variável Satisfação, alguns fatores parecem ser mais preponderante. No caso de Comprometimento organizacional, os fatores que se destacam são: Valor e significado do trabalho, Objetivos de vida, características da organização (forma de gestão e políticas de RH), Imagem pública da organização, Visão e relacionamento com o gestor principal. Quanto a Satisfação os que se destacam são: Reconhecimento, Progresso, Realização, Segurança, Salários e Satisfação com a empresa. Essa pesquisa procurou investigar a relação entre essas duas variáveis: Comprometimento e Satisfação. A análise dos dados revelou uma íntima relação entre elas, sem no entanto, permitir afirmar qualquer interdependência direta entre elas. Ou seja, a relação entre comprometimento e satisfação no trabalho é, essencialmente,

mútua influência ou mútua interdependência. Conclui-se então, que elas se sobrepõem em um intercâmbio conceitual. Pelo que pode ser visto, o conhecimento acerca de Comprometimento Organizacional e satisfação confundem-se em suas bases e/ ou utilizam termos e conceitos correlatos e entendimento parcial dos fenômenos. Então conclui-se que é necessário cautela ao fazermos qualquer análise conclusiva a respeito.

Nestes termos, essa relação, pode ser reconstruída no plano teórico e prático. Na relação entre comprometimento e satisfação no trabalho, o entendimento talvez mais indicado, os dados revelaram, é que o funcionário satisfeito parece estar mais comprometido por não querer perder o vínculo com a organização e através da responsabilidade e envolvimento estaria garantindo sua permanência na empresa. Observa-se assim que permanecer na organização com base em escolha entre alternativas não significa necessariamente comprometer-se com a organização, pois, o funcionário pode estar comprometido consigo mesmo, isto é, com seus interesses e necessidades pessoais. Conclui-se que comprometimento e satisfação são conceitos que se relacionam a aspectos psicossociais do indivíduo e, são construídos ao longo do tempo e por isso mesmo, mais estáveis e internalizados pelo indivíduo.

Assim, pode-se afirmar que neste estudo as variáveis Comprometimento e Satisfação no Trabalho manifestaram-se de forma coerente com a maioria dos estudos área. Ou seja, como uma atitude: como uma disposição pessoal e, algo que é mais permanente, mais resistente, embora não imutável. O segundo e importante aspecto que vale observar nesta conclusão refere-se ao conceito de comprometimento e a tipologia ou as tipologias utilizadas para explicá-lo e compreendê-lo. Este estudo revelou que a tipologia que melhor responde aos objetivos de estudo desta pesquisa envolve três categorias: Comprometimento Instrumental ou Calculativo, Comprometimento Atitudinal ou Afetivo, Comprometimento Normativo. A base Instrumental manifestou-se no forte desejo de permanência na empresa dos empregados em geral, conforme o depoimento dos entrevistados. A base Afetiva, percebida através do sentimento de lealdade e gratidão para com a empresa foi, de fato, considerada um dos fatores que levam o indivíduo a se comprometer.

Quanto ao componente Normativo, verificou-se que existe uma tendência dos empregados a comprometerem-se com suas respectivas empresas, a medida que internalizam suas normas e padrões, havendo então a congruência entre valores pessoais e organizacionais. Assim sendo, pode-se concluir que as tendências encontradas nas empresas do Sistema "S" referentes a questão do comprometimento no trabalho são operantes com as indicações da

literatura organizacional. Para eles, Comprometimento Afetivo se refere a identificação, a lealdade para com a organização, a uma sensação de pertencer psicologicamente a organização, a uma sensação moral de comprometimento, a vontade de permanecer por compartilhar com os valores da organização. Observa-se, ainda, que no que se refere a questão da lealdade, aqui entendida como o sentimento de obrigação moral concernente ao investimento sobre si, é necessário, considerá-lo antes como parte do componente afetivo do que normativo. A pesquisa forte desejo dos empregados em geral de permanecerem em suas empresas devido a conformidade entre seus valores pessoais e a cultura e valores organizacionais. Pode-se, em síntese, concluir que a complexidade do tema exige, para uma análise conclusiva mais consistente aprofundamento da investigação através de pesquisa junto aos próprios empregados das empresas.

Constatou-se uma certa limitação crítica e teórica por parte dos entrevistados em geral, principalmente, em relação aos fatores que caracterizam Comprometimento e Satisfação do Trabalho. Especialmente, verificou-se uma ausência marcante de pesquisas comportamentais na área pesquisada. Parece haver uma tendência de práticas de Administração e Desenvolvimento de RH em bases tradicionais, sem auxílio de pesquisas empíricas de caráter investigatório ou diagnósticos concretos para a definição de políticas e práticas de RH. Contudo, os resultados destes estudos, permitem ainda assinalar a importância de se combinarem diferentes perspectivas metodológicas para explorar dois fenômenos tão complexos como Comprometimento Organizacional e satisfação no Trabalho. Assim, em continuidade, baseado nos resultados obtidos, bem como nas observações da pesquisadora, apresentasse-a, a seguir, algumas recomendações pertinentes, numa tentativa de promover outros estudos a respeito.

## 5.2 Recomendações

Este estudo pretendeu em sua proposta identificar os principais fatores que caracterizam comprometimento e a satisfação no trabalho na perspectiva dos gestores de recursos humanos de empresas prestadoras de serviços sociais e educacionais. Através de um estudo de multicaso, de procedimentos qualitativos de investigações análise das informações teve-se a intenção de conhecer uma população específica, buscando o seus traços característicos. Assim, as seguintes recomendações podem ser úteis:

A pesquisa foi feita somente na cidade de Florianópolis e junto a profissionais de amostra específica, recomenda-se, pois pesquisas mais abrangente envolvendo o universo populacional das empresas pesquisadas. Este trabalho serve, apesar de ser um estudo de caso, de instrumento de reflexão para profissionais que atuam em empresas com treinamento e desenvolvimento de pessoas por esta razão recomenda-se estudos abrangendo outras empresas e, em particular, as demais empresas do Sistema "S" nos demais estados. Recomenda-se, da mesma forma, pesquisas que envolvam outras variáveis, como por exemplo, valores culturais.

O resultado de uma pesquisa onde os informantes fossem profissionais de recursos, mas, em empresas com características diferentes de paraestatais, conforme objeto de pesquisa, podem apresentar diferenças significativas, para os temas em vista, bem como, sobre seus entendimentos, compreensão e a extensão de suas implicações para a identificação dos fatores que caracterizam comprometimento e a satisfação no trabalho, podendo sofrer variações contextuais. Seria interessante que um estudo dessa natureza fosse realizada abrangendo empresas do sistema "S" de outros estados, pois seria interessante estarmos observando os dois constructos estudados relacionando-os com variáveis culturais e regionais.

Outra perspectiva de análise, numa outra forma de interpretar a realidade empírica traria resultados complementares para estudo. Portanto, também seria interessante um estudo que tivesse o mesmo objetivo desse trabalho e fosse analisado com a precisão e a exatidão de dados estatísticos. Outro fator relevante, lembrado por alguns entrevistados, mas que não foi mencionado no estudo, por não ser objeto de sua análise, refere-se às técnicas e recursos já existentes, no campo das Ciências do Comportamento Humano nas Organizações para se trabalhar na área de Recursos Humanos - Treinamento e Desenvolvimento, formas de identificar e aumentar os níveis de comprometimento na organização, a partir da

conscientização e conhecimento sobre comprometimento organizacional. Investigar o que já existe de bibliografia disponível que aborde Comprometimento Organizacional sob a ótica didático-pedagógica e se essa possibilidade é viável.

Sugere-se também, controlar na delimitação da amostra para que seja o mais homogênea possível, em termos de tecnologias usadas, culturas diferenciadas, nível educacional, tempo de serviço na área. Enfim, caracterizar a população e a organização, procurando a homogeneização. Por fim, estas são apenas algumas recomendações para outros estudos posteriores Sugere-se tentar retificar as limitações no corrente estudo, como também, prover reprodução e testes de generalização dos achados informados aqui, continuando conhecer e identificar os fatores e causas do Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGYRIS, Chris. **Personalidade e organização**. Rio de Janeiro: Renes, 1969

ALLEN, N. J.; MEYER, J.P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, n.1, p.1-18, 1990.

ALVES, J. A. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Cadernos de Pesquisa**, n. 77, p. 53-61, 1991.

ALVES-MAZZOTTI, J. A.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método das ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998.

AMBONI, N. **Liderança, comunicação e clima organizacional: um estudo comparativo dos Centros e Departamentos de ensino da Universidade Federal de Santa Catarina**. 1986. 214 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ANTUNES, E. D. A associação entre gestão da qualidade e de recursos humanos via políticas de envolvimento dos funcionários. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20, Angra dos Reis, 1996. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1996, v.9, p. 331 - 351.

ARENDT, Hannah. **A condição Humana**. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1981.

ASTI VERA, A. **Metodologia da pesquisa científica**. Porto Alegre, Globo, 1976.

BASTOS, A.V.B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, mai./jun. 1993.

\_\_\_\_\_. Medidas de comprometimento no contexto de trabalho: um estudo preliminar de validade distante. **Revista de Psicologia Social**, Porto Alegre, v. 24, n. 2, 1992, p. 29-48.

\_\_\_\_\_. Comprometimento no trabalho: identificando padrões de comprometimento do trabalho com a organização, a carreira e o sindicato.. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 19, João Pessoa, 1995. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, v. 6, p. 219-240.

\_\_\_\_\_. Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios metodológicos. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996. p. 94-109

\_\_\_\_\_. O conceito de comprometimento: sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18, 1994, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1994, v. 10, p. 287-304.

\_\_\_\_\_. Os vínculos indivíduo-organização: uma revisão da pesquisa sobre comprometimento organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 16, 1992, Canela. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1992, v. 6, p. 290-304.

\_\_\_\_\_. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. 294 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A. Antecedentes de comprometimento organizacional em organizações públicas e privadas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17, 1993, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1993, v. 9. p. 102-116.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: explorando este conceito entre servidores de instituições universitárias. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20, 1996, Angra dos Reis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1996, v. 9. p. 289-310.

BASTOS, A. V. B.; LIRA, S. B. Comprometimento no trabalho: um estudo de caso em uma instituição de serviços na área da saúde. **Organizações e Sociedade**. Salvador: EALFBA., v. 4, n. 9, p. 39-64, 1997

BASTOS, A. V. B.; PEREIRA, A. M. Mudanças organizacionais e comprometimento no trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21, 1997, Angra dos Reis. **Anais...** Rio de Janeiro: Tec Treina, 1997. 1 CD.

BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M.; COSTA, C. A. Significado do trabalho: um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 20-29 nov./dez. 1995.

BECKER, G.; RUAS, R. Estratégias de comprometimento e planos de participação nos lucros. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21, 1997, Angra dos Reis. **Anais...** Rio de Janeiro: Tec Treina, 1997. 1 CD.

BASTOS, A. V. B., BORGES-ANDRADE, J. E. Padrões de comprometimento com o trabalho em diferentes contextos organizacionais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: Tec Treina, 1999. 1 CD

BECKER, H. S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1994.

BERGAMINI, Cecília. W. **Psicologia aplicada a administração de empresas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1982.

\_\_\_\_\_. **Motivação**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

BIAZZI, F. Organizational commitment: compromisso ou submissão? **Psicologia USP**, São Paulo, v. 7, n. 1/2, p. 73-94, 1996.

BILICH, F.; AFFONSO NETO, A. Gestão estratégica da Qualidade nas Organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 16, 1992, Canela. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1992, v. 6. p. 259-271.

BORGES-ANDRADE, J. E.; CAMESCHI, C. E.; XAVIER, O. S. Comprometimento organizacional em instituição de pesquisa: diferenças entre meio e fim. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 25, n. 4, p. 29-43, out/dez, 1990.

BUCHANAN, B. Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. **Administrative Science Quarterly**. v. 19, n. 4, p. 533-546, 1974.

BRANDÃO, M. G. A. **Comprometimento organizacional na administração pública: um estudo de caso em uma instituição universitária.** 1991. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Bahia.

BRANDÃO, M. O. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 50-61, jul./set. 1993.

BRANDÃO, V.; GÖRGEN, J. Batismo de Fogo. **Expressão: Guia de Negócios e Tendências do Sul**, Florianópolis, ano 5, n. 59, p. 48-55, set. 1995.

BRIDGES, W. **Um mundo sem empregos: os desafios da sociedade pós-industrial.** São Paulo: Makron Books, 1995.

BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CASTRO, C. M. As regras do jogo a metodologia Científica. In: **A prática da pesquisa.** São Paulo, McGraw-Hill, 1977. cap. 2. p. 33-53

\_\_\_\_\_ A escolha do tema. In: \_\_\_\_\_ **A prática da pesquisa.** São Paulo, McGraw-Hill, 1977. cap. 3. p. 55-80

\_\_\_\_\_. A montagem da pesquisa. In: \_\_\_\_\_ **A prática da pesquisa.** São Paulo, McGraw-Hill, 1977. cap. 4. p. 81-111.

\_\_\_\_\_. **A prática da pesquisa.** São Paulo, McGraw-Hill, 1977.

CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. ed. com., 4 ed., São Paulo: Atlas, 1997.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

COHEN, A.; HUDECEK; N. Organizational commitment-turnover relationship across occupational groups: a meta-analysis. **Group & Organizational Management**. v. 18. n. 2, p. 188-213, 1993.

COHEN, A., LOWENBERG, G. A re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: a meta-analysis. **Human Relations**, v. 43, n.10, p.1015-1050, 1990.

COLOSSI, N. (Comp.). **Congruência ou conformidade organizacional de Amitai Etzioni**. Florianópolis: CPGA, 1995.

DAVIS, K.; NEWSTROM, W. J. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FLEURY, M. T. L. Comprometimento e qualidade: velhos temas e novos desafios na gestão de RH. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17, 1993, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1993, v. 10. p. 331-344.

\_\_\_\_\_. The culture of quality and the management of human resources. **Ids Bulletins**, v. 24, n. 2, p.34-41, 1993.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 5-15, out./dez. 1992.

FREDERICK, H. **The motivation to work**. New York: John Wilwy and Sons, 1959.

FREIRE, J. R. S. **Comprometimento e satisfação no trabalho**. São Paulo: USP, 1998.

FROMM, E. **Análise do homem**. Rio de Janeiro: Zahar, 1960. p. 2-49.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Nacional, 1977.

HALABY, C. N. Worker attachment and work place authority. **American Sociological Review**, v. 51, p. 634-649, 1986.

HALL, R. H. **Organizações, estrutura e processos**. 3.ed. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K, H. Motivação e comportamento: o que as pessoas esperam do emprego. In: \_\_\_\_\_ **Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo, E.P.U., 1986. cap. 2. p.52.

LAKATOS, E. V.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1986.

LOSCOCCO, K A. The interplay of personal and job characteristics in determining work commitment. **Social Science Research**. n. 18, p.370-394, 1989.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. 2 ed. New York: Harper & Row, 1970.

\_\_\_\_\_. **Introdução à psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Tijuca, 1966.

MATHIEU, J.E.; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, p.171-194, 1990.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Mayer e Allen: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21, 1997, Angra dos Reis. **Anais...** Rio de Janeiro: Tec Treina, 1997. 1 CD.

\_\_\_\_\_. Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: Tec Treina, 1998. 1 CD

MEYER, J.P.; ALLEN, N. J. Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied psychology**, v. 69, n. 3, p. 372-378, 1984.

MOTTA, R. A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 12-16, mar./abril 1995.

MOTTAZ, C. J. Determinants of organizational commitment. **Human Relations**, v. 41, n. 6, p. 467-482, 1988.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224-247, 1979

NEGREIROS, P. C. **Programa de qualidade e comprometimento organizacional: o caso do SEBRAE - AM**. 1999. 201 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

NUNES, C. A. **Comprometimento organizacional: uma comparação entre práticas de gerenciamento participativo e tradicional**. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

O'REILLY, C.A., CALDWELL, D.F. The commitment and job tenure of new employees: some evidences of post decisional justification. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, p. 597-616, 1981.

PEREIRA, L. Z., OLIVEIRA, R. C. M. Comprometimento organizacional: um estudo na área de administração pública municipal. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: Tec Treina, 2000. 1 CD

PORTER, L.W. et al. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, v. 59, p. 603-609, 1974.

RANDALL, D. M. The consequences of organizational commitment: methodological investigation. **Journal of Organizational Behavior**, v. 11, p. 361-378, 1990.

\_\_\_\_\_. Commitment and the organization: the organizational man revisited. **Academy of Management Review**. v. 12, n. 3, p.460-471, 1987.

RANDALL, D. M.; COTE, J. A. interrelationships of work commitment constructs. **Work and Occupations**, v.18, n.2, p. 194-211, may. 1991.

REICHERS, A. E. A review and reconceptualization of organizational commitment. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 3, p. 465-476, 1985.

REZENDE, S. F. L.; GUIMARÃES, L. O.; FERREIRA, G. M. A teoria da motivação e higiene: um estudo de caso em uma micro-empresa brasileira. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 15, 1991, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1991, v. 7. p. 269-291.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

RUAS, R. Qualidade total, gestão do trabalho e comprometimento: condições e perspectivas na indústria do Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20, 1996, Angra dos Reis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1996, v. 9. p. 311-330.

SANCHES, E. N. **Comprometimento Organizacional e envolvimento com o trabalho: um estudo de caso**. 1996. 216 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

\_\_\_\_\_. Comprometimento organizacional: um estudo de caso. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21, 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio de Janeiro: Tec Treina, 1997. 1 CD.

SELLTIZ, E. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo, 1987.

SILVA FILHO, J. L. F. **Gestão participativa e produtividade: uma abordagem da ergonomia**. 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SILVA, T. R. S. **Comprometimento organizacional em organizações de serviço: o caso da Fundatecno**. 1998. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SOMMER, S.M.; BAE, S. H.; LUTHANS, F. Organizational commitment across cultures: the impact of antecedents on Korean employees. **Human Relations**, v. 49, n. 7, p. 977-993, 1996.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. **Trabalho organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996. p. 173-191.

TANNENBAUM, R. et all. **Liderança e organização: uma abordagem de ciência do comportamento**. São Paulo, Atlas, 1972.

TAYLOR, F.W. **Princípios de administração científica**. São Paulo, Atlas, 1982.

TAYLOR, M. S.; AUDIA, O.; GUPTA, A. K. The effect of lengthening job tenure on managers organizational commitment and turnover. **Organizational Science**. v. 7, n. 6, p 632-648, 1996.

TEIXEIRA, M. O. Comprometimento organizacional: uma análise dos fatores individuais numa empresa de prestação de serviços. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18, 1994, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1994, v. 10. p. 268-286.

THOMPSON, J. D. **Dinâmica organizacional, fundamentos sociológicos da teoria administrativa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1975.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

## **7. ANEXO**

## **Roteiro de Entrevista**

Este guia geral de entrevista foi elaborado para conduzir a entrevista com os gestores de Recursos Humanos de empresas para-estatais do estado de Santa Catarina. A proposta de roteiro de entrevista visa captar a percepção e compreensão dos gestores acerca dos constructos comprometimento organizacional e satisfação no trabalho.

### **OBJETIVO GERAL:**

- Analisar os fatores preponderantes e determinar como eles influenciam no comprometimento e satisfação no trabalho e a relação entre estes dois constructos segundo a ótica de gestores de Recursos Humanos de empresas para-estatais de Santa Catarina.

### **OBJETIVO ESPECÍFICO:**

- Determinar quais os principais fatores que caracterizam comprometimento organizacional e satisfação no trabalho;
- Identificar de que forma os fatores evidenciados influenciam no comprometimento e na satisfação no trabalho;
- Conhecer as relações que envolvem estes dois constructos segundo a percepção dos gestores de Recursos Humanos.

As questões foram formuladas em quatro grupos básicos, compreendendo: (1) Caracterização dos respondentes; (2) Comprometimento Organizacional; (3) Satisfação no trabalho; (4) Relação entre os dois constructos. Os grupos básicos foram constituídos segundo as perguntas de pesquisa.

Os dois grupos correspondentes aos constructos investigados terão sua categorização específica em conformidade com modelo respectivamente, seguindo esta forma:

### **Caracterização do respondente**

- Idade, estado civil, número de filhos;
- Formação profissional;
- Posição ocupada pelo RH na estrutura organizacional;
- Tempo de exercício do cargo;
- Número de subordinados;
- Tempo de atuação na empresa;
- Evolução profissional;
- Empregados anteriores.

## **1. Comprometimento Organizacional**

### **1.1 Categorização**

- Informações demográficas ( dados pessoais, familiares, sociais)
- Processos de socialização anteriores
- Valor e significado do trabalho/Objetivos e projetos de vida
- Características organizacionais, do trabalho e relação intergruppal
- Visão e relacionamento com o gestor principal
- Dedicção ao trabalho e participação nos destinos da organização
- Identificação com valores e objetivos organizacionais
- Imagem pública da organização
- Recompensas: salário e benefícios
- Desejo de permanecer-ameaças ao vínculo

1. De que forma você definiria comprometimento organizacional?
2. Na sua opinião, os funcionários comprometem-se com a empresa de forma diferente?
3. Por razões diferentes mas com o mesmo objetivo?
4. Na sua análise as pessoas estão comprometidas com os objetivos da organização? De que forma podemos identificar o comprometimento? Quais as evidências?
5. Quais são os principais fatores na sua opinião que caracterizam comprometimento organizacional?
6. Na sua opinião, os objetivos dos funcionários são os mesmos que os objetivos da própria empresa?
7. O que faz com que as pessoas não se comprometam com a empresa?
8. Na sua opinião, o relacionamento com os colegas e com a chefia são aspectos importantes para o comprometimento?
9. A produtividade e a eficiência da empresa estão diretamente ligadas ao comprometimento do funcionário com a empresa ?

## 2. Satisfação no Trabalho

### 2.2 Categorização

#### 2.2.1 Fatores Extrínsecos:

- Salário
- Promoções
- Supervisão
- Pares (colegas)
- Satisfação com a empresa
- Satisfação com as condições físicas

#### 2.2.2 Fatores Intrínsecos:

- Realização (atenção dada às sugestões e variedade das tarefas a serem desempenhadas)
- Responsabilidade
- Reconhecimento (progresso)
- Segurança
- Status social
- Oportunidade para o uso de habilidades

1. Na sua opinião, o que leva as pessoas a trabalhar? Recompensa financeira, necessidade de sobrevivência ou outros tipos de recompensas como a estima e a auto-realização?
2. Na sua compreensão, as pessoas tem necessidades diferentes em diferentes momentos de vida? Essas necessidades atendem à uma hierarquia conforme vão sendo supridas?
3. No seu modo de ver, independentemente das diferenças existentes entre as pessoas todas procuram satisfazer as mesmas necessidades na organização?
4. As necessidades do ser humano são sempre as mesmas ou elas mudam com o passar do tempo? Quando a pessoa muda de setor dentro da mesma empresa ou muda de empresa?
5. É possível o ser humano se satisfazer plenamente em uma organização?
6. Na sua empresa, as pessoas vêem o trabalho como prazer, da mesma forma com que vêem o descanso e o lazer, ou o vêem de forma diferente ?
7. Nesta organização, as pessoas têm oportunidade de planejar e organizar seu próprio trabalho ou são meras executoras? Qual sua opinião sobre este aspecto da realização no trabalho?
8. As pessoas que trabalham nesta empresa estão abertas às inovações, valorizam e percebem a necessidade de constante aperfeiçoamento e aprendizagem? A possibilidade de crescimento pessoal e profissional são aspectos relevantes para a maioria dos funcionários?
9. As pessoas devem receber recompensas para que executem o trabalho de forma adequada? Devem receber punições quando o trabalho não for bem executado?
10. Como os erros são administrados pela organização? Como a empresa age?
11. Na sua opinião, existem estratégias de gestão que possam motivar as pessoas e que funcione igualmente para todos ou para a maioria?
12. Na sua opinião, as pessoas têm a possibilidade de manifestar e analisar aspectos positivos e negativos da empresa? As pessoas fazem efetivamente esta análise? Elas participam? O fator participação é significativo? Ou num rol de fatores este não é preponderante?

### **3. As relações existentes entre satisfação e comprometimento organizacional**

1. Com base nas questões anteriores sobre os dois constructos: De que forma a satisfação no trabalho garante o comprometimento? Podemos fazer esta afirmação?
2. Níveis mais altos de satisfação levam à níveis maiores de comprometimento?
3. De que forma podemos relacionar as políticas de RH como uma possível estratégia para obtenção do comprometimento?
4. Até de que forma é importante conhecer com maior profundidade sobre comprometimento e satisfação no trabalho para gestores de RH?
5. Monitorar periodicamente a satisfação no trabalho e estar atento ao comprometimento do funcionário com a organização podem auxiliar no seu desempenho individual e consequentemente na eficácia organizacional?
6. A satisfação no trabalho e o comprometimento do funcionário estão relacionados diretamente com a vantagem competitiva e mercadológica da empresa?
7. Considerando as categorizações mencionadas e seus respectivos entendimentos, ocorre algum outro fator que não tenha sido mencionado e que, segundo sua percepção, tenha relevância para os propósitos desta pesquisa?