



**Universidade de Brasília (UnB)**  
**Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e**  
**Documentação (FACE)**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)**

**FABÍOLA CRISTINA FERREIRA DOS SANTOS**

**A SATISFAÇÃO NO TRABALHO E O COMPROMETIMENTO**  
**ORGANIZACIONAL NA ÁREA DE COMÉRCIO VAREJISTA**

**Brasília – DF**

**2008**

**FABÍOLA CRISTINA FERREIRA DOS SANTOS**

**A SATISFAÇÃO NO TRABALHO E O COMPROMETIMENTO  
ORGANIZACIONAL NA ÁREA DE COMÉRCIO VAREJISTA**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão de Pessoas.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dra. Miramar Ramos Maia Vargas

**Brasília – DF**

**2008**

*Dedico este trabalho aos meus amados pais, Cristina e Marcos, que ao longo de toda minha vida sempre me incentivaram, estiveram ao meu lado e me fizeram chegar até aqui. Sem vocês não conseguiria completar esta jornada. Vocês são minha força, minha vida, minha inspiração em tudo que busco.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Cristina e Marcos por sempre estarem ao meu lado, me dando força e subsidiando meus sonhos. Foram vocês que me ensinaram a sempre seguir em frente independente do obstáculo que apareça. Vocês são a minha vida, a minha luz, o meu grande amor, e é graças a vocês que estou terminando mais essa etapa na minha vida.

Ao meu querido e amado irmão Fabrício que sempre me incentivou e esteve ao meu lado. Sua sinceridade é fonte de energia. Amo você!

Ao meu amado noivo Saulo, obrigado por toda sua paciência, por sua compreensão nos meus momentos de dedicação a essa monografia. Você me deu asas para voar junto a ti, me deu forças para seguir sabendo que você sempre estaria ao meu lado toda vez que eu lhe chamasse. Obrigado, amo você!

Aos meus queridos irmãos de consideração, Vivi, Marcito, Carol e Léo que mais uma vez souberam-me entender quando precisava me ausentar para me dedicar a monografia adiando viagens, festas... Vocês foram e sempre serão grandes amigos e irmãos de coração.

Às grandes amigas que ganhei na pós, Juliana, Tatiana e Fabiana que sempre me apoiaram. Apesar de toda correria sempre estávamos juntas. Adorei conhecer vocês.

A minha orientadora, que teve toda paciência comigo, com meus erros e com minha angústia. Obrigada por toda sua dedicação e paciência, sem você não sei se terminaria a tempo.

A empresa na qual trabalho que me permitiu fazer minha monografia lá dentro, incentivando e dando o apoio para que eu conseguisse. Obrigada Verônica e Gomide.

“Só sabemos com exatidão quando sabemos pouco; à medida que vamos adquirindo conhecimentos, instala-se a dúvida.”  
**(Johann Wolfgang von Goethe )**

## RESUMO

A pesquisa desenvolvida neste trabalho teve por objetivo geral investigar o nível de satisfação no trabalho e de comprometimento organizacional apresentados pelos empregados de uma empresa na área de comércio varejista. Participaram da pesquisa 53 funcionários, totalizando 58% do quadro de pessoal da empresa. A pesquisa teve um caráter exploratório, com abordagem quantitativa. Foram utilizados dois instrumentos, um de Satisfação no Trabalho e, outro de Comprometimento Organizacional. A aplicação dos instrumentos foi feita diretamente pela pesquisadora no próprio local de trabalho dos participantes. Os dados foram analisados por meio do *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). Os resultados mostraram que os níveis de satisfação no trabalho e de comprometimento organizacional ainda podem ser melhorados na organização, por meio de políticas de pessoal que incentive o recrutamento e seleção internos, pesquisas salariais e a realização de eventos que busquem internalizar os valores e a missão da organização, para fortalecer o vínculo afetivo do trabalhador.

**Palavras-chaves:** satisfação no trabalho; comprometimento no trabalho; comprometimento organizacional.

## LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1- Faixa etária dos participantes .....	20
Gráfico 2 – Tempo de empresa dos participantes .....	22
Gráfico 3 – Comparação entre as Médias e Desvios Padrões de Satisfação e Comprometimento .....	30

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Principais conceitos de satisfação no trabalho .....	05
Quadro 2 – Facetas da satisfação no trabalho .....	07
Quadro 3 – Eventos e condições de satisfação no trabalho .....	08
Quadro 4 – Agentes de satisfação no trabalho .....	09



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Gênero dos participantes .....	19
Tabela 2 – Lotação dos participantes .....	19
Tabela 3 – Escolaridade dos participantes .....	21
Tabela 4 – Média e Desvio Padrão dos Fatores de Satisfação no Trabalho.....	25
Tabela 5 – Média e Desvio Padrão dos Itens do Instrumento Satisfação no Trabalho.	27
Tabela 6 – Média e Desvio Padrão do Fator Comprometimento com a Organização.	28
Tabela 7 –Média e Desvio Padrão dos Itens do Fator Comprometimento com a Organização.....	29

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	2
Objetivo Geral.....	3
Objetivos Específicos.....	4
CAPÍTULO 1 - REFERENCIAL TEÓRICO.....	5
1.1 Satisfação no Trabalho.....	5
1.1.1 Conceitos e Definições.....	5
1.1.2 O significado de satisfação no trabalho.....	6
1.1.3 Os determinantes da satisfação no trabalho.....	7
1.1.4 Conseqüências da satisfação no trabalho.....	9
1.2 Comprometimento no Trabalho.....	10
1.2.1 Conceitos e Definições.....	10
1.2.2 Focos, Bases e Estilos do Comprometimento.....	11
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA.....	18
2.1 - Tipo de Pesquisa.....	18
2.2 Contexto da Pesquisa.....	18
2.3 Sujeitos da Pesquisa.....	18
2.3.1 Caracterização dos Sujeitos da Pesquisa.....	19
2.4 Instrumentos da Pesquisa.....	22
2.5 Coleta dos Dados.....	24
2.6 Análise dos Dados.....	24
CAPÍTULO 3 - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	25
3.1 – Satisfação no Trabalho.....	25
3.2 – Comprometimento com a Organização.....	28
3.3 – Satisfação no Trabalho e Comprometimento dos Empregados da Brassol.....	30
CONCLUSÃO.....	31
REFERÊNCIAS.....	33
ANEXO “A”.....	35

## INTRODUÇÃO

Karl Marx, como lembra Codo (1997), refere-se ao trabalho como sendo, antes de tudo, “um ato que se passa entre o homem e a natureza... ao mesmo tempo que age, por esse movimento, pela natureza exterior e a modifica, modifica a sua própria natureza e desenvolve faculdades que nela dormitavam.” Assim, como afirma Codo o trabalho pode ser entendido como uma dupla relação de transformação entre o homem e a natureza que gera um significado.

Ao longo do tempo, foi aumentando o interesse pelo estudo dos fatores relacionados ao homem no seu ambiente de trabalho. Siqueira e Gomide Júnior (2004) comentam que nas décadas de 1960 e 70, ocorreram alterações significativas na compreensão de fatores capazes de influenciar resultados organizacionais advindos da força de trabalho. Segundo esses autores, satisfação e envolvimento com o trabalho foram dois temas que se destacavam nas pesquisas voltadas para identificar possíveis antecedentes que participariam da predição não apenas de níveis de produtividade e desempenho, mas também das taxas de absenteísmo e de rotatividade no trabalho.

Ainda segundo Siqueira e Gomide Júnior, esses estudos que tiveram forte ênfase a partir de 1960 pretendiam, e ainda pretendem, oferecer uma maior compreensão do comportamento humano no trabalho. Toda essa produção científica tem sido usada no processo de formação de competências, permitindo que o corpo gerencial das organizações possa planejar estratégias capazes de levar trabalhadores a se tornarem satisfeitos e envolvidos com o trabalho.

São inúmeros os fatores que evidenciam o processo de vinculação entre a pessoa, seu trabalho e a organização da qual faz parte, afirmam os autores. Satisfação, envolvimento e reciprocidade são alguns que podem ser citados como constituintes do comprometimento do sujeito com a entidade e o contentamento com a profissão.

Segundo relata a literatura da área organizacional, a satisfação no trabalho é uma das atitudes mais estudadas em todos os tipos de organizações. O interesse pelo estudo da satisfação do homem no seu ambiente de trabalho, de forma mais sistematizada, remonta aos anos de 1930, associado ao surgimento das teorias administrativas.

Os estudos sobre o comprometimento no trabalho, diferentemente daqueles que marcam o de satisfação no trabalho, começaram bem mais recentemente, a partir dos anos de

1970. Siqueira e Gomide Junior (2004) destacam que, no decorrer das últimas décadas, inúmeros estudos foram desenvolvidos com o propósito de esclarecer as bases do vínculo que se estabelece entre um empregado e a organização onde trabalha. A esse vínculo foi conferido o nome de comprometimento organizacional.

O termo comprometimento é largamente usado de modo popular quando alguém se refere ao relacionamento de uma pessoa com outra, com um grupo ou organização. Na língua portuguesa, a palavra expressa uma ação ou ato de comprometer-se, sendo que o próprio ato de comprometer revela a idéia de obrigar por compromisso. Um relacionamento no qual existe comprometimento representa uma interação social com base em uma obrigação ou promessas mais ou menos solenes entre as partes (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004).

O Comportamento Organizacional, segundo Staw (1984), é uma área interdisciplinar que examina o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho, bem como a estrutura e o comportamento da própria organização. Para Robbins (2000), a área pode ser definida como o estudo sistemático das ações e atitudes das pessoas que trabalham nas organizações. Entre os diversos temas estudados pelo Comportamento Organizacional estão a Satisfação no Trabalho e o Comprometimento com o Trabalho.

Observa-se, assim, que a satisfação e o comprometimento no trabalho fazem parte do significado que o indivíduo dá ao trabalho no mundo atual e do vínculo criado entre ele e a organização. Assim, nesta Monografia, pretende-se estudar o seguinte problema de pesquisa: “Qual o nível de satisfação e de comprometimento no trabalho dos empregados de uma empresa do ramo de comércio varejista?”

Buscando-se responder ao problema de pesquisa foram delineados os seguintes objetivos:

### **Objetivo Geral**

- Investigar qual o nível de satisfação no trabalho e de comprometimento organizacional apresentados pelos empregados de uma empresa na área de comércio varejista.

### **Objetivos Específicos**

- Revisar a literatura sobre dois grande temas - Satisfação no Trabalho e Comprometimento no Trabalho.
- Identificar o nível de satisfação e comprometimento no trabalho dos empregados de uma empresa do setor varejista.
- Fornecer subsídios para melhoria da política de pessoal da empresa pesquisada.

A área de comportamento organizacional, afirmam os autores, tem uma aplicação direta em vários problemas que ocorrem no ambiente de trabalho. Ela ajuda a diagnosticar problemas relacionados ao comportamento dos indivíduos dentro das organizações. Dessa forma, é importante para as organizações investigar diversos construtos que podem afetar o desempenho organizacional, entre eles o de satisfação no trabalho e o de comprometimento no trabalho. O fato do estudo ser feito em uma empresa do ramo do comércio varejista, na área de distribuição de alimentos e sorvetes, pode agregar conhecimento sobre esse contexto específico de trabalho.

A Monografia está estruturada em três capítulos. No primeiro será apresentado o referencial teórico que dá suporte às duas áreas estudadas do comportamento organizacional – Satisfação no Trabalho e Comprometimento no Trabalho. A metodologia utilizada na pesquisa é descrita no Capítulo 2. No Capítulo 3 são apresentados e discutidos os resultados encontrados na pesquisa. Uma conclusão, sintetizando os principais aspectos do trabalho, é feita na última parte.



## CAPÍTULO 1 - REFERENCIAL TEÓRICO

O presente Capítulo apresenta uma breve revisão de literatura sobre os temas Satisfação no Trabalho e Comprometimento no Trabalho, necessária como suporte teórico-conceitual para a pesquisa realizada.

### 1.1 Satisfação no Trabalho

#### 1.1.1 Conceitos e Definições

Segundo Martinez e Paraguay (2003), a satisfação no trabalho pode ser definida de diferentes maneiras, dependendo do referencial teórico adotado. As definições mais utilizadas nos dias atuais são referentes à satisfação no trabalho como sinônimo de motivação, como atitude, como estado emocional ou até mesmo satisfação e insatisfação como fenômeno distinto. Uma síntese da revisão desses diferentes conceitos, reunida por esses autores, é apresentada no Quadro 1:

Diferentes Conceitos de Satisfação no Trabalho	O que diz a literatura
Satisfação no trabalho como sinônimo de motivação	Existe uma diferença clara entre motivação e satisfação. Motivação manifesta a tensão gerada por uma necessidade e satisfação expressa a sensação de atendimento da necessidade.
Satisfação no trabalho como atitude	Define-se atitude como disposição para agir, decorrentes de conceitos, informações e emoções, podendo assim considerar atitude pode ser decorrente da satisfação no trabalho, mas não sua definição.
Satisfação versus insatisfação no trabalho	Verifica-se que satisfação e insatisfação são fenômenos distinta sendo insatisfação determinada pela carência dos fatores extrínsecos ao trabalho e satisfação determinada pelos fatores intrínsecos ao trabalho.
Satisfação no trabalho como estado emocional	Satisfação no trabalho é considerada um estado emocional agradável resultante da avaliação que o indivíduo faz de seu trabalho e resulta da percepção da pessoa sobre como este satisfaz.

**Quadro 1:** Principais conceitos de Satisfação no trabalho

**Fonte:** Martinez e Paraguay (2003)

Para Locke (1969; 1976, apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003 p.8), satisfação no trabalho é “ uma função da relação percebida entre o que um indivíduo quer de seu trabalho e o que ele percebe que está obtendo.” Ainda segundo Locke (apud SILVA JUNIOR, 2001 p. 47), ela pode ser definida como um “estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto o seu trabalho apresenta a capacidade de facilitar ou permitir o atendimento de seus objetivos e valores”.

Na visão de Soriano e Wintertein (1998), a satisfação no trabalho resulta da percepção que o indivíduo tem sobre suas atividades e se elas atendem aos valores considerados por ele como importante para sua vida, sendo, dessa forma, uma contingência entre seu trabalho e seus valores pessoais.

Robbins (1999, p.93) define satisfação no trabalho como “uma atitude geral do indivíduo em relação ao seu emprego”.

Para Spector (2005), satisfação no trabalho refere-se ao sentimento da pessoa com relação ao seu trabalho podendo ser considerada com uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente em relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos.

### **1.1.2 O significado de satisfação no trabalho**

Segundo Dailey (1995) há um consenso entre os especialistas de que satisfação no trabalho é um conceito composto de várias facetas que são extremamente sensitivas às percepções que os empregados têm sobre o seu ambiente de trabalho, recompensas, tipos de supervisão, demandas de serviços e muitas outras coisas.

O autor explica que cada faceta é realmente uma atitude, entendendo-se por atitude a predisposição que o indivíduo tem para responder às pessoas, objetos ou instituições de uma forma positiva ou negativa. As facetas da satisfação no trabalho seriam atitudes focadas em:

- satisfação com o próprio trabalho;
- satisfação com a remuneração;
- satisfação com os colegas de trabalho;
- satisfação com o supervisor e
- satisfação com as promoções.

Para os empregados, afirma Dailey (1995), a importância de cada uma dessas facetas muda na medida em que se vão desenrolando os eventos diários de trabalho. Pode ocorrer, também, que um empregado esteja muito satisfeito com uma determinada faceta, mas insatisfeito com outra. Por exemplo, o empregado pode estar muito satisfeito com o sistema de promoções da sua empresa, mas pode estar insatisfeito com os seus colegas de trabalho ou com o seu supervisor.

Confirmando o que diz Dailey, Spector (2005) afirma que a satisfação no trabalho pode ser analisada por dois enfoques que são o global e o de facetas. O autor define o enfoque global como sentimento único em relação ao trabalho e o de facetas como os diferentes aspectos do trabalho. O Quadro 2 apresenta as principais facetas da satisfação no trabalho citadas por Spector:

Facetas comuns da satisfação no trabalho		
Salário	Supervisão	Natureza do trabalho
Oportunidades de promoção	Companheiros de trabalho	Comunicação
Benefícios	Condições de trabalho	Segurança

**Quadro 2:** Facetas da satisfação no trabalho

**Fonte:** Spector (2005)

### 1.1.3 Os determinantes da satisfação no trabalho

Os determinantes da satisfação no trabalho, segundo Cavanagh (1992 apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003) podem ser discutidos em três grupos:

- diferenças de personalidade;
- diferenças no trabalho;
- diferenças nos valores atribuídos ao trabalho.

Na área da personalidade, afirma Cavanagh, vê-se que a satisfação pode ser causada em parte pela personalidade do indivíduo. As características da personalidade que influenciam na satisfação no trabalho são o locus de controle, o comportamento “tipo A” e a capacidade de enfrentamento.



- Locus de controle - É definido como “a extensão na qual o indivíduo acredita que os resultados são determinados por esforços e habilidades pessoais mais do que por eventos externos, tais como sorte, oportunidades ou outras influências” (PARKES, 1994, p.114 apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).
- Comportamento “tipo A” - É “caracterizado por impaciência, hostilidade, e esforço para realizações; é usualmente conceituado com um complexo emoção-ação provocado por demandas ambientais.” (PARKES, 1994, p.115 apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).
- Capacidade de enfrentamento – São os esforços e estratégias para poder lidar com as demandas ambientais e com os conflitos (COHEN, 1987 apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

As diferenças no trabalho, que forma o segundo grupo de determinantes, podem ser analisadas como resultado de diferenças na natureza do trabalho. Entre as principais estão: “eventos e condições” e “agentes”. Os Quadros 3 e 4 apresentam as principais definições de “eventos e condições” e “agentes”, segundo Martinez e Paraguay (2003, p. 10):

Eventos e condições	Características
Trabalho	Trabalho propriamente dito e ao conteúdo do trabalho. Inclui: significado do trabalho, sucesso, sentimento de realização, possibilidade de uso de habilidades e capacidades, possibilidade de crescimento dentre outros.
Pagamento	Compreende equidade, quantidade e forma de pagamentos e benefícios.
Promoção	Inclui oportunidades, justiça e clareza.
Reconhecimento	Inclui receber créditos pelas realizações, elogios, desde um anúncio público na empresa até comentários informais.
Condições e ambiente de trabalho	Englobam recursos disponíveis para realização do trabalho, jornada de trabalho, pausas, turnos de trabalho, condições físicas e segurança.

**Quadro 3:** Eventos e condições da satisfação no trabalho

**Fonte:** Martinez e Paraguay (2003)

Agentes	Características
Colegas e subordinados	Envolve relações de confiança, competência, colaboração e amizade, bem como compartilhamento de valores.
Supervisão e gerenciamento	Supervisores devem ser atenciosos, justos, competentes, que reconheçam e recompensem o bom desenvolvimento dos empregados e permitam alguma participação no processo de tomada de decisões.
Empresa/organização	Refere-se a como as empresas demonstram respeito pelos empregados e por seus valores, bem como a política de benefícios e pagamentos, e também à competência da organização.

**Quadro 4:** Agentes da satisfação no trabalho

**Fonte:** Martinez e Paraguay (2003)

Quanto as variações nos valores atribuídos ao trabalho, Martinez e Paraguay (2003) explicam que ele é valorizado de diversas maneiras. Para alguns ele é muito importante, porém para outros, é somente fonte de produção para suas outras necessidades. Assim, a satisfação no trabalho seria influenciada pelos valores pessoais e pela personalidade do indivíduo.

Sternberg (2000 apud MARQUES, 2004) destaca que, quando a discussão sobre satisfação e trabalho tem início, pontos como fascínio pela profissão, ambiente, condições, instrumentos e técnicas são logo abordados. Socialmente falando, sentir-se satisfeito com o que faz depende dos termos citados anteriormente. Todavia, mesmo nutrido “amor” pela tarefa diária prestada, há um ponto crítico a ser discutido: o envolvimento do sujeito com a organização e a troca que esses dois estabelecem. Troca na acepção de permutar, de transformar e de doar com o desígnio de receber.

#### **1.1.4 Conseqüências da satisfação no trabalho**

Como conseqüência da satisfação no trabalho pode se dizer que há uma grande influência na vida e no trabalho do indivíduo. Tanto para Martinez e Paraguay (2003) como para Spector (2005), a satisfação no trabalho influencia na saúde, na qualidade de vida e no comportamento dentro da organização.

Segundo Martinez e Paraguay (2003), a satisfação no trabalho está associada a saúde do trabalhador diminuindo assim a ocorrência de doenças graves. Spector (2005) também aponta que a satisfação no trabalho está ligada a saúde e ao bem-estar do funcionário.

Os três autores, Martinez e Paraguay (2003) e Spector (2005), também concordam sobre a influência da satisfação no trabalho sobre a qualidade de vida. Para eles, a satisfação no trabalho influencia na qualidade de vida, pois passa a ser uma contribuição para a satisfação na vida em geral.

Quanto ao comportamento do indivíduo no trabalho, os três autores também destacam que a satisfação no trabalho afeta o comportamento do funcionário diminuindo o número de ausências, a rotatividade, a queda de produtividade e a dependência de álcool ou drogas.

## **1.2 Comprometimento no Trabalho**

### **1.2.1 Conceitos e Definições**

O comprometimento organizacional, afirma Pilati (2003), possui grande tradição de pesquisa dentro da área de comportamento organizacional e vem sendo estudado como preditor de diferentes comportamentos no mundo do trabalho, como absenteísmo, rotatividade de pessoal e intenção em deixar a organização, entre outros.

Comprometimento no trabalho é a “força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular”, afirmam Mowday, Porter e Steers (1982, p.27 apud BORGES-ANDRADE; PILATI, 1999).

Yoon, Baker e Ko (1995, p. 101 apud BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997) acreditam que “no uso cotidiano, o termo comprometimento possui dois componentes: a orientação do indivíduo (a dedicação pessoal) e o aspecto para o qual tal orientação direciona (a organização)”.

Bastos (1995, p. 46) diz que comprometimento organizacional é o “grau de atenção, esforço, cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo.”

Segundo Bastos, Brandão e Pinho (1997) o comprometimento é visto como “compromisso”, “envolvimento”, descrevendo as formas de como as pessoas se comportam em relação a determinados alvos. Indicando o grau de atenção, de esforço e cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo. Assim comprometimento é visto como estado de lealdade a algo duradouro podendo ser definido por intenções, sentimentos e desejos.

Ainda segundo aqueles autores, o comprometimento também é visto como maneiras de agir que podem conduzir a produtos/estados desejáveis, como a falha em atingir tal estado

desejado, e comprometimento como tipo de envolvimento que pode dificultar/enviesar as ações do indivíduo.

### **1.2.2 Focos, Bases e Estilos do Comprometimento**

Pilati (2003) explica a multiplicidade de focos existentes nos estudos sobre o conceito de comprometimento. O autor narra que a maioria dos estudos de comprometimento tem adotado a definição clássica de Mowday, Porter e Steers, datada de 1982, onde o vínculo do trabalhador com a organização é construído por meio da internalização das normas, valores e regras da instituição. Anos mais tarde, outros pesquisadores transpuseram essa definição para outro foco da esfera de vida no trabalho, surgindo instrumentos que avaliavam também o vínculo do trabalhador com a carreira e/ou profissão e com o sindicato.

Assim, hoje são identificados na literatura **três focos** do estudo sobre comprometimento: Comprometimento com a Organização; Comprometimento com a Carreira e/ou Profissão; Comprometimento Sindical.

#### ***Comprometimento com a organização***

Bastos (1994) identificou o comprometimento organizacional com um significado de engajamento, agregamento e envolvimento. Ele é usado para descrever não só as ações, mas o próprio indivíduo. Pode ser entendido como um estado caracterizado por sentimentos de reações afetivas-positivas, tais como a lealdade em relação a algo.”

A grande maioria dos estudos sobre comprometimento, afirma Bastos (1996), volta-se para a análise do comprometimento com a organização empregadora. É nesse foco que se encontram os modelos teóricos mais desenvolvidos e os instrumentos com maior confiabilidade.

Segundo Siqueira e Gomide Júnior (2004), são variadas as razões pelas quais esse tópico tem sido objeto de muitas pesquisas. Por exemplo, o comprometimento organizacional é considerado como um preditor confiável de comportamentos relevantes para o contexto do trabalho, tais como absenteísmo, rotatividade e desempenho. Outra razão é que o conceito desperta interesse, pois ele busca descobrir bases de um padrão comportamental desejável por organizações, tal como lealdade ou “vestir a camisa da empresa”.

Ainda de acordo com Siqueira e Gomide Júnior, com o avanço das pesquisas, os estudos sobre o tema formaram um amplo corpo teórico no qual se busca respostas para vários tipos de questões:

- A quais objetos sociais ou a quais focos (organizações, sindicatos, carreira/profissão) são dirigidos os compromissos no mundo do trabalho?
- Quais padrões de comprometimento poderiam ser distinguidos entre trabalhadores frente a distintos focos de compromisso?
- Como diferentes bases de comprometimento se intercalam frente a distintos focos?
- Como se apresentam os três estilos de comprometimento (afetivo, instrumental e normativo) na composição de um estado de comprometimento organizacional?
- Quais padrões de comprometimento podem ser observados entre os trabalhadores?
- Qual é a validade de medidas que avaliam estilos distintos de comprometimento?

### ***Comprometimento com a carreira e/ou profissão***

Blau (2001 apud SCHEIBLE, 2004) define comprometimento com a carreira como a atitude de um indivíduo em relação à sua profissão ou vocação. Para Carson e Bedeian (1994 apud SCHEIBLE, 2004) ele consiste na motivação que alguém tem para trabalhar em sua vocação escolhida. Para Goulet (2002 apud SCHEIBLE, 2004) comprometimento com a carreira envolve o desenvolvimento de objetivos de carreira, que pode acontecer ao longo de diversos empregos através da vida profissional do indivíduo, e a identificação com estes.

O interesse pelo estudo desse foco tem aumentado nos últimos anos devido às mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho, entre elas: reestruturações, reduções de pessoal, terceirização. Diversos pesquisadores sugerem que o foco primordial do comprometimento dos trabalhadores pode estar mudando das organizações para a carreira (BLAU, 2003 apud SCHEIBLE, 2004).

O comprometimento com a carreira possui correlação positiva e negativa, segundo Wallace (1993 apud SCHEIBLE, 2004). Positiva com o comprometimento organizacional e

com a busca de desenvolvimento de habilidades, e negativa com rotatividade e intenções de abandonar a carreira, não sendo considerado preditor da qualidade de trabalho.

O conjunto de preditores utilizados por Blau (1985 apud SCHEIBLE, 2004) abrange três tipos de variáveis que fornecem suporte em graus e momentos distintos: comportamental, ao referir-se à livre escolha da carreira; o enfoque do papel das expectativas prévias não atendidas; e enfoque das trocas sociais, que aborda as experiências que afetam o comprometimento.

Apesar das diferenças entre comprometimento com a organização e comprometimento com a carreira, a maioria dos estudos revela que existe uma relação entre eles. Alguns estudos sugerem inconsistência entre os conjuntos de valores dos dois, podendo implicar em um “dilema de comprometimento”. Já outros estudos afirmam que os dois não são antagônicos e podem ser consistentes entre si (LACHMAN; ARANYA, 1986; WALLACE, 1993, apud SCHEIBLE, 2004).

### ***Comprometimento com o sindicato***

Bastos (1996) destaca que a pesquisa sobre comprometimento com o sindicato é um desenvolvimento mais recente, o que explica a pouca pesquisa ainda existente sobre o tema. Segundo o autor, o estudo do comprometimento com o sindicato partiu, inicialmente, do modelo adotado para se estudar o comprometimento organizacional, mas ele ganhou tonalidade própria quando se passou a discriminar os vínculos ideológicos e instrumentais.

Ainda segundo Bastos, o interesse pelo estudo do comprometimento sindical cresceu a partir das transformações no mundo do trabalho e a redefinição do peso e do papel exercido pelos sindicatos, sobretudo nas sociedades industrializadas.

Vargas (1997) lembra que foi o trabalho clássico de Gordon e colaboradores, desenvolvido na década de 1980, o ponto de referência no estudo do comprometimento sindical. O principal objetivo do trabalho de Gordon e sua equipe, destaca Vargas (1997), foi o desenvolvimento de um critério para mensurar comprometimento sindical.

Vargas enfatiza, também, que o trabalho pioneiro de Gordon e seus colaboradores tem servido de base para muitas pesquisas sobre comprometimento sindical. Uma das mais conhecidas teria sido a de Bastos, conduzida em 1994, envolvendo uma análise da estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato.

Segundo Bastos (1996), cada foco do comprometimento constitui uma tradição de pesquisa própria, mas a grande maioria dos estudos volta-se para a análise do

comprometimento com a organização empregadora ou comprometimento organizacional. Em segundo lugar, vêm os estudos sobre comprometimento com a carreira e, por último, aqueles relacionados ao comprometimento com o sindicato.

A complexidade do estudo do fenômeno ainda é maior. Pilati (2003) esclarece que, além da característica de múltiplos focos, o conceito também é composto por múltiplas bases. A base de comprometimento esclarece o autor, é o tipo de vínculo do trabalhador com aquele foco específico. Assim, o empregado poderia se vincular a sua organização, carreira ou sindicato de formas diferentes. Essas bases, definidas por Bastos (1994 apud BASTOS, 1996) são as seguintes:

- Afetiva/atitudinal – Enfatiza a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com objetivos e valores da organização.
- Instrumental – Vê o comprometimento como produto das recompensas e custos associados à permanência na organização.
- Normativa – O comprometimento é visto como o conjunto de pressões normativas internalizadas para que o indivíduo se comporte congruentemente com os objetivos e metas da organização.
- Comportamental – O comprometimento existe em relação a comportamentos ou atos com cognições que fortalecem vínculos como os sentimentos de auto-responsabilidade.
- Sociológica – O vínculo é conceituado em termos das relações de autoridade que governam o controle do empregador e a subordinação do empregado.

Siqueira e Gomide Júnior (2004) fizeram uma análise dessas bases e afirmaram que, atualmente, é possível identificar duas bases psicológicas de comprometimento organizacional: uma de natureza afetiva e outra cognitiva. A base afetiva assenta-se nas teorias psicológicas sobre ligações afetivas e na concepção de atitudes, refletindo o entendimento de que o indivíduo desenvolve uma forte identificação com a organização e nutre por ela sentimentos e afetos positivos ou negativos. A base cognitiva de comprometimento insere-se em concepções sociológicas de permuta e cognitivistas sobre crenças desenvolvidas por indivíduos trabalhadores acerca de suas relações com a organização.

Segundo Siqueira e Gomide Júnior, a partir dessas duas bases psicológicas (afetiva e cognitiva), fortaleceram-se na literatura três estilos de comprometimento organizacional: o estilo de comprometimento afetivo (base afetiva), o estilo de comprometimento calculativo (ou instrumental) e o estilo de comprometimento normativo, sendo esses dois últimos de base cognitivista. Enquanto o compromisso calculativo insere-se numa concepção sociológica de troca econômica, o seu correlato normativo constitui-se em uma importante dimensão de troca social entabulada por empregados com organizações.

Para Siqueira (2001) pode-se definir os três estilos de comprometimento como:

- **Comprometimento Organizacional Afetivo** - Valor que indivíduo carrega com ele quando o mesmo internaliza os valores da organização, trabalhando em prol da empresa, mantendo-se ligado a ela. Existem dois elementos importantes para conceituar um comprometimento organizacional afetivo: a) intenção de se manter afiliado; e b) desejo de investir esforços no sentido de concretizar os objetivos organizacionais.
- **Comprometimento Organizacional Calculativo** - Pode ser definido ou representado pelo ato do indivíduo permanecer na organização decorrente da sua percepção sobre o custo-benefício. O comprometimento calculativo é dado pela avaliação que o funcionário faz da organização e seu investimento nela, verificando o que pode trazer de resultado positivo para ele.
- **Comprometimento Organizacional Normativo** - Pode ser definido como um vínculo que se constitui entre as obrigações que o empregado tem e a organização.

Assim para Siqueira (2001), há o entendimento de que o comprometimento afetivo é o desejo, o calculativo é a necessidade e o normativo a obrigação moral. Dentre os três estilos de comprometimento, observam Siqueira e Gomide Júnior (2004), o mais investigado é o comprometimento afetivo.

Os estilos de comprometimento no mundo do trabalho podem ser dirigidos a diversos focos, sendo que os mais estudados são os vínculos com a organização, com o sindicato e com a carreira/profissão. As pesquisas já indicaram que podem ser identificados padrões distintos de comprometimento entre indivíduos, quando se comparam seus compromissos com a



carreira/profissão e com a organização. Bastos (2000, apud SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2004) identificou quatro padrões de comprometimento, que são descritos a seguir:

- **Duplo compromisso:** níveis altos e semelhantes de comprometimento organizacional e com a profissão.
- **Duplo descompromisso:** baixos comprometimentos com a organização e com a profissão.
- **Unilateral com a organização:** comprometimento mais alto com a organização do que com a profissão.
- **Unilateral com a profissão:** comprometimento mais alto com a profissão do que com a organização.

No estudo de Meyer e Allen (1990, apud Medeiros e Enders, 1998) foram feitas distinções em relação ao comprometimento organizacional que são: afetivo, instrumental e normativo. Comprometimento afetivo se refere ao grau em que o profissional se sente emocionalmente envolvido e identificado na organização; comprometimento instrumental é quando o profissional se mantém ligado à organização pelo reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma; e o comprometimento normativo se refere à obrigação ou dever moral que o profissional tem em continuar na organização. E ainda completam: “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem; empregados com comprometimento instrumental permanecem na organização porque eles precisam e empregados com comprometimento normativo permanecem na organização porque eles sentem que são obrigados.” (ALLEN e MEYER, 1990, p. 3 apud Medeiros e Enders, 1998) E de certa forma estas conseqüências são traduzidas como a intenção de permanecer na organização, se gosta do que faz ou o absenteísmo, falta de motivação, de competência, comprometimento.

Recentemente, Arnold e Davey (1999) observaram que a natureza do trabalho e o desenvolvimento da carreira são preditores significativos e importantes do comportamento organizacional. (Tamayo, Souza, Vilar, Ramos, Albernaz & Ferreira, 2001).

Em pesquisas realizadas nessa área pode-se concluir que quanto maior o tempo de dentro da organização e a idade associam-se aos elevados níveis de comprometimento.

No Brasil, as variáveis ligadas à oportunidade de crescimento ocupacional e à justiça organizacional têm-se revelado boas indicadoras do comprometimento.

Tamayo (2001) estudou a relação dos valores pessoais com a satisfação no trabalho e constatou que os valores de autotranscendência influenciam a satisfação com os colegas de trabalho e a prioridade dada aos valores de conservação afetam a satisfação com a chefia e satisfação com os colegas.

A relação entre os valores pessoais e do trabalho com o desempenho organizacional é altamente significativa. Existem evidências de que a simples mudança de valores sociais tem impacto sobre a vida organizacional (Boyatzis & Skelly, 1995 apud Tamayo, Souza, Vilar, Ramos, Albernaz & Ferreira, 2001).



## **CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA**

### **2.1 - Tipo de Pesquisa**

Dentro da classificação de Vergara (2006), a pesquisa proposta nesta monografia enquadra-se como sendo do tipo exploratória. Ela também pode ser considerada como um estudo de caso, uma vez que será circunscrita a uma determinada instituição. A pesquisa utilizará principalmente a abordagem quantitativa, pois fará uso do *survey* (aplicação de questionário).

### **2.2 Contexto da Pesquisa**

A pesquisa foi desenvolvida na Brassol Brasília Alimentos e Sorvetes Ltda. Trata-se de uma empresa familiar que atua no mercado do Distrito Federal há 15 anos. Atua também nos estados de Minas Gerais e Goiás. A unidade do Distrito Federal conta, atualmente, com cerca de 90 funcionários, distribuídos em três setores - administrativo, vendas e logística.

A Brassol trabalha nos setores de sorvete, varejo, *food service* e auto-serviço. Atualmente, os principais fornecedores da Brassol são Nestlé, McCain, D'aucy, Nature Valley, Vitarella, entre outros.

A empresa tem por objetivo continuar crescendo, conquistando mais espaços no mercado, garantindo a satisfação dos seus clientes e colaboradores. E tem, como missão, satisfazer as necessidades dos clientes do mercado de serviços e produtos alimentícios, com base na dedicação de seus funcionários e na qualidade de seus produtos e serviços, buscando gerar riquezas para seus acionistas, colaboradores, clientes e fornecedores.

### **2.3 Sujeitos da Pesquisa**

A pesquisa pretendeu englobar todo o quadro de pessoal da Brassol da unidade do Distrito Federal - cerca de 90 funcionários. Desse total, responderam ao questionário de pesquisa 53 sujeitos, representando 58% da população.

### 2.3.1 Caracterização dos Sujeitos da Pesquisa

O perfil demográfico dos participantes da pesquisa será apresentado a seguir.

**Tabela 1:** Gênero dos participantes

<i>Genêro</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Feminino	7	13,2
Masculino	46	<b>86,8</b>
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100</b>

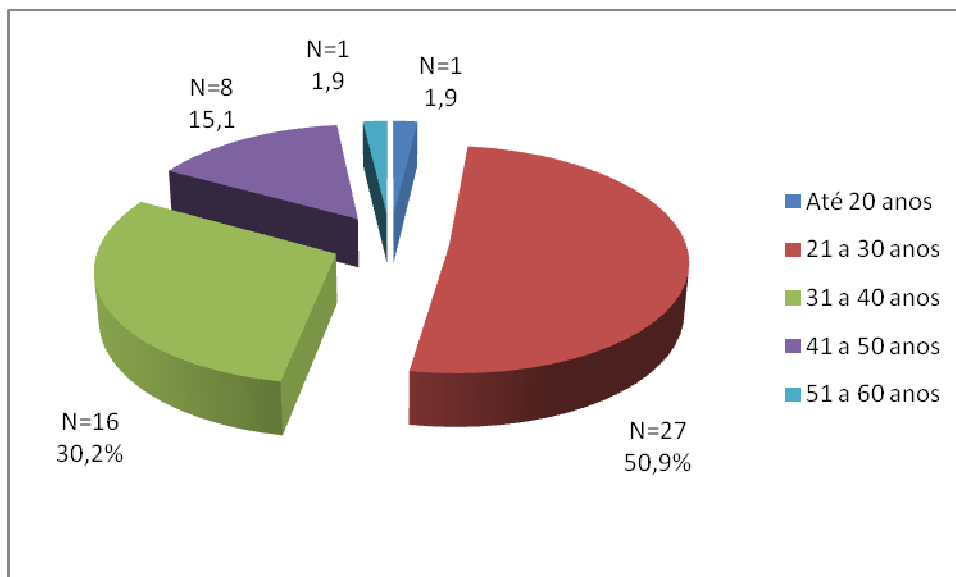
Os dados da Tabela 1 apontam que o maior percentual de participantes (86,8%) pertence ao sexo masculino. Os participantes do sexo feminino totalizaram 13,2%.

**Tabela 2:** Lotação dos participantes

<i>Departamento</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Logística	33	<b>62,3</b>
Comercial	10	18,9
Administrativo	10	18,9
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100</b>

A Tabela 2 aponta que mais da metade dos participantes da pesquisa, 62,3%, estava lotada no setor de logística da Empresa. Os demais participantes estavam distribuídos, equitativamente, nos setores comercial e administrativo.

O Gráfico 1, apresentado a seguir, ilustra como ficou a distribuição dos participantes da pesquisa por faixa etária.



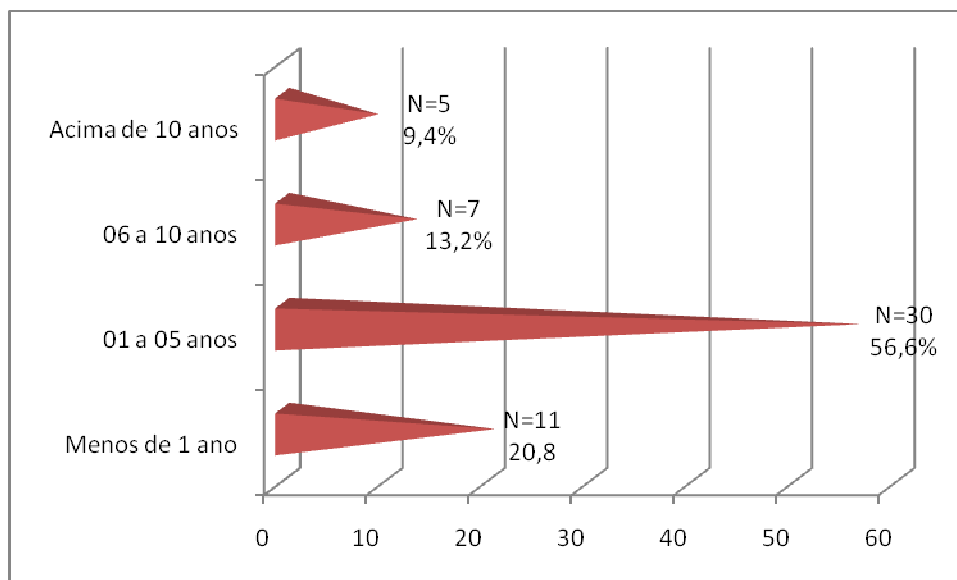
**Gráfico 1:** Faixa etária dos participantes

Observa-se no Gráfico 1 que 50,9% dos sujeitos da pesquisa encontravam-se na faixa etária de 21 a 30 anos. Esse resultado sinaliza que o quadro de pessoal da unidade da Brassol no Distrito Federal é formado por pessoas que pertence a uma faixa etária ainda jovem. Respondentes com menos de 20 anos e aqueles pertencentes a faixa etária de 51 a 60 anos responderam pelos percentuais mais baixos, 1,9%, respectivamente.

**Tabela 3:** Escolaridade dos participantes

<i>Escolaridade</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Ensino fundamental completo	9	17
Ensino médio incompleto	9	17
Ensino médio completo	21	<b>39,6</b>
Curso técnico	3	5,7
Superior incompleto	7	13,2
Superior completo	3	5,7
Especialização completa	1	1,9
<b>T o t a l</b>	<b>53</b>	<b>100</b>

A Tabela 3 apresenta os dados relativos à escolaridade dos participantes, apontando que os respondentes com nível médio completo representam o maior percentual (39,6%). O menor percentual sinalizado foi de 1,9% referente a um sujeito com especialização completa. Observa-se que esse resultado é condizente com o perfil de mercado da empresa que, pela sua atividade-fim, não requer profissionais com um nível muito elevado de escolaridade.



**Gráfico 2:** Tempo de empresa

O Gráfico 2 representa o tempo de serviço que os participantes da pesquisa têm na Brassol. Observa-se que mais da metade dos respondentes, 56,6%, possuía entre 01 a 05 anos de serviço. O menor percentual, 9,4%, ficou com os sujeitos que tinham acima de 10 anos de tempo de serviço na Empresa.

## 2.4 Instrumentos da Pesquisa

O questionário da pesquisa ficou composto por dois instrumentos – um que investigava a satisfação dos empregados e, outro, o nível de comprometimento com a organização. O primeiro instrumento, denominado de Escala de Satisfação no Trabalho, foi construído e validado por Siqueira (1995). Ele foi utilizado em sua versão reduzida, com 15 itens para serem respondidos em uma escala do tipo “Lickert”, de 7 pontos, variando de 1 “totalmente insatisfeito” até 7 “totalmente satisfeito”.

A validação da Escala de Satisfação no Trabalho, feita por Siqueira (1995), mostrou que os 15 itens agruparam-se em cinco fatores, todos com excelentes níveis de confiabilidade (*Alpha de Cronbach*), conforme mostrado a seguir:

- Fator 1: Colegas de trabalho ( $\alpha = 0,81$ )
- Fator 2: Salário ( $\alpha = 0,90$ )
- Fator 3: Chefia ( $\alpha = 0,89$ )
- Fator 4: Natureza do Trabalho ( $\alpha = 0,77$ )
- Fator 5: Promoções ( $\alpha = 0,81$ )

O segundo instrumento utilizado na pesquisa foi a versão reduzida da escala de “Comprometimento no Trabalho”, adaptado e validado por Bastos (1992). O instrumento de Bastos tomou por base a versão original do “*Organizational Commitment Questionnaire*”, da autoria de um grupo de pesquisadores norte-americanos.

A validação do instrumento, feita por Bastos (1992), mostrou a divisão em três fatores, todos com excelentes níveis de confiabilidade:

- Fator 1: Comprometimento com o Sindicato ( $\alpha = 0,88$ )
- Fator 2: Comprometimento com a Organização ( $\alpha = 0,87$ )
- Fator 3: Comprometimento com a Carreira ( $\alpha = 0,85$ )

Dada a característica da empresa em que foi conduzida a pesquisa, optou-se por utilizar uma versão reduzida do instrumento, abrangendo somente o fator “Comprometimento com a Organização”. Os nove itens que formavam esse Fator seriam respondidos com base em uma escala do tipo “*Likert*”, de sete pontos, variando de “discordo plenamente” a “concordo plenamente” com as afirmações feitas.

Além dos dois instrumentos que investigavam a satisfação no trabalho e o comprometimento com a organização, foram acrescentadas questões para se traçar o perfil demográfico dos participantes da pesquisa. Cópia do questionário utilizado na pesquisa encontra-se no Anexo “A” desta Monografia.



## **2.5 Coleta dos Dados**

Primeiramente, foi solicitada ao Diretor da Empresa e à Gerente de Recursos Humanos, autorização para a realização da pesquisa. Recebida a autorização, foi providenciada a reprodução do questionário para ser aplicado em todos os funcionários da unidade da Brassol no Distrito Federal.

A pesquisa foi realizada no período de três dias. O questionário foi entregue pessoalmente pela pesquisadora, com a orientação de que ele poderia ser depositado na urna localizada em baixo do mural principal da Empresa, localizado na entrada dos funcionários.

## **2.6 Análise dos Dados**

Os dados dos questionários devolvidos foram digitados diretamente no *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) e feitas análises estatísticas descritivas e de correlação bivariada.



## CAPÍTULO 3 - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este Capítulo apresenta e discute os resultados encontrados na pesquisa. Ele está estruturado em duas seções. A primeira trata dos resultados relacionados ao construto “Satisfação no Trabalho” e, a segunda, ao construto “Comprometimento com a Organização”.

### 3.1 – Satisfação no Trabalho

A Tabela 4 mostra a média e o desvio padrão dos cinco fatores do instrumento de Satisfação no Trabalho, encontrados na pesquisa realizada com os funcionários da Brassol no Distrito Federal.

**Tabela 4** – Média e Desvio Padrão dos Fatores de Satisfação no Trabalho

Fator	Média	Desvio Padrão
(1) Colegas de Trabalho	4,91	1,08
(2) Salário	3,57	1,59
(3) Chefia	5,40	1,30
(4) Natureza do Trabalho	4,80	1,11
(5) Promoções	3,54	1,52

Observa-se, nos dados da Tabela 4, que dos cinco fatores somente um – “Chefia” – ficou entre os pontos 5 (satisfeito) e 6 (muito satisfeito), tendo obtido média de 5,40. Esse resultado sinaliza que os participantes da pesquisa mostraram um bom nível de satisfação com as pessoas que ocupam cargos de chefia na unidade do Distrito Federal da Brassol. Ressalta-se, todavia, que o desvio padrão alto (1,30) demonstra que houve discordância entre os participantes da pesquisa com relação às afirmativas feitas nos itens que formavam o Fator.

Dois fatores – “Colegas de Trabalho” e “Natureza do Trabalho” – ficaram entre os pontos 4 (indiferente) e 5 (satisfeito), tendo obtido médias de 4,91 e 4,80, respectivamente. Os valores encontrados estão mais próximos do ponto 5 da escala, o que demonstra uma

tendência, na percepção dos respondentes, de estarem satisfeitos com seus colegas e com a natureza do trabalho que desenvolvem.

Com relação ao Fator “Colegas de Trabalho”, o resultado aponta que a Empresa deveria desenvolver ações que buscassem fortalecer as relações de interação e de trabalho em equipe, para que seus funcionários atingissem um nível de satisfação maior nesse quesito.

Ações de melhoria para elevar o nível de satisfação com o Fator “Natureza do Trabalho”, tornam-se difíceis de serem propostas em razão do tipo de atividades, mais rotineiras, que caracterizam a organização, a menos que sejam dadas oportunidades de treinamento e de reenquadramento funcional para os empregados.

Dois Fatores obtiveram as médias mais baixas por parte dos respondentes – “Salário” e “Promoções”, ambos tendo ficado entre os pontos 3 (insatisfeito) e 4 (indiferente). Esses resultados demonstram que são baixos os níveis de satisfação dos empregados com esses dois fatores. Uma sugestão de melhoria seria a existência de pesquisas que mostrassem como a empresa está posicionada no mercado de trabalho, em termos de cargos e salários, bem como a existência de um plano de carreira.

Para se compreender melhor as respostas dadas pelos participantes da pesquisa aos itens que formam o instrumento de Satisfação no Trabalho, serão apresentados, a seguir, as médias e os desvios padrões dos itens de cada um dos cinco fatores.

**Tabela 5 – Média e Desvio Padrão dos Itens do Instrumento Satisfação no Trabalho**

Fator	Descrição Abreviada do Item	Média	Desvio Padrão
	<i>No meu trabalho atual sinto-me....</i>		
<b>(1) Colegas de Trabalho</b>	<i>Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho</i>	4,34	1,60
	<i>Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim</i>	5,58	1,04
	<i>Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho</i>	4,79	1,62
<b>(2) Salário</b>	<i>Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho</i>	3,42	1,77
	<i>Com o meu salário comparado com a minha capacidade profissional</i>	3,53	1,77
	<i>Com o meu salário comparado com meus esforços no trabalho</i>	3,75	1,73
<b>(3) Chefia</b>	<i>Com o entendimento entre eu e meu chefe</i>	5,57	1,22
	<i>Com a maneira como meu chefe trata-me</i>	5,51	1,48
	<i>Com a capacidade profissional do meu chefe</i>	5,11	1,63
<b>(4) Natureza do Trabalho</b>	<i>Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam</i>	5,06	1,47
	<i>Com a capacidade de o meu trabalho absorver-me</i>	4,55	1,62
	<i>Com a variedade de tarefas que realizo</i>	4,81	1,63
<b>(5) Promoções</b>	<i>Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa</i>	3,13	1,88
	<i>Com a maneira como esta empresa realiza promoções de pessoal</i>	3,64	1,79
	<i>Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa</i>	3,85	1,98

No Fator “Colegas de Trabalho”, destaca-se que a média mais alta, 5,58, foi para o item “com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim”. Esse resultado sinaliza que, na percepção dos participantes da pesquisa, eles estão próximos do ponto 6 da escala, ou seja, “muito satisfeito” com esse quesito. Porém, mostram um nível um pouco menor de satisfação com os itens que envolvem trabalho em equipe e confiança no colega de trabalho.

No Fator “Salário”, a média mais alta, 3,75, foi para o item “com o meu salário comparado com meus esforços no trabalho”. Esse valor, que se posiciona entre os pontos 3 “insatisfeito” e 4 “indiferente” mostra que talvez os empregados dariam uma dedicação maior ao trabalho se seus salários fossem maiores.

O Fator 3, “Chefia”, recebeu a média mais alta no item “com o entendimento entre eu e meu chefe”, demonstrando um bom nível de satisfação, 5,57. O resultado sinaliza que, nesse quesito, os gerentes da Brassol, na unidade do Distrito Federal, exercem uma boa liderança dentro da Empresa.

Com relação ao Fator 4, “Natureza do Trabalho”, observa-se que o item “com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam” recebeu a média mais alta, 5,06. Esse é um resultado que se mostra positivo para a Empresa, pois aponta que os empregados consideram interessantes as tarefas que realizam.

No Fator 5, “Promoções”, o item “com as oportunidades de ser promovido nesta empresa” recebeu a média mais alta, 3,85. O valor entre os pontos 3 (insatisfeito) e 4 (indiferente) talvez esteja refletindo a situação atual da empresa com relação à aplicação de uma política de recrutamento interno de pessoal.

### 3.2 – Comprometimento com a Organização

Conforme explicado no subitem 2.4 do Capítulo 2, o instrumento “Comprometimento no Trabalho”, adaptado e validado por Bastos (1992), é composto por três fatores: Comprometimento Sindical, Comprometimento com a Carreira e Comprometimento com a Organização. Entretanto, dadas as características da empresa pesquisada somente foram utilizados os nove itens que formavam o Fator “Comprometimento com a Organização”. A Tabela 6 apresenta a média e o desvio padrão encontrados:

**Tabela 6** – Média e Desvio Padrão do Fator “Comprometimento com a Organização”

Fator	Média	Desvio Padrão
Comprometimento com a Organização	4,81	0,98

A média obtida pelo Fator “Comprometimento com a Organização” foi de 4,81, mostrando que as respostas dos participantes se posicionaram entre os pontos 4 (nem discordo nem concordo) e 5 (concordo) com as afirmativas feitas nos itens do instrumento. Esse resultado mostra que o nível de comprometimento dos empregados para com a empresa pode ser ainda bastante melhorado. A Brassol poderia estimular o fortalecimento do vínculo com seus empregados, por meio de ações que despertem neles o orgulho em fazer parte da Empresa.

A Tabela 7 apresenta as médias e os desvios padrões dos nove itens do Fator de Comprometimento com a Organização, propiciando uma visão mais detalhada das respostas dos participantes da pesquisa:

**Tabela 7** – Média e Desvio Padrão do Itens do Fator Comprometimento com a Organização

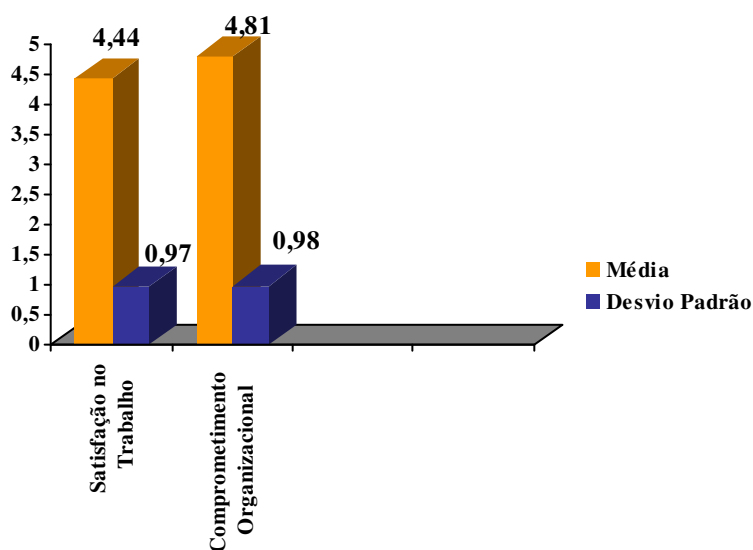
<b>Fator</b>	<b>Descrição Abreviada do Item</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Comprometimento com a Organização</b>	<i>Conversando com amigos, sempre me refiro à minha empresa como uma organização para qual é ótimo trabalhar.</i>	4,91	1,46
	<i>Sinto pouca lealdade para com esta empresa em que trabalho.</i>	4,30	1,88
	<i>Julgo que os meus valores são muito similares àqueles defendidos por esta empresa em que trabalho.</i>	4,30	1,64
	<i>Sinto-me orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte desta empresa.</i>	5,06	1,59
	<i>Esta empresa me inspira a dar o melhor de mim no desempenho do meu trabalho.</i>	4,66	1,80
	<i>Estou contente por ter escolhido esta empresa para trabalhar, comparando com outras empresas que considerei na época da contratação.</i>	5,28	1,55
	<i>Interesso-me pelo destino desta empresa onde trabalho.</i>	5,65	1,56
	<i>Considero que esta empresa é a melhor de todas as empresas para se trabalhar.</i>	3,70	1,61
	<i>Decidir trabalhar nesta empresa foi um erro de minha parte.</i>	5,43	1,95

Os dados da Tabela 7 mostram que os participantes da pesquisa atribuíram maior média, 5,65, ao item “Interesso-me pelo destino desta empresa onde trabalho”. Esse resultado aponta que os empregados se preocupam com o destino da organização, o que denota certo grau de comprometimento para com a empresa.

A única média que ficou entre os pontos 3 (discordo) e 4 (nem discordo nem concordo) foi atribuída ao item “Considero que esta empresa é a melhor de todas as empresas para se trabalhar”, sinalizando que a Brassol ainda tem espaço para se desenvolver institucionalmente, de forma a, no futuro, poder integrar a lista das melhores empresas para se trabalhar no país.

### 3.3 – Satisfação no Trabalho e Comprometimento dos Empregados da Brassol

O Gráfico 3 apresenta uma comparação entre as médias e os desvios padrões dos construtos de Satisfação no Trabalho e Comprometimento com a Organização, obtidos a partir da pesquisa aplicada na Brassol:



**Gráfico 3** – Comparação das Médias e Desvios Padrões de Satisfação e Comprometimento

Analisando-se os dados do Gráfico 3, observa-se que tanto a média de Satisfação no Trabalho quanto a de Comprometimento Organizacional, ficaram entre os pontos 4 e 5 das escalas dos dois instrumentos. Na escala do instrumento de Satisfação no trabalho, esses pontos correspondem a “indiferente” e “satisfeito”. No caso do instrumento de Comprometimento Organizacional eles correspondem a “nem discordo nem concordo” e “concordo”.

Esses resultados parecem indicar que a Brassol ainda precisa buscar mecanismos para aumentar a satisfação no trabalho dos seus empregados, bem como o fortalecimento do vínculo de comprometimento do trabalhador com a organização.



## CONCLUSÃO

Este trabalho buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: “Qual o nível de satisfação e de comprometimento no trabalho dos empregados de uma empresa do ramo de comércio varejista?” Os seguintes objetivos foram estabelecidos para se responder a essa questão:

### **Geral**

- Investigar qual o nível de satisfação no trabalho e de comprometimento organizacional apresentados pelos empregados de uma empresa na área de comércio varejista.

### **Específicos**

- Revisar a literatura sobre dois grande temas - Satisfação no Trabalho e Comprometimento no Trabalho.
- Identificar o nível de satisfação e comprometimento no trabalho dos empregados de uma empresa do setor varejista.
- Fornecer subsídios para melhoria da política de pessoal da empresa pesquisada.

O primeiro objetivo específico foi alcançado com a elaboração do Capítulo 1 – Referencial Teórico. A pesquisa empírica conduzida na Brassol, empresa do setor de comércio varejista, buscou atender aos outros dois objetivos específicos. Os resultados da pesquisa mostraram que os níveis de satisfação no trabalho e de comprometimento organizacional ainda podem ser melhorados.

O nível de satisfação no trabalho poderia ser aumentado por meio de políticas de pessoal que incentivassem, por exemplo, o recrutamento e seleção internos de pessoal. Pesquisas salariais também poderiam ajudar os dirigentes a ter um diagnóstico da posição da empresa no mercado de trabalho.

Com relação ao aumento do comprometimento, a empresa poderia realizar ações como palestras e outros tipos de eventos que buscassem internalizar os valores e a missão da organização, para fortalecer o vínculo afetivo do trabalhador.



Ressalta-se que a pesquisa teve um caráter exploratório e, como tal, seus resultados restringem-se à organização investigada, não podendo ser generalizados para outros contextos de trabalho.



## REFERÊNCIAS

- BASTOS, A.V.B., BRANDÃO, M.G.A.; PINHO, A.P.M. Comprometimento Organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **RAC**, v.1, n.2, Mai/Ago. 1997; p. 97-120.
- BASTOS, A.V.B. Comprometimento No Trabalho: O Estado da Arte e Uma Possível Agenda de Pesquisa. **Cadernos de Psicologia**, v. 1, p. 44-63, 1995.
- BASTOS, A.V.B. Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios metodológicos. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J.E.; CODO, W. (Orgs.) **Trabalho, organizações e cultura**. Coletâneas da ANPEPP, vol. 1, n.11. Outubro/1996.
- BORGES-ANDRADE, J.E, PILATI, R. **Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem na organização**. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 23º, 1999, Foz do Iguaçu, Paraná. ENANPAD. Resumo dos Trabalhos. Rio de Janeiro: Metrópole.
- CODO, W. Um diagnóstico do trabalho (em busca do prazer). In: CODO, W., TAMAYO, A.BORGES-ANDRADE, J.E. **Trabalho, organizações e cultura**, 1997 Disponível em: <<http://www.infocien.org/Interface/Colets/v01n11a05.pdf>> Acesso em: Nov. 2008.
- DAILEY, R. **Organisational Behaviour**. Edinburgh Business School MBA Series. Heriot-Watt University. Edinburgh: Pitiman Publishing, 1995.
- MARQUES, J. C.. **Desafios do Mundo de Trabalho: orientação, inserção e mudanças**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004.
- MARTINEZ, M. C. e PARAGUAY, A. I. B. B. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Cad. psicol. soc. trab.** [online]. dez. 2003, vol.6 [citado 09 Novembro 2008], p.59-78. Disponível em: [http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-7172003000200005&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-7172003000200005&lng=pt&nrm=iso). Acesso: Nov. 2008.
- MEDEIROS, F. A. C. e ENDERS, T. W. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comportamento organizacional. **RAC**. v.2, n.3, 1998.
- PILATI, R. O comprometimento do trabalhador e a mudança organizacional. In: LIMA, S.M.V. (Org.). **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- SCHEIBLE, A. C. F. **Comprometimento no Trabalho: um estudo de caso de suas relações com desempenho e práticas de gestão**. Salvador, Bahia, 2004. Dissertação (Pós-Graduação em Administração) – Universidade Federal da Bahia, 2004.
- SILVA JUNIOR, N. A.S. Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa. In: **Psico-USF**, v.6, nº1, p.47-57, jan./jun. 2001.

SIQUEIRA, M.M. M. **Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras.** In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 25º, Campinas, São Paulo. ENANPAD. Resumo dos Trabalhos. Rio de Janeiro: Metrópole, 200

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** Porto alegre: Artmed, 2004, p. 300-328.

SEPCTOR, P.E. **Satisfação no trabalho e comprometimento com a organização.** In: Psicologia nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2005. P.220-251.

SORIANO, J. B.; WINTERTEIN, P. J. Satisfação no trabalho do professor de educação física. **Revista Paulista de Educação.** Física, São Paulo, 12(2): 145-159, jul./dez., 1998.

STAW, B.M. Organizational Behavior: a review and reformulation of the field's outcome variables. **Annual Review of Psychology**, 35:627-66, 1984.

TAMAYO, Álvaro, SOUZA, Maira G.S., VILAR, Luciana S., RAMOS, Juliana L., ALBERNAZ Janaína V & FERREIRA, Nadia P. Prioridades Axiológicas e Comprometimento Organizacional. **Psicologia: teoria e prática.** Jan./Abr. 2001. Vol. 17 n° 1; p. 27-35.

VARGAS, M.R.M. **O poder nas organizações:** um estudo das configurações de poder em uma instituição de pesquisa. 127f. 1997. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília,

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 7ed. São Paulo: Atlas, 2006.

**ANEXO “A”**