



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

FELIPE DE CASTRO SACRAMENTO

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO E INTENÇÃO DE  
ROTATIVIDADE NO SERVIÇO DE CONTROLE DE  
TRÁFEGO AÉREO DE BRASÍLIA**

Brasília – DF

2014

FELIPE DE CASTRO SACRAMENTO

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO E INTENÇÃO DE  
ROTATIVIDADE NO SERVIÇO DE CONTROLE DE  
TRÁFEGO AÉREO DE BRASÍLIA**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor, Onofre  
Rodrigues de Miranda

Brasília – DF

2014

**FELIPE DE CASTRO SACRAMENTO**

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO E INTENÇÃO DE  
ROTATIVIDADE NO SERVIÇO DE CONTROLE DE  
TRÁFEGO AÉREO DE BRASÍLIA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

**FELIPE DE CASTRO SACRAMENTO**

Doutor, Onofre Rodrigues de Miranda  
Professor-Orientador

Mestre, Fábio Jacinto B de Souza  
Professor-Examinador

Túlio Gomes da Silva Mauro  
Professor-Examinador

Brasília, 19 de novembro de 2014

## **AGRADECIMENTOS**

A toda minha família, que sempre me apoiou nos estudos, principalmente ao meu pai e mãe, Vicente e Cristina. Aos meus amigos que sempre acreditaram em mim. E por fim agradeço ao professor Onofre por ter me dado todo suporte para realização desse trabalho.

" A satisfação reside no esforço, não no resultado obtido. O esforço total é a plena vitória."

Mahatma Gandhi

**RESUMO**

A satisfação ou insatisfação pode gerar consequências para as organizações. Em um contexto de crescimento da aviação brasileira, questões concernentes à mão de obra entram em pauta. Assim, este estudo buscou investigar a existência de relação das dimensões de satisfação no trabalho sobre a intenção de rotatividade no caso dos controladores de tráfego aéreo do CINDACTA I em Brasília. Com amostra de 96 controladores, a pesquisa mensurou quantitativamente a satisfação através da escala de satisfação no trabalho (EST) e a intenção de rotatividade através da escala de intenção de rotatividade (EIR), ambas as escalas construídas e validadas por Siqueira et al (2008). Os resultados indicaram níveis de insatisfação e indiferença assim como uma intenção moderada de deixar a organização. As dimensões de satisfação no trabalho apresentaram correlação negativa e intensidade moderada com intenção de rotatividade.

Palavras-chave: 1. Satisfação no trabalho 2. Intenção de rotatividade 3. Trabalho

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo March e Simon .....	24
Figura 2 - Modelo das oito forcas motivacionais .....	25

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Índices de precisão das dimensões de satisfação .....	32
Tabela 2- Resultados da Escala de Satisfação no trabalho .....	34
Tabela 3- Índices gerais de satisfação no trabalho .....	36
Tabela 4 - valores médios de satisfação por região de trabalho .....	37
Tabela 5- Resultados da escala de intenção de rotatividade (EIR).....	38
Tabela 6 - Resultados das regiões.....	39
Tabela 7- Intensidade do relacionamento de coeficientes de correlação positivos e negativos.....	40
Tabela 8 - Correlações de Pearson das dimensões de satisfação e intenção de rotatividade.....	40



# SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	11
1.1	Formulação do problema .....	12
1.2	Objetivo Geral .....	13
1.3	Objetivos Específicos .....	13
1.4	Justificativa .....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	16
2.1	Satisfação no trabalho: conceitos e abordagens .....	16
2.2	Modelos teóricos sobre satisfação no trabalho .....	19
2.2.1	Teoria da hierarquia das necessidades humanas .....	19
2.2.2	Teoria da motivação-higiene .....	19
2.2.3	Teoria da imaturidade-maturidade .....	20
2.2.4	Psicopatologia e Psicodinâmica do trabalho .....	20
2.2.5	Teoria da satisfação de Locke .....	21
2.2.6	Teoria da discrepância .....	22
2.2.7	Teoria do processo oponente .....	22
2.3	Intenção de rotatividade: conceitos e abordagens .....	23
2.4	Modelos teóricos sobre rotatividade de pessoal .....	24
2.4.1	Modelo March e Simon .....	24
2.4.2	Modelo Mobley, Griffeth, Hand e Meglino .....	25
2.4.3	Modelo de oito forças motivacionais de entrada e saída .....	25
2.5	Estudos empíricos sobre satisfação no trabalho e intenção de rotatividade 27	
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	29
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	29
3.2	Caracterização da organização .....	29
3.3	População e amostra .....	30
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	31

3.4.1	Escala de satisfação no trabalho (EST).....	31
3.4.2	Escala de intenção de rotatividade (EIR).....	32
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	32
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	33
4.1	Análise da satisfação no trabalho .....	34
4.2	Análise da intenção de rotatividade .....	38
4.3	Relação das variáveis satisfação no trabalho e intenção de rotatividade ...	39
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	43
	REFERÊNCIAS.....	45
	ANEXOS .....	49
	Anexo A – Questionário .....	49

# 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo investiga se há influência da satisfação no trabalho sobre a intenção de rotatividade de trabalhadores do setor de tráfego aéreo de Brasília.

Satisfação no trabalho vem sendo estudada por várias perspectivas diferentes ao longo do tempo e tem sido vista como um fenômeno associado à saúde, a qualidade de vida e comportamento do trabalhador gerando consequências diretas para as organizações (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

As razões que levam o indivíduo a permanecer ou deixar a organização são diversas, porém a satisfação no trabalho pode ser vista como um dos fatores mais pesquisados associados à rotatividade. Estudos apontam, predominantemente, uma associação negativa entre as variáveis satisfação no trabalho e rotatividade. Por exemplo, Campos e Malik (2008) ressaltam que o nível de insatisfação com a função desempenhada é considerado o principal motivo de desligamento de profissionais.

Nos últimos anos, estudos que buscam a compreensão da rotatividade tem usado a intenção de sair da organização como um dos principais antecedentes ao fenômeno, que é foco neste trabalho. De maneira simplificada, o construto intenção de sair da organização pode ser identificado e, a partir da previsão deste comportamento, o gestor poderá implementar ações com vistas a anular esse comportamento (GARCIA, 2003).

Dentro do contexto de trabalho do profissional de tráfego aéreo, a profissão ainda é predominantemente fincada no meio militar, surgindo apenas em 2007 concursos para contratação de controladores civis que são formados por cursos específicos oferecidos pela aeronáutica. O presente estudo aborda os profissionais de carreira militar, sendo assim, não possuem contrato de trabalho e sim uma função estabelecida, sendo a patente de Sargento da Aeronáutica um pré-requisito.

A função do controlador de voo está cercada de grandes responsabilidades, cada controlador é responsável pela vigilância de um número significativo de aeronaves que cruzam o espaço aéreo brasileiro através de aerovias, transportando milhares de passageiros. Por ser atividade ininterrupta, os controladores se revezam em turnos de trabalho diferenciados, sendo observadas algumas regras para evitar desgaste psicológico principalmente, como por exemplo, o controlador não pode ficar mais de três horas

consecutivas no console (local onde o controlador exerce atividade) com direito a descanso durante o turno trabalhado (MENDES; SANTOS, 2013).

Desde a grande crise no setor aéreo denominando "apagão aéreo" ocorrido em 2006 no Brasil, a profissão de controlador de tráfego aéreo tomou maior visibilidade, o que ocasionou mudanças na estrutura da profissão relativos a alterações na carga horária e também o fomento de concursos para formação de mão de obra no intuito de suprir as novas necessidades da aviação no país (NUZZI, 2006).

Juntamente com essa crise, observa-se aumento no setor aéreo o que motiva novos planejamentos e investimentos não apenas em recursos tecnológicos mas principalmente recursos humanos. Com isso novos obstáculos são enfrentados no setor aéreo.

## 1.1 Formulação do problema

O tráfego aéreo teve crescimento expressivo durante os últimos anos. De acordo com *portal oficial do governo brasileiro*<sup>1</sup>, a demanda doméstica de transporte aéreo de passageiros triplicou nos últimos dez anos com alta de 234% entre os anos de 2003 e 2012. E conforme previsão da Associação Internacional de Transporte Aéreo<sup>2</sup>, o Brasil será o terceiro maior mercado doméstico aéreo totalizando 122,4 milhões de passageiros dentro de 4 anos, um aumento de 23 milhões em relação a 2012.

Para fazer frente ao crescimento e com os eventos internacionais ocorrendo no Brasil, como copa do mundo e olimpíadas, o governo faz investimentos em infraestrutura aeroportuária de aproximadamente 3,3 bilhões de reais.

Sendo assim, com crescimento exponencial da aviação, a demanda por profissionais capacitados também aumenta o que contrasta com grande evasão de controladores de tráfego aéreo. De acordo com a Federação Brasileira das Associações de Controladores de Tráfego Aéreo (FEBRACTA), atualmente existem aproximadamente 3100 controladores e

---

<sup>1</sup> <http://www.brasil.gov.br/infraestrutura/2014/06/na-ultima-decada-transporte-aereo-registrou-crescimento-3-5-vezes-maior-do-que-o-pib> Acesso em 12 set. 2014.

<sup>2</sup> <https://www.iata.org.br/> Acesso em 12 set. 2014.

cerca de 300 profissionais ao ano abandonam seus postos de trabalho. Estima-se 10% de evasão anual que pode ser considerado um valor alto tendo em vista o tempo necessário de 4 a 5 anos para um bom preparo e que nem todos os entrantes na profissão atingem proficiência para o exercício de controle de tráfego aéreo.

Raciocínio rápido, controle emocional, raciocínio espacial e capacidade de atuar em grupo, são algumas das habilidades necessárias para o exercício dessa profissão, assim como competências relativas ao conhecimento de navegação aérea, geografia, meteorologia entre outros.

Considerando o grau de responsabilidade por parte desse profissional, a preocupação com fatores como a satisfação no trabalho, clima organizacional, saúde entre outros deve ser maior e já foi ressaltado em alguns outros estudos como o de Lago (1996) sobre comprometimento organizacional de controladores de tráfego aéreo. Indo mais além, estudos devem procurar como esses fatores influenciam a intenção desse controlador deixar a profissão que pode gerar grandes problemas frente ao crescimento da aviação.

Assim, a presente pesquisa se propõe a responder a seguinte pergunta: Existe relação entre a satisfação no trabalho e intenção de rotatividade de controladores de tráfego aéreo?

## **1.2 Objetivo Geral**

Investigar a relação entre as dimensões de satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade de controladores de tráfego aéreo de Brasília.

## **1.3 Objetivos Específicos**

- Verificar a satisfação dos controladores em relação aos colegas de trabalho ao salário a chefia a natureza do trabalho as promoções conforme modelo de Siqueira et al (2008)
- Comparar os níveis de satisfação por região de trabalho (SP, RJ E BR)
- Verificar a intenção de deixar a organização

- Comparar os níveis de intenção de rotatividade por região de trabalho (SP, RJ E BR)
- Relacionar o nível de satisfação percebido com a intenção de rotatividade dos controladores

## 1.4 Justificativa

Esta pesquisa se justifica pela necessidade de averiguar a relação entre satisfação e intenção de rotatividade. Quanto à satisfação, as diferentes percepções individuais não devem ser ignoradas, pois não há um único fator determinante para esse fenômeno, pois aspectos como o ambiente, as condições de trabalho e a avaliação pessoal do trabalhador podem ser relevantes para elaboração de programas de melhoria da satisfação no trabalho (MARTINEZ, 2002).

Ademais, de um lado, observa-se na literatura que quando o trabalhador é satisfeito com a natureza do trabalho, por exemplo, há influência positiva no comportamento, saúde e bem estar, por outro lado a insatisfação no trabalho, possivelmente, gera consequências tais como a rotatividade, absenteísmo, estresse, queda de produtividade entre outros (MARQUEZE; MORENO, 2005).

Devido aos fatores que permeiam a satisfação do trabalhador serem diversos, estudos são necessários para que surjam novas soluções e alternativas para a gestão de pessoas, bem como a redução no índice de intenção de rotatividade (MARQUEZE; MORENO, 2005).

Nesta perspectiva, a literatura aponta que a rotatividade no contexto de uma organização gera custos e, dessa forma, o presente trabalho contribuirá para redução de custos e de tempo necessários para contratação e treinamento de controladores de tráfego aéreo pela aeronáutica.

Ainda que importante contratar, integrar e desenvolver mão de obra talentosa constantemente, é necessário saber retê-los na organização sendo o conhecimento sobre o fenômeno relevante para as medidas a serem tomadas pelos gestores (SIQUEIRA et al., 2008).

Para o meio acadêmico, apesar de existirem outros estudos sobre satisfação no trabalho e intenção de rotatividade, a presente pesquisa amplia o conhecimento acerca das relações entre essas variáveis e dentro de uma profissão pouco explorada em pesquisas.

Tendo em vista o exercício de controle do espaço aéreo ser uma atividade ininterrupta e que implica na segurança do país, a rotatividade desse profissional é um assunto importante a ser discutido pois deve haver sempre um quadro de controladores capacitados de forma que o serviço prestado tenha continuidade.

Sendo assim, deve haver uma preocupação maior de se pensar em maneiras que possam fazer com que a mão de obra sinta vontade de permanecer na organização por tempo maior, que pode ser melhorado ao se estudar os fatores que repelem esse trabalhador e que podem influenciar positivamente como a satisfação.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será revisado teoricamente as diversas perspectivas envolvendo satisfação no trabalho e intenção de rotatividade. Para isso as seções seguintes irão abordar conceitos, modelos teóricos e estudos empíricos dentro do tema proposto.

### 2.1 Satisfação no trabalho: conceitos e abordagens

Na literatura, a satisfação no trabalho apresenta definições diferentes de acordo com referencial teórico adotado. Podemos observar a satisfação no trabalho como sinônimo de motivação, atitude ou estado emocional positivo. E ainda outra perspectiva daqueles que consideram satisfação e insatisfação fenômenos distintos e opostos (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

Por muito tempo, a conceituação da satisfação no trabalho como componente da motivação prejudicou o esclarecimento de satisfação no trabalho gerando falhas metodológicas (MARTINS; SANTOS, 2006). Apesar da confusão, deve ficar claro a diferença. De acordo com Steuer (1989), motivação é a pressão gerada para a realização de uma necessidade, a satisfação é a sensação posterior; é o que o indivíduo sente ao realizar a mesma necessidade.

Em seguida, o conceito de atitude ganhou força e estudiosos abordaram a satisfação no trabalho como uma atitude (SIQUEIRA et al., 2008). Atitude pode ser conceituada como avaliação afirmativa positiva ou negativa referente a objetos, pessoas ou eventos e são assim um reflexo do sentimento que o indivíduo possui em relação a algo. Nessa perspectiva, a satisfação com o trabalho é relacionada com atitude geral que ela apresenta ao realizar seu trabalho (ROBBINS, 2009). Sendo assim, de acordo com Martinez e Paraguay (2003), algumas atitudes podem ser originadas da satisfação no trabalho porém não sua definição propriamente dita.

A satisfação no trabalho vista como estado emocional é bem retratada na visão de Locke (1976) que conceitua satisfação no trabalho como um estado emocional positivo ou de prazer que é consequente de um trabalho ou de experiências de trabalho (Cura,1994; Pérez-



Ramos, 1980). Assim satisfação pode ser o conjunto de dois componentes: um cognitivo referente a opinião do trabalhador e outro afetivo referente a sensação proporcionada pelo trabalho (WRIGHT; CROPANZANO, 2000; ZALEWSKA, 1999).

Na oposição satisfação e insatisfação, alguns autores consideram os dois fenômenos como distintos. Herzberg (1971) afirma ser a insatisfação resultante da falta de fatores extrínsecos ao trabalho como remuneração, supervisão e ambiente de trabalho e a satisfação seria motivada pelos fatores intrínsecos relativos ao conteúdo do trabalho e desafios das tarefas.

Em contraponto, Locke (1976) discorda da visão de Herzberg ao afirmar que satisfação e insatisfação não são fenômenos desassociados. O autor critica a teoria de Herzberg por não ressaltar as individualidades de percepção da satisfação no trabalho.

As diferentes perspectivas ficam bem claras ao confrontarmos as conceituações dos autores. Como por exemplo, Rego (2001), autor de abordagem atitudinal, dá ênfase na relação da satisfação no trabalho com o tratamento de justiça e de respeito dado no ambiente de trabalho. Fraser (1996 apud MARQUEZE; MORENO, 2005), de perspectiva emocional, define como uma variável pessoal e subjetiva que é modificável por condições intrínsecas e extrínsecas do trabalho e do trabalhador.

Dentro da construção da variável satisfação no trabalho podemos perceber determinantes e consequências. Dessa forma, Cavanagh (1992) apresenta aspectos que influenciam a satisfação no trabalho divididos em três grupos: diferenças de personalidade, diferenças no trabalho e diferenças nos valores atribuídos ao trabalho. Para Martinez e Paraguay (2003), esses três aspectos são relevantes para o estudo da satisfação no trabalho porém variando a ênfase dada por cada autor de acordo com os objetivos.

Segundo Cavanagh (1992), a satisfação pode variar conforme as diferenças de personalidade. Características pessoais e dados sócio-demográficos como estado conjugal, nível de educação, tempo de serviço apresentam influência nas diferenças de personalidade o que vai associar ao grau de satisfação pessoal (LINO, 1999).

O valor atribuído ao trabalho pode ser visto de diversas formas pelos indivíduos, se algumas pessoas atribuem grande importância ao trabalho outras consideram apenas como meio de prover certas necessidades (CAVANAGH, 1992).

Os diferentes ambientes de trabalho também são responsáveis por variações na satisfação no trabalho, associa-se assim, fatores de aspectos psicossociais do trabalho como demandas da tarefa, possibilidades de progresso na carreira, clima e estrutura

organizacional, função do indivíduo na organização e relacionamentos interpessoais (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

Apesar de todas as transformações na concepção do conceito, entendido de variadas formas passando de aspecto motivacional, atitude, e recentemente como afetividade, as dimensões constitutivas não mudaram muito ao longo do tempo, que são: satisfação com salário, com os colegas de trabalho, com a chefia, com as promoções e com o próprio trabalho. Cada dimensão aborda a origem da experiência positiva em cada segmento no trabalho (SIQUEIRA et al., 2008).

De acordo com Siqueira et al. (2008), as definições de cada dimensão segue abaixo:

- Satisfação com colegas: referente ao estado de contentamento com a amizade, a colaboração, a confiança e o relacionamento geral com os colegas de trabalho.
- Satisfação com o salário: contentamento com o valor de salário recebido quando confrontado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e os esforços gerais na consecução do trabalho
- Satisfação com a chefia: contentamento com a relação que o chefe apresenta com subordinados através do interesse e entendimento sobre o trabalho desses. Além da relação da capacidade profissional do chefe e a organização de maneira geral.
- Satisfação com a natureza do trabalho: contentamento sobre o quanto o interesse é despertado pelas tarefas, capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.
- Satisfação com promoções: contentamento com o número de promoções recebidas, com as garantias oferecidas para o indivíduo promovido, com a maneira da empresa realizar promoções e o tempo de espera para essa promoção.

Dessa forma, para Siqueira et al (2008), satisfação no trabalho é vista através de experiências prazerosas que o indivíduo percebe dentro da organização. Para se investigar a satisfação é necessário avaliar as cinco dimensões do modelo e diferenciar o quanto cada uma pode proporcionar prazer ao indivíduo.

A perspectiva que o modelo de Siqueira et al (2008) apresenta é de ter a satisfação como prazer e afetividade que é a posição tomada nesse trabalho.

## 2.2 Modelos teóricos sobre satisfação no trabalho

Diversos modelos vêm sendo elaborados que influenciam e explicam a satisfação no trabalho. De acordo com Steuer (1989) estima-se que o primeiro estudo sobre o tema data de 1920, e desde então vários outros estudos foram feitos. Algumas teorias abordam a satisfação e a relação com motivação outros na experiência do indivíduo. Nesta seção iremos abordar alguns dos principais que ajudam na compreensão de satisfação no trabalho.

### 2.2.1 Teoria da hierarquia das necessidades humanas

Maslow (1970, apud MARTINEZ, 2002) estruturou essa teoria a partir da identificação das principais necessidades das pessoas e agrupou dentro de uma escala ascendente de hierarquização. Assim, cada necessidade deve ser satisfeita antes de uma necessidade seguinte em nível superior, ou seja, ao atingir grau de satisfação em um nível de necessidade, o indivíduo passa a se preocupar em satisfazer o nível seguinte que irá motivá-lo mais intensamente.

Diversos instrumentos de medida de necessidade de satisfação foram construídos a partir da teoria de motivação de Maslow, o que demonstra sua importância. (HESKETH; COSTA, 1980).

### 2.2.2 Teoria da motivação-higiene

Herzberg (1971) estrutura um modelo em que diferencia a natureza de satisfação e insatisfação. De acordo com o autor, a insatisfação é indicada pela falta ou deficiência de "fatores de higiene" como aqueles relativos a remuneração, supervisão, ambiente de trabalho, políticas da empresa, condições de trabalho e relações interpessoais. Consistem nos chamados fatores extrínsecos pois são externos aos indivíduos.

Já os fatores intrínsecos que estão relacionados ao desenvolvimento pessoal como reconhecimento, conteúdo do trabalho, responsabilidade e crescimento profissional são

considerados por Herzberg (1971), fatores motivadores, sendo a satisfação determinada pela existência desses.

Uma crítica ao modelo se refere a não consideração de Herzberg acerca de diferenças entre empregados quando estes relatavam fontes de satisfação e insatisfação. Ou seja, apesar de ser possível generalizar as necessidades humanas, as pessoas possuem diferentes valores que influem na satisfação e não podem deixar de serem considerados (LOCKE, 1976).

### 2.2.3 Teoria da imaturidade-maturidade

Na teoria proposta por Argyris (1969), a evolução ou desenvolvimento do trabalhador é dependente de condições que a organização oferece. A organização em contrapartida cria papéis e situações objetivando a adaptação ao trabalho dos indivíduos, o que gera imaturidade dos empregados e frustrando o desenvolvimento e, conseqüentemente, influenciando na satisfação no trabalho.

Nessa visão, quanto mais a organização oferecer meios de desenvolvimento para o funcionário, mais maturidade ele irá alcançar e mais satisfeito e motivado ele estará com seu trabalho (ARGYRIS, 1969).

### 2.2.4 Psicopatologia e Psicodinâmica do trabalho

Christophe Dejours é um dos principais estudiosos da análise da psicodinâmica em situações de trabalho. O autor afirma que a organização do trabalho afeta o funcionamento psíquico do homem.

Dessa forma, o trabalho influencia diretamente o aparelho psíquico. Para o autor, é perigoso quando o trabalho se opõe aos desejos do trabalhador, bem como restringe a liberdade para organização desse trabalho, pois esses fatores corroboram para aumento de carga psíquica e conseqüentemente sofrimento no trabalho. O bem-estar, para Dejours (1994), está associado a existência de um sentido ao trabalho realizado que gera descarga de energia psíquica dessa forma sendo um trabalho equilibrante. Por outro lado, se energia psíquica é acumulada, torna-se fonte de desprazer que origina a doença (DEJOURS, 1994).

A questão principal seria então identificar os componentes do trabalho que se opõem a descarga de energia, ou seja, que influenciam diretamente entre a motivação e satisfação (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

### 2.2.5 Teoria da satisfação de Locke

No modelo desenvolvido por Locke na década de 1970, a satisfação no trabalho é considerada como um contraste entre o que o indivíduo quer de seu trabalho e o que ele percebe que está recebendo, sendo assim, um estado emocional prazeroso decorrente do trabalho. Em contrapartida, a insatisfação no trabalho seria um estado emocional não prazeroso. Dessa forma, são decorrentes de situações opostas de um mesmo fenômeno, ora se manifestando na forma de alegria (satisfação), noutra de sofrimento (insatisfação) (LOCKE, 1976).

O modelo é fundamentado na correlação entre valores e metas. O indivíduo atribui certo valor a uma meta, o objetivo esperado, e que impulsiona a uma ação (desempenho) para concretização de resultados (satisfação) que servirão de reforço para atribuição de valores (PÉREZ-RAMOS, 1990).

Sendo a satisfação no trabalho originada da interação no contexto de trabalho, o entendimento dessa variável requer análise a partir de seus pontos constituintes. A satisfação no trabalho geral é resultante da satisfação com variados elementos do trabalho tais como os incentivos, recompensas, responsabilidades, tarefas entre outros. De acordo com Locke (1984), apesar das diferenças individuais sobre a visão do que os trabalhadores desejam de seus trabalhos, há semelhanças entre alguns fatores. O autor elenca dois grupos:

- Eventos e condições: pagamento, promoção, trabalho em si, ambiente e condições de trabalho, reconhecimento.
- Agentes: colegas e subordinados, empresa/organização, supervisão e gerenciamento.

## 2.2.6 Teoria da discrepância

Nessa abordagem, a satisfação é compreendida pelas diferenças entre o que o indivíduo alcança como recompensa e o que é possível receber. Dessa maneira, a insatisfação pode surgir dentro de um contexto onde o indivíduo faz comparação daquilo que recebe em um nível de recompensas e percebe que recebe menos do que poderia (NEVES,2002).

Katzell (1964), desenvolveu uma fórmula que demonstra a diferença entre a recompensa efetiva (X) e recompensa desejada (V) dividida pelo valor da última, -conforme o seguinte: **satisfação** =  $1 - (X - V / V)$ . Assim, quanto maior o valor da recompensa desejada, menor será o nível de insatisfação.

Locke (1969) aborda a teoria da discrepância, mas diverge da teoria de Katzell (1964), na medida em que o autor enfatiza a discrepância sentida e não a efetiva. A satisfação é contornada pela diferença do que o trabalhador deseja e o que sente que recebe. E no seu total, a satisfação geral é dada como a soma das discrepâncias que são baseadas pela supervisão, condições de trabalho entre outras (RODRIGUES, 2008).

## 2.2.7 Teoria do processo oponente

Nessa teoria, o autor Landy (1978) afirma que a diferença concernente ao sentimento de satisfação no trabalho dos indivíduos tem a ver com o estágio das funções de proteção psicológica. O processo oponente tem a ver com processo de oposição no relacionamento dos indivíduos com suas respectivas emoções.

A satisfação no trabalho se transforma durante o tempo ainda que as características do trabalho não mudem. O processo oponente regula o equilíbrio no indivíduo, neutraliza. Dessa forma o processo oponente aumenta enquanto o grau de satisfação mantém-se inalterado (RODRIGUES, 2008).

Apesar de base consistente, a teoria não explica o motivo pelo qual os trabalhadores se sentem mais ou menos satisfeitos ao longo do tempo, mas que ainda assim é útil para explicar determinados aspectos do comportamento organizacional (RODRIGUES, 2008).

## 2.3 Intenção de rotatividade: conceitos e abordagens

Rotatividade de pessoal engloba o comportamento voluntário do indivíduo de se desligar da organização o qual provoca consequências que envolvem custos tangíveis (recrutamento, seleção, treinamento e outros) e intangíveis (perda de *Know-how*, quebra no fluxo de trabalho entre outros). Sendo assim, é um obstáculo à manutenção de talentos na organização (SIQUEIRA et al., 2008).

Chang (1999) ressalta a importância de se estudar a intenção de rotatividade para a investigação da rotatividade na organização. Essas duas variáveis vem sendo medidas separadamente, a intenção pode ser vista como uma variável cognitiva que influencia imediatamente a rotatividade, tendo função preditiva nesse processo.

Intenção de rotatividade pode ser entendida como uma probabilidade estimada e subjetiva dos indivíduos que poderão deixar a organização em uma data futura próxima, que é a visão adotada neste trabalho (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982 apud FRANCISCO, 2013).

Vandenberg (1999) aponta ser necessário conhecer o motivo que leva a intenção do indivíduo de deixar a organização, para assim controlar e ter melhor entendimento sobre a rotatividade. Entretanto, o autor considera que a intenção alta de deixar a organização não seja necessariamente um determinante da saída da mão de obra.

Na visão de Spector (2002), motivos associados a desempenho inadequado, investidas de outras organizações sobre os melhores empregados, pouca atratividade das condições de trabalho e da empresa, perseguição de supervisores e a não compatibilidade com o cargo ocupado podem ser determinantes para o indivíduo se desligar da organização.

A identificação da intenção de rotatividade é relevante para as organizações, pois os gestores poderão agir de maneira preventiva sobre as probabilidades principalmente relacionadas a perdas de funcionários significativos para a empresa (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005).

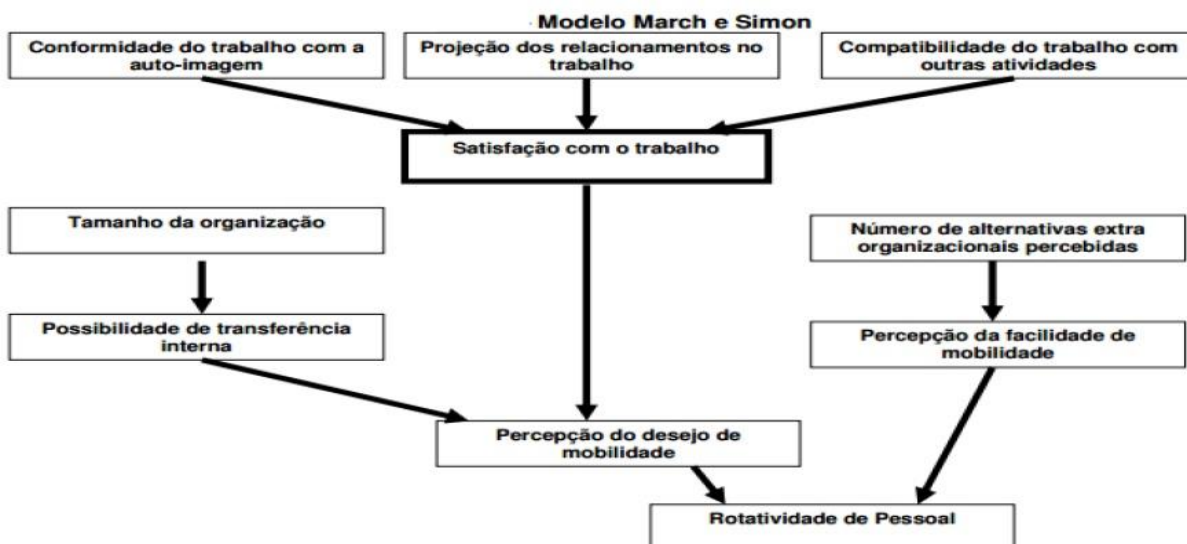
## 2.4 Modelos teóricos sobre rotatividade de pessoal

Conforme literatura, existem diversos modelos para o construto de rotatividade e que reconhecem a intenção de rotatividade como antecedente direto do fenômeno. Nesta seção será abordada alguns, inclusive nas relações com satisfação no trabalho.

### 2.4.1 Modelo March e Simon

Concebido em 1950, nesse modelo os autores March e Simon (1981) afirmam existir relação entre satisfação no trabalho e rotatividade. Para os autores, quanto maior a satisfação do indivíduo menor a vontade de deixar a organização. Dentro dessa perspectiva, o salário é considerado o principal agente motivador. Assim, o modelo é ligado através da percepção do desejo de mobilidade, o qual é influenciado pela satisfação no trabalho, e a percepção da facilidade de mobilidade que se refere as alternativas do trabalhador conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Modelo March e Simon



Fonte: Morrel, Loan- Clarke e Wilinon (2001, apud MOREIRA, 2008).

O modelo apresenta algumas críticas. Segundo Morrell, Loan-Clarke e Wilkinson (2001 apud MOREIRA, 2008), a importância dada ao salário como fonte motivadora é uma limitação do modelo. O ambiente complexo das relações de trabalho mostra o salário como um ponto de vista bastante limitado sobre a gestão de pessoas. Outro ponto criticado é da visão estática



da decisão de saída, há outros elementos de desenvolvimento de longo prazo como desenvolvimento de carreira que não se restringe ao conceito de oportunidades alternativas no mercado de trabalho (MOREIRA, 2008).

#### 2.4.2 Modelo Mobley, Griffeth, Hand e Meglino

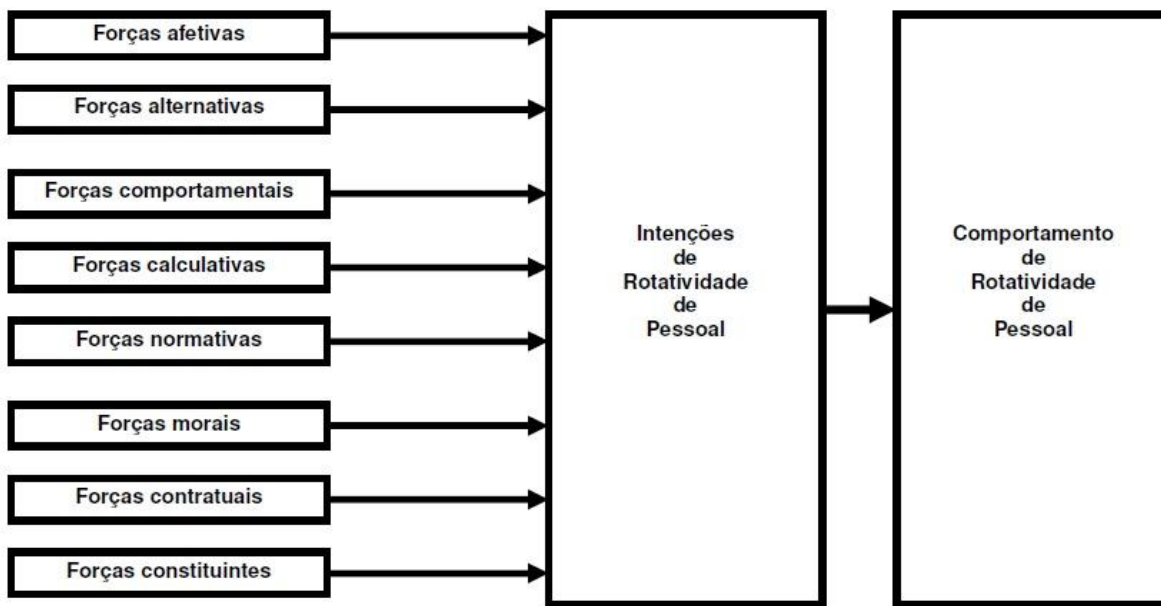
O modelo apresenta grande abrangência, pois inclui variáveis organizacionais, ambientais e individuais. As dimensões satisfação no trabalho, utilidade esperada de papéis alternativos na organização, utilidade esperada de papéis alternativos fora da organização e valores e papéis não relacionados ao trabalho são os quatro determinantes principais na escolha de deixar a organização (ROBBINS, 2009).

Os conceitos pessoais são ressaltados que discorre em efeitos diferentes nas variáveis, enquanto pra um indivíduo tem efeito negativo para outra possui efeito positivo. Sendo assim, a forte percepção do trabalhador dentro desse modelo. O modelo é dividido em três eixos que são os valores individuais, percepção de oportunidades dentro da organização e de fora da organização. Esses eixos se relacionam com a formação da satisfação e o conceito de utilidade que levam a rotatividade de pessoal efetiva (MOREIRA, 2008)

#### 2.4.3 Modelo de oito forças motivacionais de entrada e saída

Esse modelo teórico foi proposto por Maertz e Campion (2004), os quais, baseados na motivação como determinante do nível de esforço exercido para o comportamento organizacional propõem a influência sobre a saída do empregado na organização. Com isso, desenvolveram modelo que explicasse as forças motivacionais, listadas na Figura 2 abaixo.

**Figura 2 - Modelo das oito forcas motivacionais**



Fonte: Maertz e Campion (2004).

De maneira geral, os autores explicam as forças como:

- Força afetiva se refere ao sentimento gerado por pertencer a organização. Sendo positivo, a tendência é que o empregado se motive a continuar na empresa.
- Força calculativa é sobre a avaliação que o profissional faz cognitivamente acerca de alcance de objetivos e valores na organização.
- Força contratual se relaciona a percepção da troca, do que é estabelecido entre empresa e colaborador e vice-versa.
- Força constituinte se refere a maneira como se dá a relação entre colaboradores com colegas e supervisor.
- Forças comportamentais referentes a avaliação das perdas tanto financeiras como psicológicas que podem ocorrer ao deixar a organização.
- Força normativa é o peso sentido pelo profissional em relação a familiares, amigos e colegas de trabalho ao decidir deixar a organização.
- Força alternativa diz respeito a capacidade que o indivíduo acredita ter no momento de obter outras alternativas de emprego.

## **2.5 Estudos empíricos sobre satisfação no trabalho e intenção de rotatividade**

Estudos demonstram influência de elevados índices de bem estar no trabalho como satisfação e comprometimento na menor intenção de deixar a organização (POLIZZI FILHO, 2011).

Maimon e Ronen (1978) em pesquisa com 700 indivíduos de nível superior, investigaram os fatores intrínsecos e extrínsecos da satisfação no trabalho em relação a tendência de sair ou continuar no emprego. Constataram que os fatores intrínsecos podem auxiliar melhor na predição da intenção de rotatividade mas que algumas causas não estão relacionadas a satisfação no trabalho.

Em estudo sobre o relacionamento da satisfação e intenção de rotatividade, Amah (2009) buscou o efeito moderador do cargo ocupado e satisfação com a vida. Em sua pesquisa, os participantes demonstraram baixa satisfação com a vida e baixo papel de centralidade porém com altos níveis de satisfação e tendências de deixar a organização.

Seguindo a abordagem da identificação organizacional e satisfação no trabalho, De Moura, Georgina et al (2009) analisaram sete organizações variadas sob a perspectiva da teoria da identidade social e provaram que a identificação organizacional mais que a satisfação, pode ser uma forte ancora psicológica que reduz a intenção de rotatividade.

Cura e Rodrigues (1999) desenvolveram pesquisa sobre nível de satisfação de enfermeiros no Hospital de Clínicas de Ribeirão Preto onde perceberam relação entre faixa de idade mais madura e experiência no trabalho com maiores índices de satisfação intrínseca no trabalho enquanto os enfermeiros mais novos e inexperientes maiores índices de insatisfação nos aspectos intrínsecos do trabalho.

Em pesquisa sobre existência de correlação de satisfação no trabalho e rotatividade de médicos no Programa de saúde da família no município de São Paulo, Campos e Malik (2008) encontraram fatores de satisfação como capacitação, distância das unidades e disponibilidade de materiais para realizar o trabalho com maior correlação com a rotatividade e os que mais influenciaram a rotatividade foram fatores higiênicos. A remuneração boa não foi fator relevante para fixar o profissional, o nível de satisfação encontrado no estudo foi parcial.

Nessa relação de remuneração e rotatividade, Moreira (2008) analisando os fatores que levavam a rotatividade voluntária de colaboradores de *call centers* no Brasil, observou que aumentar o salário não necessariamente reduziria a rotatividade de pessoal.

Além da satisfação no trabalho ser observada como antecedente em estudos sobre intenção de rotatividade, variáveis como comprometimento organizacional e percepção de justiça de remuneração.

Em teste de modelo para intenção de rotatividade, Ferreira e Siqueira (2005) posicionaram comprometimento organizacional afetivo e satisfação como antecedentes diretos e percepção de justiça de remuneração como antecedente indireto. Os autores encontraram correlação negativa com todas as três variáveis, assim, a medida que o indivíduo tem a percepção de justiça com a remuneração recebida, ele apresenta satisfação com trabalho e comprometimento afetivo com a organização, o que resulta em baixa intenção de deixar a empresa.

Francisco (2013), realizou pesquisa com 151 trabalhadores em uma mineradora de diamantes em Angola e concluiu através de análises de correlação pelo  $r$  de Pearson, que a intenção de deixar a organização é cada vez menor a medida que os níveis de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo aumentam.

Rego (2001) em pesquisa sobre percepções de justiça com docentes do ensino superior, observou menor intenção de rotatividade e maior satisfação pelos docentes tratados com justiça e respeito no trabalho.

Nesse paradigma, Carmo (2009) desenvolve estudo de modelo com as variáveis comprometimento organizacional (afetivo, calculativo e normativo) e confiança do empregado na organização sobre a intenção de rotatividade. O resultado percebido foi uma porcentagem de 50% de influencia de comprometimento organizacional na intenção de rotatividade.

Outros estudos indicam a satisfação no trabalho como influenciadora nos níveis de estresse e qualidade de vida no trabalhador. Rahman e Sem (1987) em pesquisa com 82 trabalhadores que realizavam trabalho repetitivo em uma fabrica com faixa etária media de 34 anos e 14 anos de experiência profissional, constataram associação entre satisfação no trabalho e saúde mental.

## **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Conforme Vergara (2000), o tipo de pesquisa segue dois critérios, quanto aos fins e quanto aos meios. Dessa forma, quanto aos fins, a presente pesquisa é descritiva, pois se trata de uma pesquisa de opinião que buscou a percepção dos controladores de voo quanto à satisfação no trabalho e a intenção de deixar a organização para caracterizar o fenômeno.

Em relação aos meios, esta é uma pesquisa de campo (levantamento) a qual se caracteriza pela aplicação de questionários em investigação empírica realizada no CINDACTA I, que é o local onde ocorre o fenômeno estudado. De acordo com Gil (2007), o levantamento caracteriza-se pelo questionamento direto das pessoas que se busca conhecer o comportamento.

A pesquisa apresenta caráter predominante quantitativo, visando análise estatística dos dados coletados nos questionários.

### **3.2 Caracterização da organização**

O CINDACTA I, Centro Integrado de defesa aérea e controle de tráfego aéreo, é uma organização militar pertencente a aeronáutica. Foi o primeiro centro desenvolvido, funcionando como uma ligação entre o Sistema de Controle do Espaço Aéreo (SISCEAB) e do Comando de defesa Aeroespacial Brasileiro (COMDABRA). Existem outros centros localizados em Manaus, Recife e Curitiba.

Com o intuito de implantar um sistema de defesa aérea mais eficaz e suprir as projeções de aumentos do tráfego aéreo geral, a solução encontrada foi a integração em uma mesma infraestrutura. O CINDACTA I surge então a partir do decreto nº 73.160 de 1973, inicialmente como Núcleo do Centro Integrado de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo (NUCINDACTA) começando suas atividades em 1976.

A sede está localizada em Brasília porém dispõe de 18 destacamentos de Controle de Espaço Aéreo (DTCEA) onde se encontram os meios, sistemas e equipamentos que dão

suporte as suas operações. Estão instalados em áreas estratégicas nos estados do Mato Grosso, Goiás, Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro, São Paulo, além do Distrito Federal. No seu total possui um efetivo de mais de 2.000 mil pessoas distribuídas por diversas cidades.

Dentre os serviços prestados, temos: gerenciamento de tráfego aéreo, defesa aérea, informações aeronáuticas, meteorologia aeronáutica, telecomunicações aeronáutica e busca e salvamento. É responsável por 45 % do total da quantidade de tráfego aéreo no Brasil capacitado para lidar com 4.000 planos de voo. Em questão tecnológica, opera com sistema radar mais atual dos órgãos de controle no Brasil.

Dentro de toda cadeia de organização e gerenciamento do espaço aéreo brasileiro, o serviço de controle de tráfego aéreo é a ponta da linha. O ACC Brasília ( Centro de controle de área) é responsável pelo controle do centro-sul do país e é dividido em regiões dentro do próprio órgão composto por 16 setores de controle. A região ao norte, denominada Região BR, que tem como principal aeroporto de Brasília e região ao sul que é sub dividida em duas, uma com aeroportos do estado de São Paulo, denominada região SP e outra com aeroportos do estado de Minas Gerais, a região RJ.

### **3.3 População e amostra**

A amostra é composta por efetivo de sargentos controladores de tráfego aéreo do CINDACTA I, divididos em três regiões denominadas RJ, SP E BR. Dentro de uma população de 160 controladores, participaram da pesquisa 96 profissionais que além da função normal podem ser instrutores, supervisores ou FMC.

Foram recolhidos 47 questionários respondidos da região RJ, 22 da região SP e 27 da região BR. A amostra é composta por 43 homens e 53 mulheres com níveis de escolaridade diversos, 31 possuem o ensino médio completo, 16 tem formação superior completa e 45 superior incompleto e apenas 4 com formação pós graduação.

A partir da amostragem, observa-se média de idade 26,5 anos com desvio padrão de 4,98, sendo a idade mínima 21 anos e máxima 47 anos. O tempo de serviço em media é de 5,72 anos com desvio padrão de 5,14, sendo o profissional mais novo na organização com 3 meses de serviço e o mais antigo com 28 anos e 3 meses de serviço.

Dentro da amostra, 40 responderam ter outra função que se dividem em 24 instrutores, 12 supervisores e 4 FMC. O tempo médio nessas funções é de 3,37 anos com desvio padrão de 3,27.

### **3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

Os instrumentos utilizados nessa pesquisa foram construídos e validados por Siqueira et al. (2008). Para mensurar a satisfação no trabalho foi utilizada a escala de satisfação no trabalho (EST) e para a intenção de rotatividade a escala de intenção de rotatividade (EIR). O questionário em sua versão final (Anexo 1) é composto por duas partes: a primeira uma carta convite explicitando a natureza da pesquisa, bem como ressaltando o caráter acadêmico e confidencial; a segunda parte é constituída pelas escalas EST e EIR.

No final do questionário, foi inserido campo para dados demográficos visando traçar o perfil do respondente. Questões referentes a idade, sexo, nível de escolaridade, tempo de serviço e função ocupada.

#### **3.4.1 Escala de satisfação no trabalho (EST)**

Com o objetivo de avaliar o grau de satisfação do trabalhador, a EST em sua versão validada foi elaborada a partir de cinco dimensões do trabalho que são: satisfação com colegas, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com as promoções (SIQUEIRA at al., 2008)

A escala em sua versão completa possui 25 itens distribuídos em suas dimensões. Cada dimensão possui 5 itens a serem respondidos em uma escala do tipo Likert de 7 pontos ( 1= totalmente insatisfeito; 2= muito insatisfeito; 3= insatisfeito; 4= indiferente; 5= satisfeito; 6= muito satisfeito; 7= totalmente satisfeito).

Para esta pesquisa, foi utilizada a forma reduzida da EST, tendo em vista que apresenta correlação elevada e quase perfeita (  $r = 0,98$ ;  $p < 0,01$ ) ao se comparar com versão completa. Além do mais, ressalta a facilidade para o pesquisado responder um questionário com um número reduzido de itens, evitando assim possível desinteresse no preenchimento

dos itens. Sendo assim, o questionário apresenta 15 itens distribuídos em 3 questões para cada dimensão com a mesma escala de 7 pontos. Com índices de precisão ou alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) altos variando de 0,77 a 0,90 dentre as 5 dimensões, o que ratifica a confiabilidade do instrumento. De acordo com a tabela 1 abaixo:

**Tabela 1- Índices de precisão das dimensões de satisfação**

<i>Dimensões</i>	<i>Itens</i>	<i>Índices de precisão</i>
Satisfação com colegas	1, 4 e 14	0,81
Satisfação com o salário	3, 6 e 11	0,90
Satisfação com a chefia	10, 12 e 15	0,84
Satisfação com a natureza do trabalho	5,8 e 13	0,77
Satisfação com promoções	2, 7 e 9	0,81

Fonte: Siqueira et al. (2008).

### 3.4.2 Escala de intenção de rotatividade (EIR)

A EIR tem como objetivo avaliar o grau em que o indivíduo se encontra relativo a seus planos de deixar a organização em que trabalha (SIQUEIRA et al., 2008).

Nessa escala, os respondentes indicam suas opiniões através de 5 pontos ( 1= nunca; 2= raramente; 3= às vezes; 4= frequentemente; 5= sempre). É composta por 3 itens que abordam o quanto o empregado pensa, planeja ou tem vontade de no futuro deixar de trabalhar na organização. Possui índice de precisão de 0,89.

## 3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os dados foram coletados através de aplicação presencial de questionários dentro do ambiente de trabalho dos controladores de tráfego aéreo quando esses estavam fora de posição operacional. No momento inicial da aplicação, o aluno explicou o objetivo da pesquisa, ressaltado o caráter anônimo das respostas e informando que os dados seriam



tratados de forma geral para que fossem respondidas de acordo com a realidade sem preocupação de penalidades militares posteriores.

Mediante os questionários eram recebidos, os dados foram compilados em planilha do programa *Excel* para posteriormente os dados serem tratados estatisticamente através do programa SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) de média, desvio padrão e correlação para o alcance dos objetivos propostos.

Inicialmente, foram realizadas análises estatísticas descritivas com os dados demográficos a fim de mensurar idade média, nível de escolaridade predominante, tempo médio de serviço e tempo em outras funções. Após, foram calculadas as médias de cada item respondido da escala de satisfação no trabalho (EST) e da escala de intenção de rotatividade (EIR).

A partir das médias encontradas por item, calcularam-se os índices de satisfação geral para cada dimensão: satisfação com colegas, salário, chefia, natureza do trabalho e promoções.

Dessa forma, foi calculado com a média da soma das médias encontradas nos itens 1, 4 e 14 da EST a Satisfação com colegas, nos itens 3, 6 e 11 a satisfação com salário, itens 10, 12 e 15 satisfação com a chefia, itens 5, 8 e 13 satisfação com a natureza do trabalho e itens 2, 7 e 9 satisfação com promoções.

Para o cálculo da intenção de rotatividade geral, a média geral dos tres itens da EIR.

O mesmo processo foi realizado para as regiões de forma separada para a comparação posterior dos resultados encontrados.

Por fim, foi calculado o índice de correlação entre as dimensões de satisfação no trabalho e intenção de rotatividade para determinar se há relação entre as variáveis de pesquisa.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Nessa seção serão apresentados e discutidos os resultados obtidos na pesquisa concernentes ao nível de satisfação no trabalho dos controladores de tráfego aéreo de

Brasília e a intenção desses profissionais de deixarem a organização, o CINDACTA I. Assim, serão abordadas as análises de índices de satisfação no trabalho, de intenção de rotatividade e por fim a relação das duas variáveis.

#### 4.1 Análise da satisfação no trabalho

A interpretação quantitativa dos resultados da Escala de Satisfação no Trabalho (EST) é considerada, inicialmente, a partir da pontuação média de cada item e, em seguida, da média geral dos itens. Sendo assim, valores entre 5 e 7 indicam satisfação, entre 1 e 3,9 apontam insatisfação e valores entre 4 e 4,9 nem satisfação nem insatisfação, retratando indiferença (SIQUEIRA et al, 2008)

Na Tabela 2, pode ser observada a pontuação encontrada na pesquisa. De acordo com os dados apresentados na Tabela 2, os resultados obtidos indicam que, de modo geral, a média de satisfação dos controladores variou entre 5,14 ( dp= 0,98) e 2,07 (dp= 1,04).

A maior média de 5,14 foi encontrada no item 1, relativo a amizade no ambiente de trabalho. Esse valor demonstra satisfação e foi o único valor médio acima de 5 dentre os itens da escala. O item 4 juntamente com os itens 1 e 14 fazem parte da dimensão satisfação com colegas com valores respectivos de 4,68 e 4,35.

De acordo com Robbins (2009), o elevado escore no item 1 tem relação com as necessidades de interação social dentro do ambiente de trabalho, os indivíduos almejam a construção de relações amigáveis onde podem criar laços de confiança com seus colegas.

**Tabela 2- Resultados da Escala de Satisfação no trabalho**

<i>Itens</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio padrão</i>
4- Com o tipo de amizade que os meus colegas demonstram por mim	5,14	0,98
1- Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho	4,68	1,04
5- Com o grau de interesse que as minhas tarefas me	4,52	1,30

despertam		
14- Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho	4,35	1,11
12- Com a maneira como o meu chefe me trata	3,98	1,38
15- Com a capacidade profissional do meu chefe	3,88	1,42
13- Com a variedade de tarefas que realizo	3,79	1,24
10- Com o entendimento entre eu e meu chefe	3,78	1,43
8- Com a capacidade de meu trabalho absorver-me	3,20	1,23
9- Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa	2,32	1,20
2- Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa	2,30	1,31
6- Com o meu salário comparado com a minha capacidade profissional	2,28	1,25
7- Como a maneira como esta empresa realiza promoções	2,15	1,21
11- Com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho	2,13	1,04
3- Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho	2,07	1,04

Fonte: dados da pesquisa

Os itens referentes a dimensão de satisfação com a natureza do trabalho apresentam variação de 4,52 (dp= 1,30) o maior, e 3,20 (dp= 1,23) o menor. O item 8 com menor índice versa sobre a capacidade do trabalho de absorver o indivíduo e aponta insatisfação enquanto o item 5 com maior média há percepção de indiferença que é relativo ao grau de interesse com as tarefas exercidas no trabalho.

A importância das características do trabalho como fonte de satisfação foram apontadas em estudos como de Hackman e Oldham (1975) onde afirmam que as características da tarefa incorrem em estados psicológicos capazes de determinar motivação e satisfação no trabalho. Wagner III e Hollenbeck (1999) também apontam as tarefas repetitivas e simples como fonte de insatisfação.

Com pouca variação, os itens 10, 12 e 15, referentes a dimensão de satisfação com a chefia, possuem pontuações de 3,78 (dp= 1,43), 3,98 (dp= 1,24) e 3,88 (dp= 1,42) respectivamente. O menor índice encontrado trata do entendimento do empregado com o chefe. Esses valores apontam insatisfação com essas variáveis.

Apesar de estudos como de Wagner III e Hollenbeck (1999) apontarem o relacionamento com superiores a principal fonte de satisfação ou insatisfação para o indivíduo, nessa pesquisa essa dimensão não apresenta grande influência.

Alguns dos índices mais baixos encontrados, são provenientes da dimensão satisfação com as promoções dentro da organização. Essa categoria engloba os itens 2, 7 e 9, sendo o escore menor de 2,15 (dp= 1,21) relativo a maneira como a empresa realiza promoções (item 7), e valores 2,30 (dp= 1,31) e 2,32 (dp= 1,20), itens 7 e 9, indicando insatisfação nessa perspectiva. Desses valores, pode-se inferir que os controladores de voo não percebem as promoções realizadas como justas, que para o autor Robbins (2009) é o que motiva a insatisfação.

O item 3 diz respeito a percepção do salário em contraste ao trabalho realizado e apresenta o menor resultado de 2,07 (dp= 1,04). Dessa forma, os controladores apontam insatisfação nesse item e que condiz com os itens 6 e 11, conjunto da dimensão satisfação com o salário, com medias respectivas de 2,28 (dp= 1,25) e 2,13 (dp= 1,04).

A partir dessas médias dos itens é obtida a média geral de cada dimensão de satisfação no trabalho conforme podemos observar na tabela 3. Os índices gerais encontrados de satisfação no trabalho dos controladores de tráfego aéreo de Brasília apontam indiferença referente a dimensão satisfação com colegas e insatisfação nas dimensões restantes, sendo a maior insatisfação em relação a dimensão de satisfação com o salário. Tal resultado concorda com a concepção de Ferreira e Siqueira (2005) que encontraram relação entre o quanto o indivíduo percebe seu salário como sendo justo ao seu trabalho e o grau de satisfação. Ou seja, quanto mais o profissional tem percepção de remuneração justa mais satisfeito estará com seu trabalho.

**Tabela 3- Índices gerais de satisfação no trabalho**

<i>Dimensões de satisfação no trabalho</i>	<i>Valores médios</i>
Satisfação com colegas	4,72

Satisfação com o salário	2,16
Satisfação com a chefia	3,88
Satisfação com a natureza do trabalho	3,84
Satisfação com as promoções	2,26

Fontes: dados da pesquisa

Dentro do contexto de trabalho dos controladores de tráfego aéreo do CINDACTA I, há uma separação por área de controle, as regiões RJ, SP E BR (conforme explicado na seção caracterização da organização). Sendo assim, é importante a investigação da diferença de percepção de satisfação dos controladores das diferentes regiões.

A Tabela 4 contém as pontuações encontradas separadas por região. Ao comparar os valores das três regiões, observamos a região SP com índices menores em todas as dimensões de satisfação. Assim, a insatisfação é percebida em grau maior pelos controladores dessa região. Por outro lado temos a região RJ com pontuações mais altas na maioria das dimensões, ainda que os valores não representem satisfação.

**Tabela 4 - valores médios de satisfação por região de trabalho**

<i>Dimensões de satisfação no trabalho</i>	<i>Região RJ</i>	<i>Região SP</i>	<i>Região BR</i>
Satisfação com colegas	4,94	4,27	4,72
Satisfação com salário	2,35	1,68	2,21
Satisfação com chefia	4,08	3,16	4,11
Satisfação com a natureza do trabalho	3,98	3,64	3,75
Satisfação com promoções	2,5	1,83	2,17

Fonte: dados da pesquisa

Os valores mais baixos atribuídos a região SP podem ser relacionados com a visão de Cavanagh (1992) que afirma haver influência das diferenças de personalidade, de diferenças no trabalho e nos valores atribuídos na percepção de satisfação. Sendo as características pessoais diferentes dos controladores em cada região, a satisfação pode ser vista de forma diferenciada.

Dessa forma, a região RJ apresenta estado de indiferença valorado em 4,94 em relação a satisfação com colegas e de 4,08 na satisfação com a chefia, e insatisfação com salário, natureza do trabalho e promoções com valores respectivos de 2,35, 3,98 e 2,5.

A região BR possui valores maiores que a região RJ apenas na dimensão de satisfação com a chefia de valor médio 4,11, fato que não configura satisfação por parte dos controladores dessa região e sim em estado de indiferença. Nas dimensões restantes apresentam indiferença também relacionado aos colegas com valor de 4,72 e insatisfação com salário, natureza do trabalho e promoções com valores respectivos de 2,2, 3,75 e 2,17.

## 4.2 Análise da intenção de rotatividade

Em uma escala de 1 a 5, quanto maior for o valor de escore médio, mais frequentemente o empregado intenciona deixar a organização. Valores entre 4 e 5 são considerados altos, médio entre 3 e 3,9 e baixo entre 1 e 2,9.

Segue tabela abaixo com os resultados encontrados:

**Tabela 5- Resultados da escala de intenção de rotatividade (EIR)**

<i>Itens</i>	<i>Escore médio</i>	<i>Desvio padrão (dp)</i>
1- Você pensa em sair da empresa onde trabalha	3,83	1,05
2- Você planeja sair da empresa onde trabalha	3,71	1,18
3- Você tem vontade de sair da empresa onde trabalha	3,90	1,20

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados dos itens variaram entre 3,71(dp= 1,18) e 3,90 (dp= 1,20), sendo considerado valor médio de intenção de rotatividade. O valor mais alto encontrado no item 3, de 3,90 demonstra uma vontade do controlador de deixar a organização quase chegando a ser frequente.

Dos valores dos itens separadamente, obtivemos resultado geral de 3,81 da intenção geral de desligamento. O resultado implica em intenção geral média, em outras palavras, o controlador por vezes intenciona deixar a organização. Dessa forma, esse valor pode

resultar em uma real probabilidade de futuros desligamentos corroborando para visão de Vandenberg (1999).

Ao compararmos as pontuações médias por região, encontramos algumas diferenças conforme valores apresentados na Tabela 6.

**Tabela 6 - Resultados das regiões**

<i>Regiões</i>	<i>Intenção de rotatividade</i>	<i>Desvio padrão (dp)</i>
Região RJ	3,67	1,12
Região SP	4,15	1,14
Região BR	3,77	1,22

Fonte: dados da pesquisa

Os valores encontrados apontam a região SP com índice de intenção de rotatividade maior do que as outras. O valor de 4,15 (dp= 1,14) representa um valor alto, demonstrando uma intenção mais frequente de desligamento do que a média geral de intenção dos controladores.

As regiões RJ e BR, com valores de 3,67 (dp= 1,12) e 3,77 (dp= 1,22) respectivamente, apresentam valores mais perto da média geral sendo considerado uma intenção de valor médio. O valor mais baixo encontrado na região RJ mostra uma menor disposição dos controladores dessa região deixarem seus empregos.

### **4.3 Relação das variáveis satisfação no trabalho e intenção de rotatividade**

A análise de correlação além de fornecer a existência de relacionamento entre variáveis, ela permite determinar a direção da relação que pode ser positivo, negativo ou zero e a força desse relacionamento que é mensurado através de teste estatístico (DANCEY; REIDY, 2006)

O coeficiente de correlação ( $r$ ) varia entre 0 e -1 e de 0 a 1. Na presente pesquisa, foi utilizado o  $r$  de *Pearson* o qual deve ser satisfeita a suposição de que os dados fazem parte de um população normalmente distribuída. A força do relacionamento das duas variáveis

pode ser perfeito, forte, moderado, fraco ou zero (DANCEY; REIDY, 2006). Esses níveis podem ser observados na tabela 7 abaixo:

**Tabela 7- Intensidade do relacionamento de coeficientes de correlação positivos e negativos**

	<i>Positivo</i>	<i>Negativo</i>
Perfeito	+1	-1
Forte	+0,9	-0,9
	+0,8	-0,8
	+0,7	-0,7
Moderado	+0,6	-0,6
	+0,5	-0,5
	+0,4	-0,4
Fraco	+0,3	-0,3
	+0,2	-0,2
	+0,1	-0,1
Zero	0	0

Fonte: DANCEY; REIDY, 2006

Conforme Tabela 8 , foram encontrados os seguintes valores de correlação entre as dimensões de satisfação com intenção de rotatividade:

**Tabela 8 - Correlações de Pearson das dimensões de satisfação e intenção de rotatividade**

		Intenção	Colegas	Salário	Chefia	Trabalho	Promoção
<i>Correlação Pearson</i>	Intenção	<b>1,000</b>	-0,235	-0,544	-0,385	-0,421	-0,628
	Colegas	<b>-0,235*</b>	<b>1,000</b>	0,287	0,373	0,489	0,335
	Salário	<b>-0,544**</b>	0,287	<b>1,000</b>	0,514	0,562	0,568
	Chefia	<b>-0,385**</b>	0,373	0,514	<b>1,000</b>	0,454	0,445
	Trabalho	<b>-0,421**</b>	0,489	0,562	0,454	<b>1,000</b>	0,582
	Promoção	<b>-0,628**</b>	0,335	0,568	0,445	0,582	<b>1,000</b>

Fonte: dados da pesquisa

\*Correlação é significativa ao nível 0,01.

\*\* Correlação é significativa ao nível 0,05.

A correlação encontrada é negativa, esse resultado indica que quanto maior o nível de satisfação com determinada dimensão menor a intenção de deixar a organização. Os



valores variam de -0,235 a -0,628, dimensões de satisfação com colegas e promoções respectivamente.

Quanto à força desse relacionamento, de maneira geral, os valores apontam uma intensidade moderada. A dimensão de satisfação com colegas apresenta intensidade fraca.

Dessa maneira, o resultado concorda com o modelo de March e Simon (1981) no qual os autores apontam existir relação inversa das variáveis satisfação e intenção de rotatividade, quanto maior a satisfação do indivíduo menor será a vontade de desligamento da organização.

A dimensão de satisfação com promoções na organização mostrou ser a variável que mais implica na intenção de sair do controlador de voo. O resultado demonstra ser o sistema de promoções um fator importante para esses profissionais. De acordo com os autores Sarathy e Barbosa (1981), o ambiente do emprego pode determinar os fatores extrínsecos ou intrínsecos que mais motivam a decisão de permanecer ou sair do emprego. Dessa forma, o ambiente militar é pautado por um sistema de promoções por tempo que não leva em conta o mérito e reconhecimento do profissional o que condiz com a correlação encontrada.

A dimensão de satisfação com salário encontra correlação negativa de 0,544, sendo um relacionamento moderado e que igualmente analisada com a satisfação com promoções pode-se inferir a causa ao ambiente estático com poucas mudanças de remuneração e compensações financeiras adicionais.

Esse aspecto pode ser analisado também a luz do modelo das oito forças motivacionais de Maertz e Campion (2004) que propõem que existem forças que motivam o indivíduo a deixar a organização. A força contratual diz respeito a troca feita entre o trabalhador e a organização tanto sobre carga de trabalho como recompensas financeiras.

Quanto a satisfação com a natureza do trabalho e intenção de desligamento, há uma correlação de intensidade moderada de - 0,421. Essa relação indica uma intenção moderada do controlador deixar a organização devido a natureza do trabalho.

Em contrapartida, a correlação negativa de -0,235 em relação a dimensão de satisfação com colegas demonstra pouca influência na intenção de deixar a organização. Assim, os controladores de voo possuem percepção fraca quanto a relação com os colegas como um fator motivador para deixar a organização.

A correlação da dimensão satisfação com chefia e intenção de rotatividade encontrada foi de - 0,385, demonstrando uma intensidade entre fraca e moderada da relação dessas variáveis.

De acordo com Maertz e Campion (2004), a força constituinte, que é como se dá o relacionamento entre colaboradores e seus colegas e com a chefia, que motiva o indivíduo a querer deixar a organização. Dessa forma, infere-se desses resultados, uma motivação maior de desligamento pelo relacionamento com a chefia do que o relacionamento com colegas.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa investigou a relação entre a satisfação por controladores de tráfego aéreo do CINDACTA I e a intenção desses profissionais deixarem a organização. Sendo assim, o objetivo proposto foi atingido tendo em vista que a pesquisa encontrou, através de valores consistentes, relação entre as variáveis estudadas.

Os controladores apontaram insatisfação no trabalho com relação as dimensões de salário, natureza do trabalho, chefia e promoções. E apontaram também estado de indiferença relativa a dimensão satisfação com colegas. O estudo averiguou também o nível de satisfação dos controladores por região de controle que apesar de estarem com pontuações próximas, resultou em escores maiores na região RJ e menores na região SP.

Sobre a variável intenção de rotatividade, os controladores apresentaram intenção moderada de deixar a organização, o CINDACTA I. A mesma análise foi feita separadamente por regiões, e a pontuação maior foi encontrada na região SP, sendo menor na região RJ, o que indica intenção de desligamento maior por controladores da região SP.

A associação entre a satisfação no trabalho e intenção de rotatividade apresentou correlação negativa moderada. O que indica uma relação inversa das variáveis. Quando uma dimensão de satisfação apresenta níveis positivos à intenção de deixar a organização será negativa e vice-versa.

Dessa forma, os resultados indicam que a medida que os controladores se sentem insatisfeitos com as dimensões de satisfação no trabalho apresentam mais intenção de deixar o local em que trabalham. Por exemplo, o grau de insatisfação com a remuneração é, possivelmente, um indicador de deixar a organização.

Os índices de satisfação menores são relativos a remuneração e promoções e que correlacionados com a intenção de desligamento são considerados fatores mais críticos para a possível rotatividade.

Alguns obstáculos foram encontrados por ser uma pesquisa realizada em meio militar pautado por forte hierarquia. Os controladores podem ter ficado receosos para algumas respostas ao questionário, como por exemplo referente a dimensão satisfação com a chefia e intenção de rotatividade. Outro obstáculo encontrado foi devido ao tempo livre para preenchimento do questionário.

O resultado aponta insatisfação a vários aspectos, quanto à dimensão satisfação com chefia, esse trabalho recomenda que se repense o modo como a hierarquia é imposta, apesar dessa ser um pilar dentro das forças armadas, a pressão que já é gerada com a natureza do trabalho, pode acabar sendo potencializada por parte dos chefes, o que resulta em insatisfação.

Nas questões de promoções e salário, ainda que no meio militar sejam por tempo e possíveis aumentos estipulados pelo governo, a chefia poderia encontrar novos meios de reconhecimento desse profissional para aumento do nível de satisfação que implicaria na possível redução de intenção de rotatividade.

Esses resultados demonstraram também, que a estrutura, tanto administrativa como operacional de trabalho separada por regiões, levaram a diferentes percepções por parte dos operadores. Os motivos que podem levar essas diferenças além de características pessoais, são chefes diferentes para cada região e especificidades dos setores de controle.

O estudo contribui principalmente para a gestão, demonstrando a importância de melhorar a satisfação no trabalho no intuito de reter mão de obra qualificada. Dessa maneira, a pesquisa se apresenta como forma de encontrar novas soluções para os pontos encontrados mais críticos.

No meio acadêmico, o estudo apresenta relevância para melhor entendimento das relações encontradas das variáveis satisfação no trabalho e intenção de rotatividade e comparação à pesquisas anteriores.

A intenção dessa pesquisa é que as informações coletadas possam ser utilizadas na melhoria da satisfação no trabalho dos controladores ocasionando diminuição da perda de bons profissionais para outras áreas e conseqüentemente incrementando a segurança na aviação brasileira.

Para trabalhos futuros, novos estudos poderiam ser realizados dentro dos outros grandes centros de controle do sistema de controle de espaço aéreo do Brasil para identificação e comparação dos problemas além de pesquisas que pudessem comparar com a realidade externa ao Brasil. Por outro lado também se faz importante, expandir os estudos no ambiente privado para comparação de resultados.

## REFERÊNCIAS

- AMAH, O. E. **Job Satisfaction and turnover intention relationship**: the moderating effect of job role centrality and life satisfaction. *Research and practice in human resource management*, v.17, n.1, p. 24-35, 2009.
- ARGYRIS, C. **A atitude da direção e seu impacto sobre os empregados**. In *Personalidade e organização: o conflito entre sistema e o individuo*. Rio de Janeiro: Renes.1969.
- CAMPOS, C. V. A.; MALIK, A. M. Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do programa de saúde da família. **Revista de administração pública**, v. 42, n. 2, p. 347-368. 2008.
- CARMO, G. D. **Antecedentes da intenção de rotatividade**: Comprometimento organizacional e confiança do empregado na organização. Dissertação de mestrado. Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia. 2009.
- CAVANAGH, S. J. Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. **Journal of advanced nursing**, v. 17, n. 6, p. 704-711. 1992.
- CHANG, E. **Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention**. *Human Relations*. v. 52, n. 10, p. 1257-1278. 1999.
- CURA, M. L. A. D; **Satisfação profissional do enfermeiro**. Dissertação de mestrado, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 1994.
- CURA, M. L. A. D; RODRIGUES, A. R. F. Satisfação profissional do enfermeiro. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v.7, n. 4, Ribeirão Preto. 1999.
- DANCEY, C. P.; REIDY J. **Estatística sem matemática para psicologia**. Editora: Artmed. 3a edição. 2006.
- DEJOURS, C. **A carga psíquica do trabalho**. In DEJOURS, C.; ABDOUCHELI E.; JAYET C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana a análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. 3a edição. Atlas. São Paulo, 1994.
- DE MOURA, G. R.; GEORGINA, R.; ABRAMS,D.; et al. Identification as an organizational anchor: how identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. **European Journal of Social Psychology**. v. 39, p. 540-557. 2009.
- FRANCISCO, J. D. D. S. **As relações entre satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e intenção de rotatividade**: um estudo em uma mineradora de diamantes em Angola. Dissertação de mestrado. Universidade Metodista de São Paulo. São Paulo, 2013.
- FERREIRA, M. L. C. B.; SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial**. *Organizações em contexto*, ano 1, n.2, 2005.

GARCIA, L. D. F. **Análise de um modelo preditivo para a intenção de sair da organização.** Dissertação de mestrado. Universidade Católica de Goiás. Goiás, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed., São Paulo: Atlas, 2007.

HACKMAN, J. N.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n.2, 1975.

HESKETH, J. L.; COSTA, T. P. M. Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho. **Revista de administração de empresas**. v. 20, n. 3. 1980.

HERZBERG, F. **Work and the nature of man.** 4a edição. Cleveland: World Publishing, 1971

KATZELL, R. A **Personal values, job satisfaction, and job behavior.** In BOROW, H. Man in a world of work, Boston: Houghton Mifflin. 1964.

LAGO, L. J. A. **Comprometimento organizacional:** um estudo dos controladores de trafego aéreo de Brasília. Tese de mestrado. Faculdade de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 1996.

LANDY, F. J. **An opponent process theory of job satisfaction.** Journal of applied Psychology, v. 63, p. 533-547. 1978.

LINO, M. M. **Satisfação profissional entre enfermeiras de UTI: adaptação transcultural do Index of Work Satisfaction.** Dissertação de mestrado, Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

LOCKE, E. A; **The nature and causes of job satisfaction.** In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1297-1349), 1976.

MAERTZ, C. P. JR., CAMPION, M. A.; Profiles in quitting: integrating process and content turnover theory. **Academy of Management Journal**, v. 47, 2004.

MAIMON, Z.; RONEN, S. Measure of job facets satisfaction as predictors of the tendency to leave or the tendency to stay with an organization. **Human Relations**, v. 31, 1978.

MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. de C. Satisfação no trabalho - uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 30, n. 112, p.69-79, 2005.

MARCH, J.G.; SIMON, H. A. **Teoria das organizações.** Rio de Janeiro: editora FGV, 1981.

MARTINS, M. C. F.; SANTOS, G. E. **Adaptação e validação de construto da escala de satisfação no trabalho.** Psico-USF, v.11, n.2, 2006.

MARTINEZ, M. C. **As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador.** Dissertação de mestrado. Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY A. I. B. B. **Satisfação e saúde no trabalho - aspectos conceituais e metodológicos.** Cadernos de psicologia social do trabalho, V. 6, 2003.

MENDES, L.; SANTOS, F. S. **Os sentidos e significados no trabalho de controlador de tráfego aéreo**. *Psicologia & Sociedade*, v.25, n.3, p. 706-717. 2013.

MOREIRA, R. **A rotatividade de pessoal em call centers brasileiros**. Dissertação de mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo PUC-SP, São Paulo, 2008.

NEVES, A. L. **Motivação para o trabalho**. Lisboa: editora RA. 2002

NUZZI, V. **De olhos bem abertos**. *Revista do Brasil*, 7, 2006.

PÉREZ-RAMOS, J; **Satisfação no trabalho**: metas e tendências. Tese de Livre docência, Instituto de Psicologia de Assis, Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho, Assis, 1980.

PÉREZ-RAMOS. J. **Motivação no trabalho: abordagens teóricas**. *Psicologia-USP* v.1, 1990.

POLIZZI FILHO, A. **O impacto de bem-estar no trabalho e de capital psicológico sobre intenção de rotatividade: um estudo com professores**. Dissertação de mestrado. Universidade Metodista de São Paulo UMESP. São Bernardo do Campo. 2011.

PORTAL FEBRACTA. **Evasão de controladores de tráfego aéreo preocupa**. Disponível em: < <http://www.febracta.com/portal/225> >. Acesso em 12/08/2014

PORTAL BRASIL. **Infraestrutura: Na última década, transporte aéreo registrou crescimento 2,5 vezes maior do que o PIB, 2014**. Disponível em: < <http://www.brasil.gov.br/infraestrutura/2014/06/na-ultima-decada-transporte-aereo-registrou-crescimento-3-5-vezes-maior-do-que-o-pib> >. Acesso em setembro de 2014.

PORTAL IATA. **Relatório anual de aviação**. Disponível em: < <https://www.iata.org.br/> > Acesso em setembro de 2014.

RAHMAN, M.; SEM, A. K. **Effect of job satisfaction on stress, performance and health in self-paced repetitive work**. *Int. Arch. Occup. Environ. Health*. v. 59, n.2,p. 115-121. 1987.

REGO, A. **Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior**. *Revista Psicologia: teoria e pesquisa*. v. 17, n.2, p. 119-131. 2001.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Pearson Prentice Hall 8.ed. São Paulo, 2009.

RODRIGUES, R. M D. A. **A importância da satisfação no local de trabalho para o absentismo**. Dissertação de mestrado. Universidade do Porto. Portugal. 2008.

SARATHY, R.; BARBOSA, J. D. Fatores explicativos da permanência e saída do emprego. **Revista de administração de empresas**. v. 21, n. 1, p. 17-29. 1981.

SIQUEIRA, M. M. M. et al. **Medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

STEUER, R. S. **Satisfação no trabalho, conflito e ambiguidade de papéis**: estudo junto às enfermeiras de Maternidade Escola do Município de São Paulo. Dissertação de mestrado. Faculdade de Saúde pública, Universidade de São Paulo, São Paulo. 1989.

VANDENBERG, R. J. **Desegregating the motives underlying turnover intentions**: when do intentions predict turnover behavior? Human Relations, 1999.

VERGARA, S. C. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZALEWSKA, A. M. **Job satisfaction and importance of work aspects related to predominant values and reactivity**. International Journal of occupational safety and ergonomics. v.5, 1999.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 1999.

WRIGHT, T. A.; CROPANZANO R. **Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance**. J Occup Health Psychol, v.5. 2000.



## ANEXOS

### Anexo A – Questionário



Universidade de Brasília – UnB

Fac. Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE

Departamento de Administração – ADM

Brasília, 20 de setembro de 2014.

Prezado (a) colaborador(a),

Contamos com a sua valiosa colaboração para participar de uma pesquisa conduzida pela Universidade de Brasília, que tem por objetivo verificar se existe relação entre satisfação no trabalho e intenção de rotatividade. Responda, por favor, considerando o CINDACTA I.

Sinta-se inteiramente à vontade para dar suas opiniões e lembramos que suas respostas ficarão ANONIMAS e serão mantidas em SIGILO, pois os participantes não serão identificados, de modo que as informações coletadas serão tratadas por análises gerais.

O nosso interesse é o desenvolvimento de uma pesquisa acadêmica sobre sua percepção quanto a satisfação e intenção de deixar a organização. Não há respostas certas ou erradas e o que importa é a sua opinião SINCERA.

**NÃO HÁ NECESSIDADE DE IDENTIFICAR-SE!**

Caso seja do seu interesse em conhecer o desenvolvimento sobre a nossa pesquisa ou os resultados que serão apresentados, por favor, não hesite em contatar no email [felipethecastro@gmail.com](mailto:felipethecastro@gmail.com)

Muito obrigado  
Acadêmico: Felipe de Castro Sacramento  
Professor: Doutor, Onofre R. de Miranda

Por favor, marque um (X) nas questões abaixo, para tanto utilize a escala.

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente insatisfeito	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito

### No meu trabalho atual sinto-me...

1.	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
2.	Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7
3.	Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
4.	Com o tipo de amizade que os meus colegas demonstram por mim	1	2	3	4	5	6	7
5.	Com o grau de interesse que as minhas tarefas me despertam	1	2	3	4	5	6	7
6.	Com o meu salário comparado com a minha capacidade profissional	1	2	3	4	5	6	7
7.	Como a maneira como esta empresa realiza promoções	1	2	3	4	5	6	7
8.	Com a capacidade de meu trabalho absorver-me	1	2	3	4	5	6	7
9.	Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7
10.	Com o entendimento entre eu e meu chefe	1	2	3	4	5	6	7
11.	Com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
12.	Com a maneira como o meu chefe me trata	1	2	3	4	5	6	7
13.	Com a variedade de tarefas que realizo	1	2	3	4	5	6	7
14.	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Com a capacidade profissional do meu chefe	1	2	3	4	5	6	7

Por favor, marque um (X) nas questões abaixo, para tanto utilize a escala.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre

### Quanto à intenção de deixar a organização...

1	Você pensa em sair da empresa onde trabalha	1	2	3	4	5
2	Você planeja sair da empresa onde trabalha	1	2	3	4	5
3	Você tem vontade de sair da empresa onde trabalha	1	2	3	4	5

### Dados sócio-demográficos:

1. Idade (anos): _____	
2. Sexo:	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
3. Nível de escolaridade:	<input type="checkbox"/> E. Médio <input type="checkbox"/> Superior completo <input type="checkbox"/> Superior incompleto <input type="checkbox"/> Pós graduação
4. Tempo de serviço:	_____ ano(s) _____ mês(es)
5. Além da função de controlador, ocupa cargo de instrutor, supervisor ou FMC?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
6. Se sim, qual função ocupa?	<input type="checkbox"/> Instrutor <input type="checkbox"/> Supervisor <input type="checkbox"/> FMC
7. E quanto tempo exerce essa função?	_____ ano(s) _____ mês(es)

**Muito obrigado pela sua participação.**