



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

MICHELLE BARBOSA LIMA

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO E SUA CORRELAÇÃO COM  
O COMPROMETIMENTO: Um estudo com funcionários de  
uma associação de língua estrangeira**

Brasília – DF

2013

MICHELLE BARBOSA LIMA

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO E SUA CORRELAÇÃO COM  
O COMPROMETIMENTO: Um estudo com funcionários de  
uma associação de língua estrangeira**

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

Professor Orientador: Débora Dorneles  
Barem.

Brasília – DF

2013

LIMA, Michelle Barbosa.

Satisfação no trabalho e sua correlação com o comprometimento: um estudo com funcionários de uma associação de língua estrangeira / Michelle Barbosa Lima. – Brasília, 2013.

74 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2013.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Débora Dorneles Barem, Departamento de Administração.

1. Satisfação 2. Comprometimento 3. Trabalho.

MICHELLE BARBOSA LIMA

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO E SUA CORRELAÇÃO COM  
O COMPROMETIMENTO: Um estudo com funcionários de  
uma associação de língua estrangeira**

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

**Michelle Barbosa Lima**

Débora Dorneles Barem  
Professor-Orientador

Doutor, Francisco Antônio Coelho  
Junior  
Professor-Examinador

Doutora, Tatiane Paschoal  
Professora-Examinadora

Brasília, 20 de fevereiro de 2013.

Dedico este trabalho à minha família, minha base.

## AGRADECIMENTOS

Uma alegria enorme me invade nesse momento, e, sinto-me impulsionada a agradecer e, de forma singela, demonstrar a gratidão que sinto pelas pessoas maravilhosas e queridas que colaboraram para isso.

Agradeço a Deus por ter me sustentado até aqui. A tarefa foi árdua e o caminho por vezes penoso, mas Ele me deu força, ânimo e motivação para concluir mais essa importante fase da minha vida.

Agradeço à minha família por ficar ao meu lado e sempre me incentivar a seguir em frente.

Agradeço aos meus amigos, que estiveram por perto, por *e-mail*, por telefone ou *SMS's*, oferecendo ajuda e apoio, animando e encorajando sempre que me senti desanimada. Sobretudo, agradeço à minha amiga Daiane Aguiar que passou o dia de Natal ao meu lado, me ajudando a tabular dados e orientando com o *SPSS*, que ouviu muitos choros, muitas preocupações e que pacientemente me ajudou em todas as etapas desse trabalho.

Agradeço ao Lucas Godoi, meu porto seguro nas horas tempestuosas, a quem amo incondicionalmente.

Agradeço à minha orientadora, professora Débora Dorneles Barem, pelo suporte; e ao professor Francisco Antônio Coelho Junior pelos valiosos ensinamentos e pela paciência desde a época do projeto de elaboração dessa pesquisa.

Agradeço aos meus colegas de trabalho que gentilmente colaboraram na realização deste, e a toda equipe da Associação de Professores de Língua Estrangeira de Sobradinho que atuou como base dessa pesquisa.

Agradeço àqueles que de alguma forma estiveram por perto e contribuíram com palavras amigas e de incentivo, orações e abraços.

Agradeço àqueles que nem sabem da importância que tiveram, mas que foram essenciais apenas por estarem perto, em meu coração.

“A satisfação está no esforço e não apenas na realização final.”

Mahatma Gandhi

## RESUMO

O presente estudo buscou identificar, empiricamente, as relações da satisfação no trabalho com o comprometimento, em suas três bases: afetiva, normativa e calculativa, conforme proposto por Meyer e Allen (1990). Este estudo objetivou também, identificar a percepção destas duas variáveis sob a perspectiva de funcionários da Associação de Professores de Língua Estrangeira de Sobradinho e conseqüentemente, investigar a correlação entre as mesmas. Foi realizada uma revisão na literatura sobre as variáveis supracitadas para dar embasamento teórico a este trabalho. Para a coleta de dados, foram utilizadas a Escala de Satisfação no Trabalho – EST, a Escala de Comprometimento Afetivo – ECOA, a Escala de Comprometimento Normativo – ECON e a Escala de Comprometimento Calculativo – ECOC, todas construídas e validadas por Siqueira (1995; 2000). A pesquisa abrangeu uma amostra de 24 funcionários e os dados obtidos foram analisados por meio do programa *SPSS* em sua versão 20.0. A análise dos resultados permitiu inferir que os funcionários da Organização em estudo demonstram estar satisfeitos com as dimensões de seu trabalho e também foi possível identificar algumas correlações significativas entre as duas variáveis: Satisfação no Trabalho e Comprometimento. Em suma, essa pesquisa contribuiu para a revisão da literatura dos dois grandes temas abordados – satisfação e comprometimento no trabalho – e também como um apoio para uma possível melhoria na gestão da Organização analisada.

Palavras-chave: Satisfação. Comprometimento. Trabalho.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Os fatores de higiene e os fatores de motivação. ....	19
Figura 2: Consequências dos vínculos com o trabalho para as organizações. ....	20
Figura 3: Os cinco fatores de satisfação no trabalho numa abordagem multidimensional. ....	22
Figura 4: Bases psicológicas, estilos e focos do comprometimento. ....	25
Figura 5: Antecedentes e consequências do comprometimento organizacional afetivo. ....	27
Figura 6: Antecedentes e consequências do comprometimento organizacional calculativo. ....	29
Figura 7: Antecedentes e consequências de comprometimento organizacional normativo. ....	30
Quadro 1: Principais conceitos de satisfação no trabalho. ....	21
Quadro 2: Orientações para preenchimento da Escala de Satisfação no Trabalho. ....	38
Quadro 3: Orientações para preenchimento da Escala de Comprometimento Afetivo. ....	38
Quadro 4: Orientações para preenchimento da Escala de Comprometimento Normativo e Comprometimento Calculativo. ....	38

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Dados gerais dos participantes da pesquisa .....	33
Tabela 2: Dimensões, definições, itens e índices de precisão da EST em sua forma completa com 25 itens. ....	36
Tabela 3: Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos quatro componentes da ECOC. ....	37
Tabela 4: Resultados descritivos da EST .....	41
Tabela 5: Resultados descritivos da ECOC .....	47
Tabela 6: Resultados descritivos da ECON .....	52
Tabela 7: Resultados descritivos da ECOA .....	54
Tabela 8: Resultados descritivos referentes às dimensões dos instrumentos EST, ECOC, ECON E ECOA. ....	55
Tabela 9: Resultados descritivos referentes às correlações dos instrumentos de Satisfação no Trabalho, Comprometimento Afetivo, Calculativo e Normativo. ..	61

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CO – Comportamento Organizacional

ECO A - Escala de Comprometimento Afetivo

ECOC - Escala de Comprometimento Calculativo

ECON - Escala de Comprometimento Normativo

EST - Escala de Satisfação no Trabalho

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	12
1.1	Formulação do problema .....	14
1.2	Objetivo Geral .....	14
1.3	Objetivos Específicos .....	14
1.4	Justificativa .....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	16
2.1	Satisfação no trabalho .....	17
2.2	Comprometimento Organizacional .....	23
2.2.1	Comprometimento Organizacional Afetivo .....	26
2.2.2	Comprometimento Organizacional Calculativo .....	28
2.2.3	Comprometimento Organizacional Normativo .....	29
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	31
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	31
3.2	Caracterização da Organização .....	32
3.3	População e amostra .....	33
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	34
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	39
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	40
4.1	Resultados descritivos da escala de Satisfação no Trabalho .....	40
4.2	Resultados descritivos da escala de Comprometimento Calculativo .....	46
4.3	Resultados descritivos da escala de Comprometimento Normativo .....	51
4.4	Resultados descritivos da escala de Comprometimento Afetivo .....	53
4.5	Análise dos resultados descritivos referentes às dimensões dos instrumentos de Satisfação no Trabalho, Comprometimento Calculativo, Normativo e Afetivo .....	55
4.6	Análises das correlações .....	57
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	62
5.1	Síntese dos principais resultados .....	62
5.2	Limitações e contribuições da pesquisa .....	63
5.3	Recomendações para estudos futuros .....	65
	REFERÊNCIAS .....	66
	ANEXOS .....	69
	ANEXO A – Questionário de Pesquisa .....	69

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade muda constantemente e as organizações também acompanham essas mudanças, que são, em grande parte, provocadas pela tecnologia e pela globalização (VERGARA, 2006). Diante deste cenário de transformações, e com o apoio da área de Gestão de Pessoas, as organizações têm buscado fortalecer as suas equipes de trabalho e torná-las cada vez mais coesas, a fim de que as atividades sejam desempenhadas com excelência e presteza e para que também a organização sobreviva a esse novo cenário vivenciado.

Para tal, é de extrema importância que as organizações compreendam o significado que o trabalho tem para as pessoas, uma vez que estas constituem o maior recurso disponível para as mesmas. É fundamental compreender também as necessidades que o trabalho supre para os indivíduos, pois assim, será possível identificar o tipo de relação pessoa-trabalho e seus significados.

Diversas investigações ao longo do século XX procuraram explicar como as características individuais eram responsáveis por comportamentos no trabalho, propondo também qual o significado do trabalho para os indivíduos. Nos primórdios da Administração Científica, Taylor, Fayol, Mayo (1932), McGregor (1960) e Maslow contribuíram significativamente com estudos para essa área. Observa-se que suas conclusões, tais como a relação do trabalho com as gratificações, o resultado de tarefas repetitivas, as Teorias X e Y e a hierarquia das necessidades humanas, perduram até os dias atuais e contribuem para o embasamento de novos estudos.

Posteriormente, estudos realizados por Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), Vroom (1964) e Porter (1971), tais como a Teoria da Motivação e Higiene e a Teoria das Expectativas e da Instrumentalidade, começaram a identificar a satisfação como um dos componentes da motivação no trabalho dos indivíduos (SIQUEIRA, 2008).

O tema satisfação no trabalho passou a ser bastante discutido e ganhou maior força nos discursos das organizações a partir das primeiras décadas do século XX. Em seu sentido inicial, a satisfação estava associada à motivação e seus significados se confundiam (Herzberg, Mausner e Snyderman, 1959 apud Siqueira 2008). Posteriormente, satisfação passou a ser entendida como uma atitude.

Como lembra Coelho Junior (2009), na linguagem cotidiana, satisfação no trabalho seria expressa pelo grau de contentamento do indivíduo com seu trabalho, levando em conta suas dimensões constitutivas.

Bright (2008) acrescenta que uma combinação adequada entre características individuais – habilidades, objetivos e valores - e as características das organizações - cultura, valores, objetivos e recursos – estão significativamente relacionados à satisfação no trabalho. Rothbard, Philips e Dumas (2005) sugerem que os níveis de satisfação serão baixos onde as políticas organizacionais e as expectativas dos empregados não estiverem concatenadas.

Outro fator evidente nos dias atuais é a necessidade de que os indivíduos estejam comprometidos com o seu trabalho e com a organização onde estão, para que assim, tanto empregados quanto empregadores possam desfrutar de melhores resultados. Estudos já demonstraram que diversos fatores corroboram para que um indivíduo se comprometa de fato com o seu trabalho, e, um desses fatores é o nível de satisfação que este mantém com o mesmo. Puente-Palacios e Borges-Andrade (2005) defendem que a satisfação no trabalho tem se revelado juntamente com o comprometimento organizacional.

Os estudos sobre comprometimento intensificaram-se na década de 1970. Meyer e Herscovitch (2001, apud Nildes, Rodrigues, Albuquerque, 2010) propõem que “... todas as definições de comprometimento fazem, em geral, referência ao fato de que comprometimento é uma força que estabiliza e coage; e que dá direção ao comportamento (por exemplo, restringe liberdade, liga a pessoa a um curso de ação)”.

Assim, compreender os fatores que impulsionam a satisfação de empregados e entender as relações que isso pode ter com o comprometimento, sob a perspectiva dos próprios empregados, constitui um fator relevante para as organizações, uma vez que poderá corroborar com a melhoria da gestão, fornecendo os subsídios necessários para tal. Investigar a relação entre ambos os constructos possui importantes implicações práticas e teóricas, possibilitando melhorar os níveis de um deles e assim, interferir também no outro.

## **1.1 Formulação do problema**

Tendo como ponto de partida esses conceitos iniciais, pretende-se realizar uma pesquisa empírica, para se chegar à resposta da seguinte pergunta de pesquisa: “Qual a percepção de satisfação no trabalho e de comprometimento dos empregados da Associação de Professores de Língua Estrangeira de Sobradinho?”.

Considerando os diversos estudos realizados no campo de Satisfação no Trabalho e de Comprometimento e visando esclarecer a pergunta de pesquisa, tem-se como hipótese norteadora deste trabalho a premissa de que:

- Se forem avaliadas as percepções de satisfação e comprometimento dos empregados, poderão ser encontradas correlações positivas e negativas entre elas.

## **1.2 Objetivo Geral**

Verificar as relações empíricas entre satisfação no trabalho com o comprometimento, apresentadas pelos empregados da Associação de Professores de Língua Estrangeira de Sobradinho.

## **1.3 Objetivos Específicos**

- Identificar a percepção de satisfação dos empregados (contentamento) no que tange ao contexto de seu ambiente de trabalho;
- Identificar a percepção de comprometimento organizacional dos empregados, nas dimensões afetiva, calculativa e normativa;

## 1.4 Justificativa

Entende-se que com a necessidade de substituição de funcionários, as organizações sofrem perdas significativas com os custos com a rotatividade de pessoal no âmbito legal, o tempo gasto na procura de novos empregados e os gastos com treinamento e desenvolvimento de novo pessoal dentro da organização bem como o tempo despendido para essa tarefa. Considerando-se essas perdas para a organização, decorrentes da insatisfação de funcionários e, também, da falta de comprometimento destes com a organização, acredita-se que um estudo sobre o contentamento dos indivíduos com o seu contexto de trabalho e um entendimento sobre os fatores que influenciam no seu comprometimento contribui para minimizar essas perdas.

Dessa maneira, espera-se que, por meio do diagnóstico que será feito, essa pesquisa possa contribuir de forma positiva para a Organização que será estudada, para que assim, após a identificação da correlação entre as variáveis, satisfação e comprometimento, a Organização tenha acesso aos resultados da pesquisa e possa incrementar suas práticas de gestão, promovendo assim, uma melhoria do ambiente de trabalho, e, possibilitando também uma maximização dos níveis de satisfação e comprometimento com o trabalho dos seus funcionários, se necessário, e, evitando também as possíveis perdas já mencionadas.

Espera-se, também, que o presente estudo contribua de forma significativa para o avanço das pesquisas em Gestão de Pessoas, sobre os dois grandes temas que serão abordados neste trabalho. Dessa forma, visando contribuir para a análise e discussão sobre Satisfação no Trabalho e Comprometimento.

E, por fim, espera-se que essa pesquisa amplie os conhecimentos dessa pesquisadora em relação aos campos que serão estudados, possibilitando uma maior compreensão da correlação das variáveis desse estudo e embasando futuros trabalhos que poderão ser desenvolvidos pela mesma.

Neste capítulo foi apresentada uma breve introdução sobre o tema pesquisado, bem como o problema e os objetivos da pesquisa proposta. A seguir, apresenta-se a revisão de literatura sobre os principais conceitos deste estudo.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Desde o seu nascimento e ao longo de sua existência, todo indivíduo estabelece vínculos com outras pessoas, grupos, instituições, ideologias, objetos, locais geográficos, dentre outros. (SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004, p. 300). Explicar como esses vínculos se formam é um desafio para estudiosos do tema.

Diante das complexas variações de natureza física, estrutural, funcional, social, política e econômica que compõem o ambiente organizacional, qualquer pessoa pode desenvolver percepções, sentir afetos ou ainda construir intenções muito particulares sobre o trabalho como um todo ou sobre aspectos específicos a ele relacionados. Por outro lado, podem ocorrer diferenciações entre indivíduos ou grupos ocupacionais no modo e na intensidade com que se identificam ou se apegam às suas respectivas atividades laborativas (SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004, p. 300).

São inúmeros os fatores que podem contribuir para a solidificação de vínculos entre empresa e funcionários. Estudos demonstraram que os vínculos de um indivíduo com o trabalho que realiza em uma dada organização podem estar relacionados com os vínculos desse mesmo indivíduo com a própria organização. Esses estudos verificaram, por exemplo, relações positivas e significativas entre satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional. A literatura tem revelado o surgimento de múltiplos conceitos psicossociais pautados em uma compreensão diferenciada a respeito de ligações com a organização e com o trabalho.

A literatura sobre esses dois vínculos, satisfação e comprometimento, também integra o campo teórico do comportamento organizacional, campo em que são analisadas e interligadas ações dos indivíduos (nível de microanálises), de grupos e equipes de trabalho (nível de mesoanálises) e da organização como um todo (grupo de macroanálises). Depreende-se, portanto, que comprometimento também se relaciona com comportamento (SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004, p. 302).

A escola comportamentalista surgiu como um desdobramento da Teoria das Relações Humanas. Certamente, havia muitas falhas na abordagem das relações humanas, por exemplo, considerar que um trabalhador satisfeito seria um

trabalhador produtivo não foi sempre válido. Os trabalhos de Hawthorne (1927) e a subsequente atenção dada à organização e às teorias da motivação aceleraram o estudo de pesquisadores entre 1950 e 1960. A partir daí, o foco estava no ajustamento do trabalhador na organização, nos efeitos dos relacionamentos entre os grupos e os estilos de liderança (SILVA, 2005).

O campo de comportamento organizacional é bastante abrangente, entretanto na década de 60, Pugh (1966; 1969) tentou delimitá-lo, definindo-o como o estudo da estrutura e do funcionamento de organizações e do comportamento dos grupos dentro delas, propondo, também, que CO deveria ser uma ciência quase independente, porém apoiada na Psicologia, na Sociologia e na Economia. Ele, também, envolve o estudo de sistemas multiníveis (BORGES-ANDRADE, 2004). Para Robbins (1999), trata-se de uma área de investigação sobre a influência que os indivíduos exercem sobre o comportamento de outros indivíduos dentro das organizações.

Em suma, o comportamentalismo pode ser definido como uma doutrina psico-sócio-filósica, que procura explicar os fenômenos sociais por meio do comportamento dos indivíduos e estuda as causas que influenciam esses comportamentos (SILVA, 2005). Cabe ressaltar que dentre os diversos temas estudados pelo Comportamento Organizacional, estão a Satisfação no Trabalho e o Comprometimento.

Acredita-se que a satisfação no trabalho e o comprometimento fazem parte do significado que o indivíduo atribui ao seu trabalho e ao vínculo que este estabelece com a organização. Como lembra Codo (1997), o trabalho pode ser entendido como uma dupla relação de transformação entre o homem e a natureza que gera um significado.

## **2.1 Satisfação no trabalho**

Desde as primeiras décadas do século XX, muitos estudos têm sido desenvolvidos no intuito de revelar as dimensões, os determinantes (possíveis causas), os correlatos (conceitos semelhantes), as consequências (possíveis efeitos) e desenvolver técnicas de mensuração de um sentimento que emerge quando o

homem se relaciona com situações laborativas. Esse sentimento, denominado satisfação no trabalho, é a variável de natureza afetiva que maior atração tem exercido sobre estudiosos da Psicologia Organizacional e do Trabalho, como também em estudiosos do comportamento organizacional.

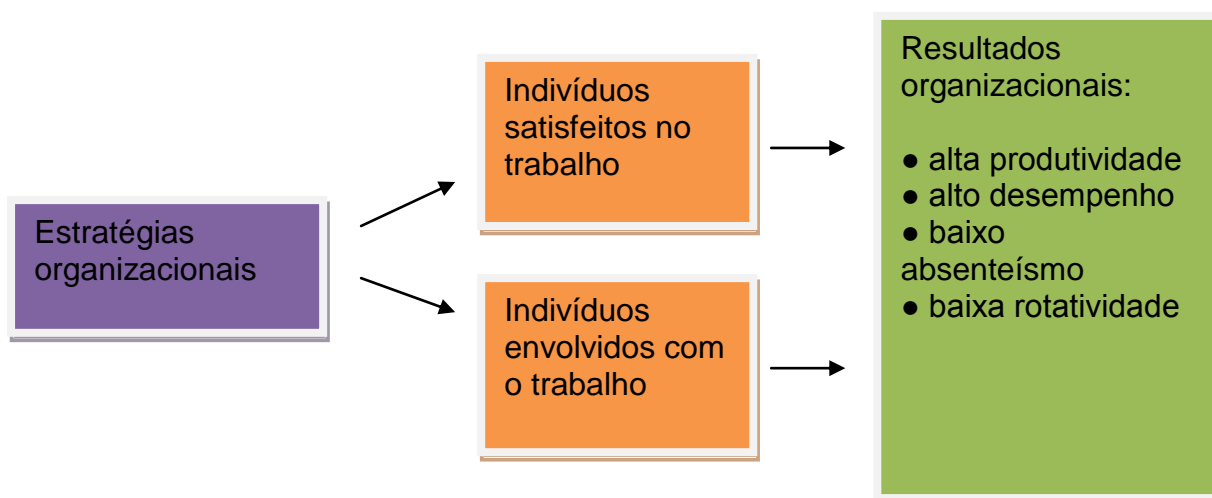
Esses estudos, em sua grande maioria, são pautados na suposição de que a satisfação tem papel determinante sobre os comportamentos dos empregados considerados relevantes para a organização.

É válido lembrar a importante contribuição de Frederick Herzberg (1964), teórico comportamentalista, por meio da Teoria dos Dois Fatores, que derivou da análise de fatores que provocavam satisfação ou insatisfação no trabalho dos indivíduos. Os resultados indicavam que quando as pessoas falavam sobre o sentimento de satisfação com o trabalho, elas falavam de fatores intrínsecos e quando falavam sobre o sentimento de insatisfação com o trabalho, elas lembravam fatores extrínsecos. Herzberg denominou esses fatores como fatores de motivação e de higiene, respectivamente (SILVA, 2005).

Os fatores de higiene representam as necessidades de evitar dor no ambiente: as condições gerais do ambiente de trabalho. Já os fatores de motivação estão associados com sentimentos positivos dos empregados com o trabalho. Como propõe Herzberg, eles podem ser explicados na Figura 1, a seguir.

As descobertas de Herzberg mostram que a insatisfação não é simplesmente o oposto da satisfação ou motivação. Um indivíduo pode apresentar nenhum nível de insatisfação e ainda assim não estar satisfeito. Ou seja, ele considerou satisfação e insatisfação elementos independentes, uma vez que os motivos que causam insatisfação podem ser diferentes daqueles que causam a satisfação. A satisfação seria afetada por fatores motivadores e a insatisfação por fatores higiênicos (SILVA, 2005).





**Figura 2: Consequências dos vínculos com o trabalho para as organizações.**

Fonte: SIQUEIRA, GOMIDE-JUNIOR, 2004.

Alguns estudiosos argumentam ser a satisfação um resultado ou uma consequência (*output*) de experiências pessoais no meio organizacional que refletem na vida pessoal do indivíduo, podendo representar um forte indicador de influências do trabalho sobre saúde mental de relação entre trabalho e vida familiar ou até de interação entre trabalho e vínculos afetivos pessoais. Já se foi demonstrado que satisfação no trabalho é um forte correlato de variáveis do bem-estar, tais como satisfação geral com a vida, estado de ânimo, otimismo e autoestima (Amaral, 2001 apud SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004, pg. 302). Além do mais, verificou-se também que a satisfação estava fortemente associada à participação dos profissionais em programas de qualidade de vida, e especialmente em atividades que promoviam a saúde do trabalhador (Martins, 2003 apud SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004, pg. 303).

No século passado havia uma tendência muito forte em definir a satisfação como conceito afetivo representante de reações emocionais ante o trabalho e a experiências nesse contexto. O que definiu e orientou os estudos nesse sentido, foi a definição proposta por Locke em 1976 como “... um estado emocional positivo ou de prazer resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho.”

Outra tendência, de natureza psicológica, desenvolvida e discutida entre os anos 1980 e 1990, trata a satisfação como componente psicológico e cognitivo. Segundo Bastos, (2004, apud ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS 2004) cognições

podem ser entendidas como processos mentais (do pensamento) e que integram a capacidade humana para representar mentalmente informações e transformá-las em conhecimento.

Além da controvérsia sobre sua definição e de sua essência psicológica (afetiva *versus* cognitiva), também existem divergências quanto às suas dimensões: sobre os componentes que envolvem o conceito de satisfação no trabalho.

Martinez e Paraguay (2003) propõem que a satisfação no trabalho pode ser entendida sob diferentes aspectos, dependendo do contexto em que está inserida. Porém, os conceitos mais comumente utilizados para a satisfação no trabalho podem ser resumidos em quatro campos: satisfação como sinônimo de motivação; satisfação como atitude; satisfação *versus* insatisfação; e satisfação como estado emocional. No quadro abaixo se tem um breve relato sobre cada um desses conceitos:

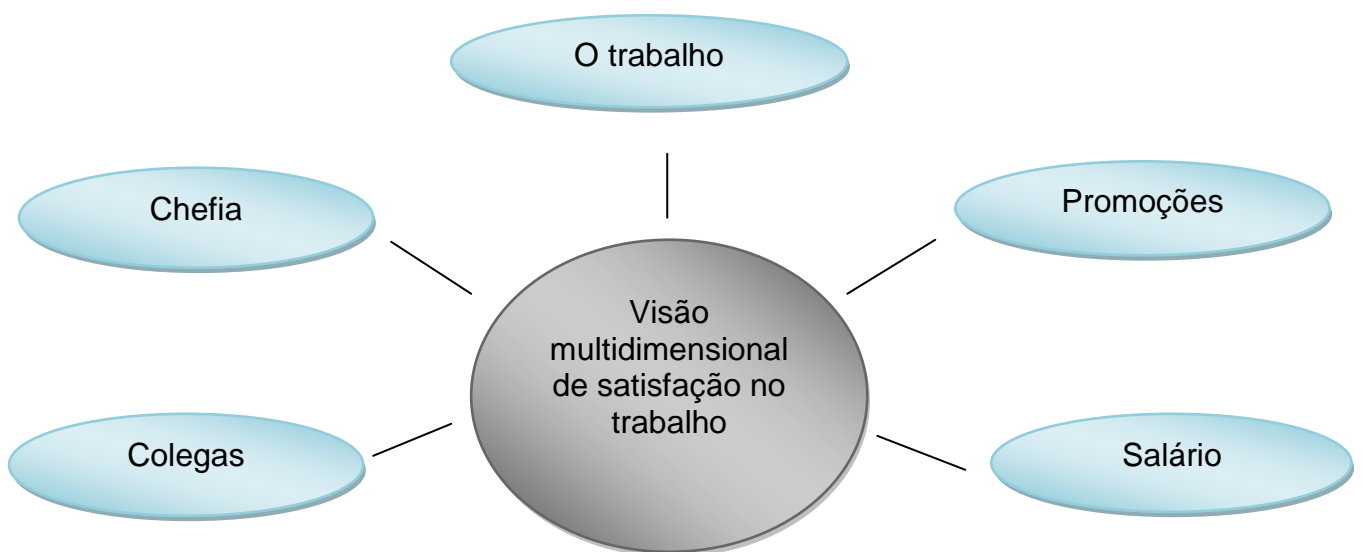
**Quadro 1: Principais conceitos de satisfação no trabalho.**

Conceitos sobre satisfação	O que diz a literatura
Satisfação no trabalho como sinônimo de motivação	A diferença entre motivação e satisfação é clara. Motivação expressa a necessidade, já satisfação o sentimento de que esta necessidade foi atendida.
Satisfação no trabalho como atitude	Atitude pode ser definida como a disposição para agir, decorrente de informações e emoções e dessa maneira a atitude pode ser decorrente da satisfação.
Satisfação no trabalho <i>versus</i> insatisfação	Satisfação e insatisfação são fenômenos distintos. Pode-se dizer que a satisfação relaciona-se com fatores intrínsecos ao trabalho e a insatisfação com fatores extrínsecos ao mesmo.

Satisfação no trabalho como estado emocional	Satisfação pode ser considerada como estado emocional em que o indivíduo encontra-se, advinda de fatores relacionados ao trabalho que corroboraram positivamente para satisfazê-lo.
--	---

Fonte: Martinez e Paraguay, 2003.

No que concerne à dimensionalidade, alguns consideram a satisfação um conjunto de reações específicas a vários componentes do trabalho, capazes de desencadear no indivíduo diferentes graus de satisfação/insatisfação (visão multidimensional). Segundo essa visão, alguns fatores devem ser considerados como fontes de satisfação no trabalho, dentre eles, a chefia, colegas de trabalho, o próprio trabalho, salário e oportunidades percebidas dentro da organização. Os que entendem a satisfação no trabalho como uma atitude geral frente ao trabalho como um todo (visão unidimensional) não consideram relevante a quantificação de reações e aspectos específicos do trabalho, uma vez que os aspectos particulares do trabalho são numerosos, podendo variar de situação para situação, dificultando a elaboração de formulações teóricas sobre o conceito (SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004, pg. 303).



**Figura 3: Os cinco fatores de satisfação no trabalho numa abordagem multidimensional.**

Fonte: SIQUEIRA, GOMIDE-JUNIOR, 2004.

As consequências de satisfação no trabalho no contexto organizacional estão amplamente registradas na literatura. Há evidências de que pessoas com altos níveis de contentamento com o trabalho são as que menos pensam em sair das empresas onde trabalham, que têm menos faltas, melhor desempenho e maior produtividade. Dessa forma, os cinco fatores da dimensão multidimensional parecem ter a capacidade de reduzir as taxas de rotatividade de pessoal, índices de falta ao trabalho e elevar os níveis de desempenho e produtividade dos indivíduos. Assim, conclui-se que os vínculos do indivíduo com os cinco fatores do conceito multidimensional traz resultados importantes para as organizações.

As pesquisas também têm revelado que o indivíduo satisfeito tende a manter em níveis elevados o seu envolvimento com o trabalho que realiza e a se comprometer com a organização que o emprega. Assim sendo, satisfação e comprometimento são variáveis que tendem a apresentar níveis significativos de correlação entre si.

## **2.2 Comprometimento Organizacional**

No decorrer das últimas décadas, vários estudos foram feitos com o intuito de esclarecer as bases do vínculo que se estabelece entre o sujeito e a organização onde ele trabalha. A esse vínculo deu-se o nome de comprometimento organizacional. (SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004, pg. 313). Para Kiesler e Sakamura (1966), o comprometimento é um vínculo do indivíduo com comportamentos ou atos, fazendo com que as relações com estes atos se tornem mais resistentes às mudanças.

Como destacam Nascimento, Emmendoerfer e Gava (2012), os relatos sobre comprometimento organizacional aumentaram de forma expressiva a partir do final da década de 80.

Salancik (1977) propõe o comprometimento como uma ação que emerge quando o indivíduo se sente responsável pela ação, considera tal ação significativa e acha que ela tem consequências importantes, das quais ele será o responsável.

Bastos (1995), diz que o comprometimento organizacional é o grau de atenção, esforço e cuidado que uma pessoa dispense ao realizar algo. Ainda segundo



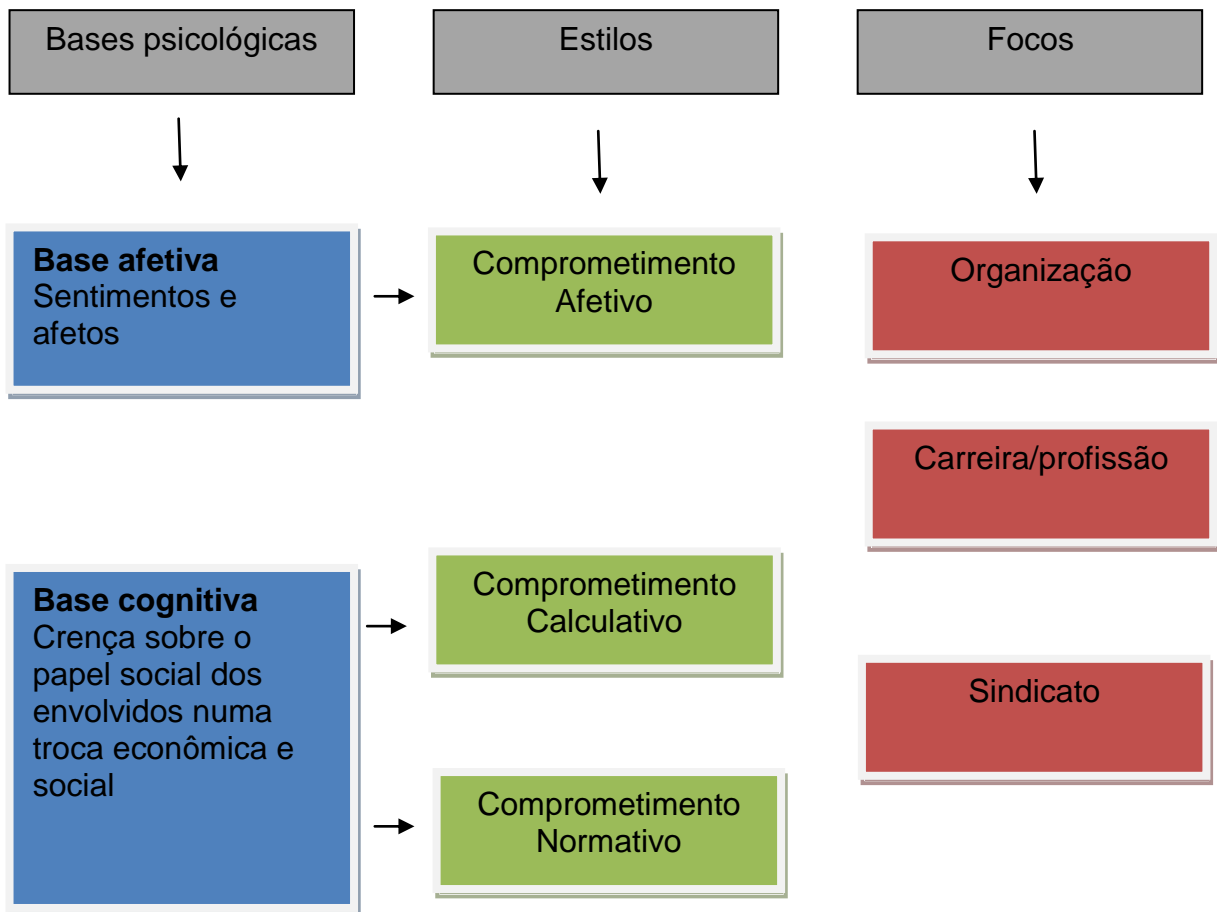
Bastos, Brandão e Pinho (1997) o comprometimento é visto como compromisso e envolvimento, determinando a forma como as pessoas se comportam frente aos seus alvos e objetivos.

O conceito de comprometimento foi considerado por Cohen (2007 apud NASCIMENTO, EMEMMDOERFER, GAVA 2012) não apenas como um dos construtos mais difíceis, mas também um dos mais pesquisados na área de gestão, dando-se destaque para o núcleo central do vínculo.

Embora exista concordância quanto à concepção genérica de comprometimento organizacional, ocorrem divergências quanto à natureza desse vínculo. É possível identificar duas bases psicológicas de comprometimento organizacional: uma de natureza afetiva e outra de natureza cognitiva. A base afetiva é pautada nas teorias psicológicas refletindo o entendimento de que o indivíduo desenvolve uma forte ligação com a organização e nutre por ela sentimentos positivos ou negativos. Já a base cognitiva de comprometimento insere-se em concepções sociológicas de troca e cognitivistas sobre crenças dos trabalhadores acerca de suas relações com a organização, conforme explicitado na Figura 4.

Sob o enfoque do comprometimento organizacional, Mowday (1998 apud PINTO, TEIXEIRA, REIS-NETO, ANDRADE 2012) afirma que empregados comprometidos oferecem diversas vantagens competitivas para as organizações. Afirma ainda que as organizações que praticam estratégias de recursos humanos de alto envolvimento e comprometimento podem ter retorno econômico diferenciado.

Na década de 90, John Meyer e Natalie Allen (1990) propuseram que existem três enfoques básicos para o estudo de comprometimento organizacional: o enfoque afetivo, o instrumental/calculativo e o normativo. Posteriormente, será explicado cada um desses enfoques, por hora, cabe dizer que o enfoque mais comumente utilizado nas pesquisas acadêmicas é o afetivo, cujas bases estão nas teorias de Etzioni (1975), tendo sido desenvolvidas nos trabalhos de Mowday, Steers e Porter (1982).



**Figura 4: Bases psicológicas, estilos e focos do comprometimento.**

Fonte: SIQUEIRA, GOMIDE-JUNIOR, 2004.

Para Allen e Meyer (1990), são as razões para o empregado permanecer na organização que inspiram os dois estudiosos a distinguir a natureza psicológica entre os três vínculos e a postular que os mesmos constituem-se de três componentes de comprometimento: o desejo (comprometimento afetivo), a necessidade (comprometimento calculativo) e a obrigação moral (comprometimento normativo) do empregado em permanecer na organização. Os mesmos autores supõem ainda que os empregados poderiam apresentar estados psicológicos de comprometimento organizacional diversificados, compostos pela combinação de diferentes níveis de componentes, e, portanto, um estado psicológico de comprometimento organizacional seria função da combinação de níveis diversificados dos três componentes.

Bastos (2000) identificou quatro padrões de comprometimento, que são descritos abaixo:

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

Cabe ressaltar que estudos mais recentes sobre comprometimento procuram diferenciá-lo de outros vínculos que um indivíduo possa ter com a organização, uma vez que isso poderia representar danos para a mesma (Rodrigues, 2009; Silva, 2009).

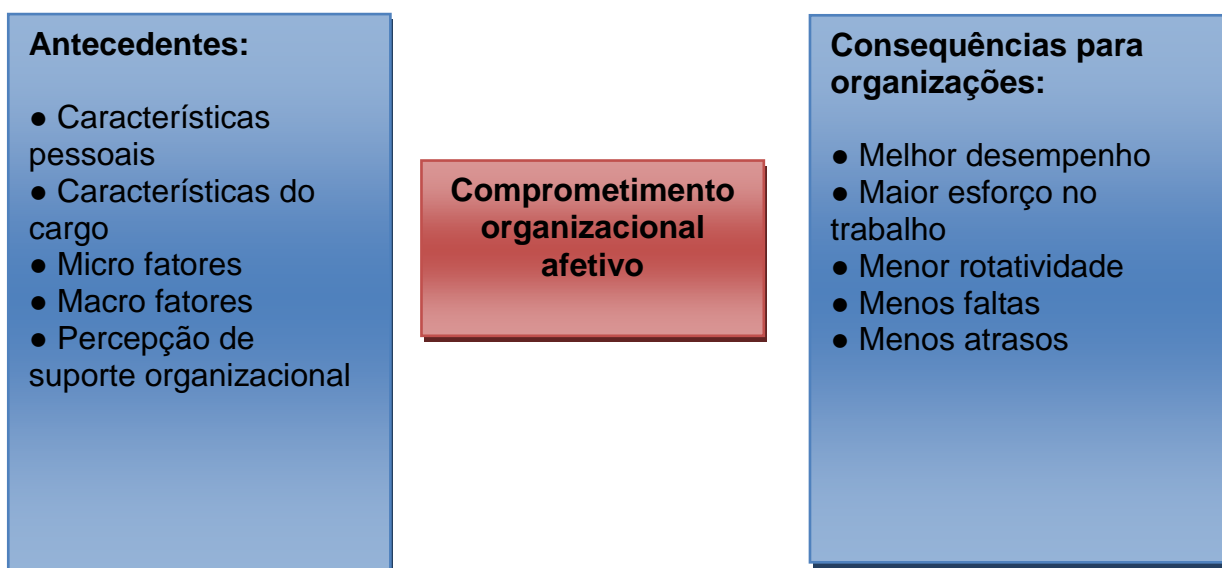
### 2.2.1 Comprometimento Organizacional Afetivo

Para aqueles que defendem o vínculo com a organização numa abordagem atitudinal, afirmam que essa ligação constitui "... um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos" (Mowday, Steers e Porter, 1979, p.225 apud ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS e cols., 2004). Dentro dessa visão, o comprometimento passa a ser uma atitude genérica sobre a organização, composta por três elementos: crença e aceitação de objetivos e valores organizacionais; disposição para se esforçar a favor da organização; e desejo de permanecer na organização (BORGES-ANDRADE, 1994).

Quando um indivíduo internaliza os valores da organização, identifica-se com seus objetivos, se envolve com o trabalho e desempenha-o de forma satisfatória com vistas a alcançar os objetivos da organização, e deseja permanecer trabalhando para ela, considera-se que esse indivíduo desenvolveu uma ligação de comprometimento afetivo com a organização.

Pesquisas sobre os antecedentes do comprometimento afetivo têm produzido alguns resultados divergentes. Os antecedentes que representam características pessoais tendem a produzir correlações fracas com esse estilo de vínculo com a organização e tais resultados não têm contribuído para explicar por que variáveis pessoais se relacionam com comprometimento afetivo. Já se sabe, por exemplo, que variáveis pessoais e organizacionais influenciam indiretamente o comprometimento pelo impacto direto sobre a satisfação no trabalho.

Borges-Andrade (1994) comparou estudos nacionais e estrangeiros sobre o comprometimento. Ele concluiu pela preponderância de micro fatores nos estudos internacionais e pela importância de macro fatores no contexto brasileiro, entre os antecedentes mais frequentemente associados ao vínculo com a organização.



**Figura 5: Antecedentes e consequências do comprometimento organizacional afetivo.**

Fonte: SIQUEIRA, GOMIDE-JUNIOR, 2004.

Siqueira (2003) observou que percepção de suporte organizacional constitui um forte antecedente de comprometimento organizacional afetivo. Portanto, o vínculo afetivo com a organização tende a se tornar mais fortalecido na medida em que os empregados percebem que a empresa também está comprometida com eles.

Ademais, as pesquisas sobre os vínculos afetivos com o trabalho têm revelado que os empregados mais comprometidos são os que apresentam menores taxas de rotatividade, absenteísmo e intenção de sair da empresa, bem como melhores

indicadores de desempenho no trabalho. Consequências negativas para as organizações são os atrasos, o fraco desempenho e o esforço reduzido aplicado ao trabalho quando o comprometimento afetivo é baixo.

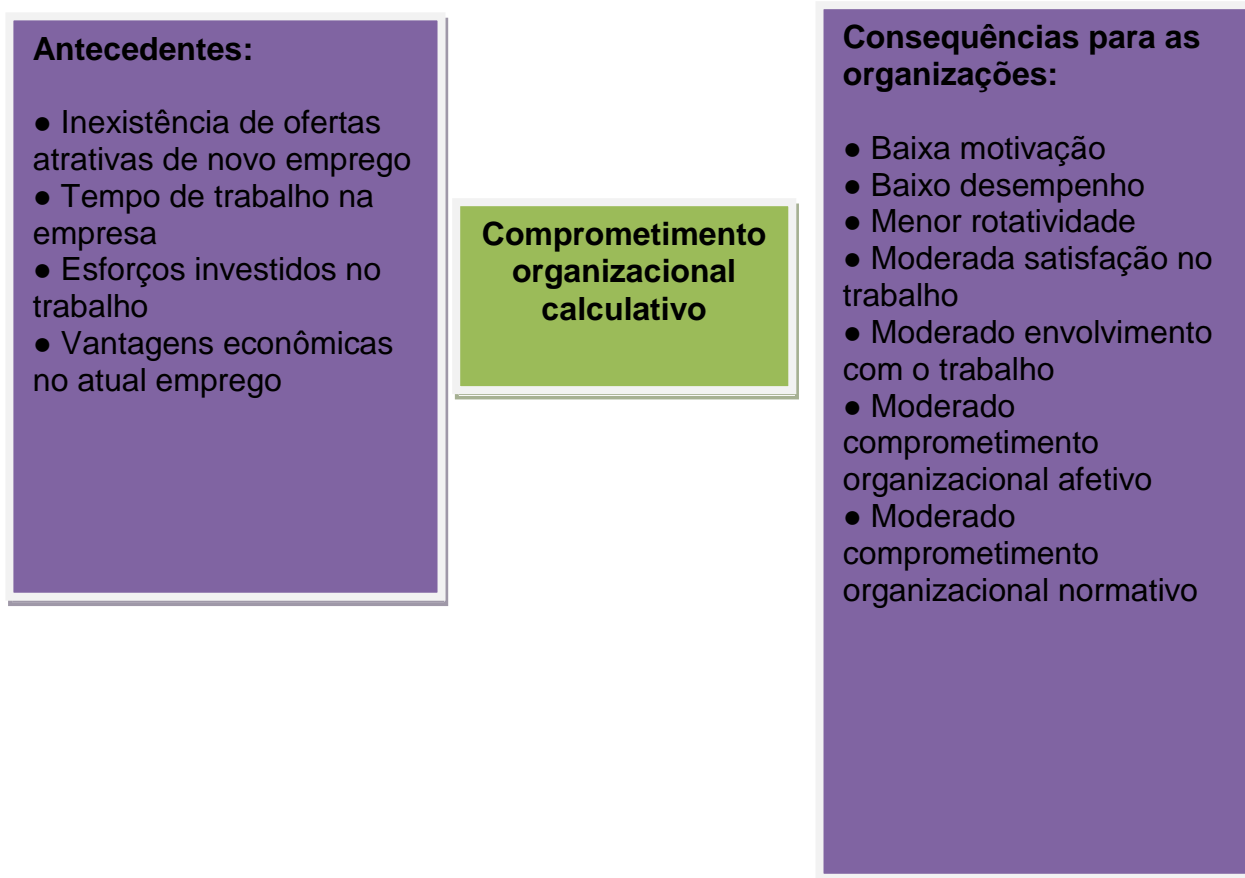
### 2.2.2 Comprometimento Organizacional Calculativo

Becker (1960, p.33, apud ZANELLI, BORGES-ANDRADE e cols., 2004, p. 318) definiu comprometimento como uma “disposição para se engajar em consistentes linhas de atividade.” A manutenção de uma consistente linha de ação seria dada pela acumulação ao longo do tempo de *side-bets*, sendo que estes podem ser definidos como algo de valor (tempo, esforço, dinheiro) investido pelo indivíduo durante sua relação com outro objeto social, e que seria percebido como um custo caso a interação cessasse.

Dessa maneira, o comprometimento organizacional calculativo seria gerado pela avaliação positiva de resultados consequentes aos investimentos do empregado e pela possibilidade percebida de perder, ou de não ter como repor vantagens decorrentes dos investimentos, caso se desligasse da organização.

Segundo Siqueira (2003 apud ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS e cols. 2004), esse tipo de comprometimento representa o pensamento do empregado acerca de sua relação de permuta econômica com a organização.

Em vários estudos foi investigada a capacidade preditiva ou a associação existente entre comprometimento calculativo e critérios relevantes para o comportamento no trabalho. Os resultados revelaram que esse tipo de ligação com a organização relaciona-se negativamente com motivação, com desempenho no trabalho e intenção de sair da empresa. Ademais, um forte comprometimento calculativo com a organização desestimula o empregado a pedir demissão da empresa. Além do mais, indivíduos com vínculos calculativos fortes tendem a ser moderadamente satisfeitos, envolvidos com o trabalho e comprometidos com a empresa (ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS e cols. 2004).



**Figura 6: Antecedentes e consequências do comprometimento organizacional calculativo.**

Fonte: SIQUEIRA, GOMIDE-JUNIOR, 2004.

### 2.2.3 Comprometimento Organizacional Normativo

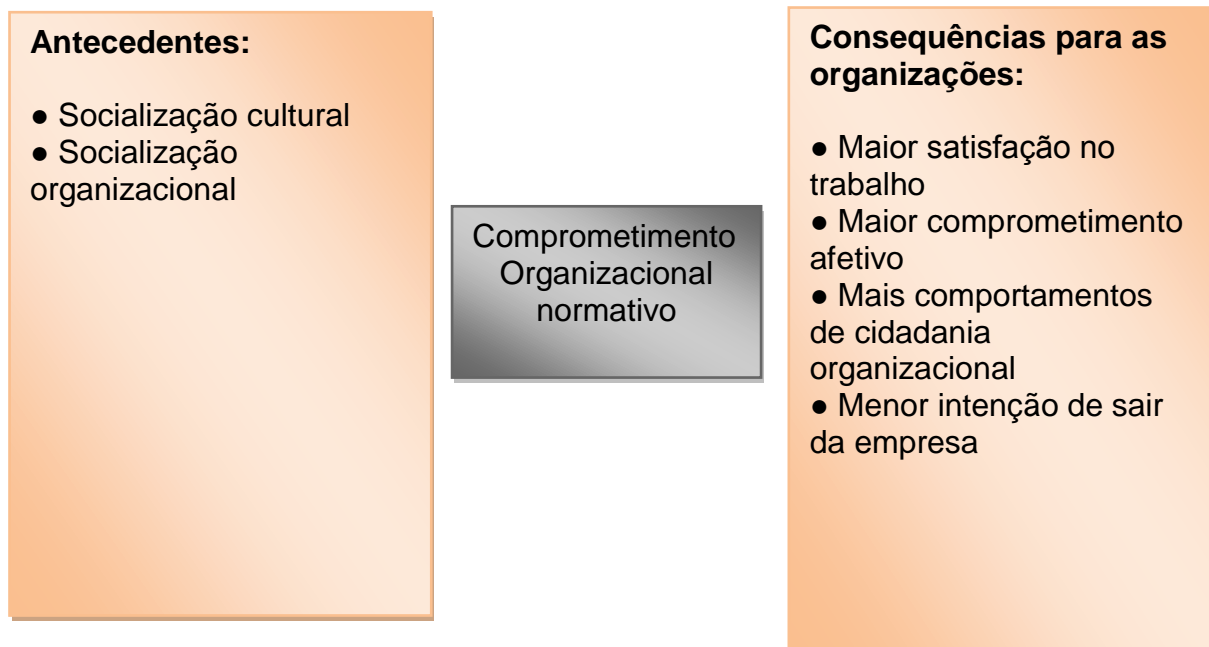
O comprometimento organizacional normativo significa uma forte tendência do indivíduo para guiar seus atos por valores culturais internalizados, sem às vezes se dar conta de quão pouco racionais certas ações são. Segundo pressupostos da sociologia, normas sociais exercem um poder coercitivo por meio de sentimentos de obrigatoriedade, sem serem claramente compreendidas pelo próprio indivíduo as razões para alguns de seus próprios atos (NOVA, 2000 apud ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS e cols. 2004). Em contrapartida, violações de um dever moral geram sentimentos de culpa, levando os indivíduos a agirem de acordo com suas crenças sobre o que consideram moralmente aceitáveis.

Analisando-se o comprometimento normativo na literatura, verificou-se que ele constitui-se em um conjunto de pensamentos no qual são reconhecidos obrigações e deveres morais para com a organização, que são acompanhadas de sentimentos de culpa e preocupação quando o empregado pensa em se desligar da organização.

Para Siqueira (2002, apud ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS e cols. 2004), as crenças do empregado acerca dessa dívida social para com a organização, ou a obrigatoriedade de retribuir um favor, compõem o comprometimento organizacional normativo.

Em suma, pode-se dizer que esse tipo de comprometimento constitui um conjunto de crenças mantidas pelos empregados sobre obrigações e deveres de reciprocidade para com a empresa que o emprega.

Estudos nacionais sobre o comprometimento normativo revelaram que esse estilo de compromisso é capaz de predizer, de forma direta, níveis de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo, e de forma indireta, comportamentos de cidadania organizacional (SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004, p.321).



**Figura 7: Antecedentes e consequências de comprometimento organizacional normativo.**

Fonte: SIQUEIRA, GOMIDE-JUNIOR, 2004.

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

O presente Capítulo está subdividido em cinco seções. A primeira seção trata do tipo e da descrição geral da pesquisa, a segunda seção trata da Organização pesquisada, a terceira seção sobre a população e a amostra do trabalho, a quarta seção apresenta os instrumentos da pesquisa e, por fim, a quinta seção trata da coleta e análise dos dados.

Este estudo foi elaborado por meio de pesquisa quantitativa, descritiva e correlacional com a finalidade de identificar, empiricamente, as percepções dos funcionários quanto à satisfação e o comprometimento percebido no trabalho e, por fim, testar efeitos correlacionais entre essas percepções.

Para tanto, foi aplicado um questionário, contendo quatro instrumentos validados por pesquisadores brasileiros, na Associação de Professores de Língua Estrangeira de Sobradinho, como será descrito a seguir.

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

Para Gil (2002), pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos [...] A pesquisa é desenvolvida mediante o uso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Segundo Zanella (2006), uma pesquisa é classificada quando se leva em conta a natureza das variáveis, o relacionamento entre elas e os objetivos de pesquisa. As variáveis são aquilo que se quer analisar, descrever, explorar em sua pesquisa, podendo ser um conceito, construto, classificação, aspecto, fator etc. Considerando o critério de classificação de pesquisa, proposto por Gil (1987), a pesquisa pode ser definida quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos. Danhke (1989, apud SAMPIERI, COLADO, LUCIO, 2006) divide as pesquisas em: exploratórias, descritivas, correlacionais e explicativas. Segundo a classificação deste autor, este presente estudo pode ser caracterizado como descritivo, pois visa apresentar um recorte, um panorama do fenômeno analisado e; também,



correlacional, pois objetiva avaliar a relação entre dois ou mais conceitos, categorias ou variáveis em um determinado contexto. Uma pesquisa pode ter caráter qualitativo ou quantitativo. Dessa forma, lembram Laville e Dione (1999) que o essencial seja que a abordagem escolhida esteja a serviço do objeto de pesquisa. Para este trabalho, foi escolhido o critério quantitativo.

Além do mais, um estudo pode ser transversal ou longitudinal. Será utilizada a abordagem transversal neste trabalho, pois segundo Rouquayrol (1994, apud BORDALO, 2006), este tipo de pesquisa é uma investigação no qual fator e efeito são observados, atendendo assim ao objetivo de análise das variáveis deste estudo.

Em suma, essa pesquisa possui natureza empírica, pode ser classificada como descritiva e correlacional, a abordagem utilizada será a quantitativa e o recorte será o transversal.

### **3.2 Caracterização da Organização**

A organização a ser estudada é a Associação de Professores de Língua Estrangeira de Sobradinho. A organização foi fundada em 2006 e atualmente conta com um quadro de 40 funcionários, entre eles, professores, coordenadores, diretores, secretários e pessoal de limpeza e manutenção.

A Organização é uma associação de pessoas voltadas para um objetivo comum, a saber, o ensino de Línguas Estrangeiras Modernas com qualidade e a preços acessíveis à comunidade, possibilitando o desenvolvimento econômico, social e intelectual de seus associados.

A escola oferece cursos de Inglês, Espanhol e Francês à comunidade. Atualmente, a Organização conta com um número de 1050 alunos, distribuídos entre as turmas de segunda a sábado nos horários matutino, vespertino e noturno.

Desde a sua fundação, é observada uma rotatividade baixa de funcionários na Organização.

### 3.3 População e amostra

Zanella (2006) afirma que a escolha da população depende de quais sejam os objetivos de pesquisa, as características que se deseja levantar e que recursos são disponíveis ao pesquisador. A pesquisa foi realizada em uma população de 40 pessoas, dentre eles, professores, coordenadores, secretários e funcionários da limpeza e manutenção da Associação de Professores de Língua Estrangeira de Sobradinho e contou com uma amostra de 24 deles, sendo estes, respondentes do sexo masculino e do sexo feminino. As características identificadas na amostra foram: tempo de trabalho na organização, sexo, idade, cargo/função e nível de escolaridade. Além do mais, foram aplicados os seguintes instrumentos aos participantes: Escala de Satisfação no Trabalho - EST; Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo – ECOA; Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo – ECOC e a Escala de Comprometimento Organizacional Normativo - ECON.

**Tabela 1: Dados gerais dos participantes da pesquisa**

(continua)

<b>Dados gerais dos participantes da pesquisa</b>		
	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Gênero</b>		
Masculino	10	41,7
Feminino	14	58,3
Missing	0	0
<b>Faixa Etária</b>		
20 a 30 anos	8	33,4
31 a 40 anos	12	50
41 a 50 anos	2	8,3
Acima de 51 anos	2	8,3
Missing	0	0
<b>Tempo de Serviço</b>		
Entre 0 a 2 anos de serviço	7	29,2
Entre 3 a 5 anos de serviço	6	25
Entre 6 e 8 anos de serviço	10	41,7
Missing	1	4,1

<b>Escolaridade</b>		
Ensino Fundamental	0	0
Ensino Médio	2	8,3
Graduação	22	91,7
Missing	0	0
<b>Natureza do Cargo</b>		
Professor	21	87,5
Secretário	2	8,4
Missing	1	4,1

Fonte: Autora, 2012.

Nota: Dados obtidos por meio da aplicação de questionário aos funcionários da Associação de Professores de Língua Estrangeira de Sobradinho.

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

No presente estudo, foram utilizados quatro instrumentos – um que investiga a satisfação no trabalho e três que investigam o comprometimento com a organização sob três diferentes aspectos: afetivo, calculativo e normativo.

O primeiro instrumento utilizado foi a Escala de Satisfação no Trabalho – EST, construído no Brasil, validado por Siqueira (1995) e revalidado por Coelho Junior e Moura (2008). Foi utilizada a versão original da escala, contendo 25 itens que foram respondidos numa escala tipo Likert de 7 pontos, variando em uma escala de 1 “totalmente satisfeito” até 7 “totalmente insatisfeito”. A validação da escala de satisfação no trabalho feita por Siqueira (1995) mostrou que os 25 itens da pesquisa agruparam-se dentro de cinco fatores relacionados à satisfação no trabalho e revelou também ótimos índices de precisão: fator 1 – satisfação com os colegas de trabalho ( $\alpha = 0,86$ ); fator 2 – satisfação com o salário ( $\alpha = 0,92$ ); fator 3 – satisfação com a chefia ( $\alpha = 0,90$ ); fator 4 – satisfação com a natureza do trabalho ( $\alpha = 0,82$ ); fator 5 – satisfação com as promoções ( $\alpha = 0,87$ ).

O segundo instrumento utilizado foi a Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo – ECOA, em sua versão reduzida, contendo 5 itens, que foram respondidos numa escala tipo Likert de 5 pontos, variando numa escala de 1 “nada” até 5 “extremamente”. A escala foi construída e validada por Siqueira (1995). Em sua fase de construção, foram utilizados 18 sentimentos (15 positivos e 3 negativos) para representar o vínculo afetivo do empregado com a organização. Após aplicação do

instrumento, os resultados indicaram que os 18 itens da ECOA eram concisos e homogêneos, apresentando valores de correlação item-total igual entre 0,50 e 0,83. A precisão da escala ( $\alpha$  de Cronbach) foi de 0,95, valor altamente satisfatório. Foram selecionados cinco itens que detinham correlações mais elevadas visando a elaboração de uma escala reduzida para o instrumento supracitado, e aqueles itens que apresentaram homogeneidade igual ou superior a 0,80 formaram essa nova versão. Foi calculado um novo coeficiente de precisão, obtendo-se um valor de 0,93.

O terceiro instrumento foi a Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo – ECOC, em sua versão original, contendo 15 itens, que foram respondidos numa escala tipo Likert de 5 pontos, variando em uma escala de 1 “discordo totalmente” até 5 “concordo totalmente”. A escala foi construída e validada por Siqueira (1995). Os 15 itens da pesquisa ECOC compõem quatro fatores: fator 1 – perdas sociais no trabalho ( $\alpha = 0,72$ ); fator 2 – perdas de investimentos feitos na organização ( $\alpha = 0,71$ ); fator 3 – perdas de retribuições organizacionais ( $\alpha = 0,71$ ); fator 4 – perdas profissionais ( $\alpha = 0,78$ ).

O quarto instrumento utilizado neste estudo foi a Escala de Comprometimento Organizacional Normativo – ECON, em sua versão original, contendo 7 itens, que foram respondidos numa escala do tipo Likert de 5 pontos, variando numa escala de 1 “discordo totalmente” até 5 “concordo totalmente”. A escala foi construída e validada por Siqueira (2000). A análise de precisão da ECON indicou um alfa de Cronbach de 0,86.

A Tabela 2, apresentada a seguir, sintetiza as informações referentes ao instrumento de Satisfação no Trabalho.

**Tabela 2: Dimensões, definições, itens e índices de precisão da EST em sua forma completa com 25 itens.**

<b>Satisfação no Trabalho</b>			
<b>Dimensões</b>	<b>Definições</b>	<b>Itens</b>	<b>Índices de precisão</b>
Satisfação com os colegas	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.	1, 6, 14, 17 e 24	0,86
Satisfação com a chefia	Contentamento com a organização e a capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.	2, 9, 19,22 e 25	0,90
Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.	7, 11, 13, 18 e 23	0,82
Satisfação com as promoções	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.	3, 4, 10, 16 e 20	0,87

Fonte: Siqueira e cols.(2008).

A Tabela 3, apresentada a seguir, sintetiza as informações referentes ao instrumento de Comprometimento Organizacional Calculativo.

**Tabela 3: Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos quatro componentes da ECOC.**

<b>Comprometimento Calculativo</b>			
<b>Denominações</b>	<b>Definições</b>	<b>Itens</b>	<b>Índices de precisão</b>
Perdas Sociais no Trabalho	Crenças de que perderia a estabilidade no emprego, o prestígio do cargo, o contato de amizade com os colegas de trabalho e a liberdade de realizar o trabalho.	3, 4, 5 e 6	0,72
Perdas de Investimentos Feitos na Organização	Crenças de que perderia os esforços feitos para chegar onde está na empresa, tempo dedicado e investimentos feitos na empresa.	2,7 e 8	0,71
Perdas de Retribuições Organizacionais	Crença de que perderia um salário bom e benefícios oferecidos pela empresa.	1, 11 e 12	0,71
Perdas Profissionais	Crenças de que prejudicaria a carreira, demoraria a ser respeitado em outra empresa, perderia o prestígio de ser empregado daquela empresa, demoraria a se acostumar com o novo trabalho e jogaria fora o esforço empreendido para a aprendizagem das tarefas atuais.	9, 10, 13 14 e 15	0,78

Fonte: Siqueira e cols.(2008).

A fim de facilitar o preenchimento dos instrumentos utilizados, foram mesclados os quatro instrumentos em um só questionário. Vale ressaltar que devido à divergência da quantidade de itens da escala Likert do instrumento de Satisfação no Trabalho com os demais sobre Comprometimento, e, também com a divergência entre os guias para avaliação dos itens, fez-se necessária a colocação de três tabelas de orientação para respostas, como mostrado abaixo:

**Quadro 2: Orientações para preenchimento da Escala de Satisfação no Trabalho.**

Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

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

Fonte: SIQUEIRA, 2008

**Quadro 3: Orientações para preenchimento da Escala de Comprometimento Afetivo.**

Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

- 1 = Nada
- 2 = Pouco
- 3 = Mais ou menos
- 4 = Muito
- 5 = Extremamente

Fonte: SIQUEIRA, 2008

**Quadro 4: Orientações para preenchimento da Escala de Comprometimento Normativo e Comprometimento Calculativo.**

Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa a sua resposta.

- 1 = Discordo totalmente
- 2 = Discordo
- 3 = Nem concordo nem discordo
- 4 = Concordo
- 5 = Concordo totalmente

Fonte: SIQUEIRA, 2008

### 3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Visando obter os insumos necessários para a elaboração deste trabalho, os dados foram coletados na Associação de Professores de Língua Estrangeira de Sobradinho. Os dados foram extraídos dos quatro instrumentos aplicados aos funcionários da escola. Todos os instrumentos utilizados foram construídos e validados por Siqueira (1995; 2000).

Foram utilizadas estratégias variadas para a aplicação do questionário, devido à flexibilidade dos horários de trabalho dos funcionários da organização estudada. O período de aplicação do mesmo ocorreu no mês de dezembro de 2012. Primeiramente, a aplicação foi feita presencialmente pela pesquisadora em uma reunião com os funcionários. Após breve explanação pela pesquisadora, sobre a pesquisa e seus objetivos, o questionário foi entregue pessoalmente aos participantes do estudo e, após um breve período para o preenchimento, eles foram recolhidos. Em segunda etapa, foram deixadas na escola cópias do questionário para serem respondidos por aqueles que não haviam comparecido à primeira reunião. Foram também deixadas as devidas explicações sobre a pesquisa e as orientações para o preenchimento e devolução do questionário. Em terceira etapa, foi enviado via *e-mail* o mesmo questionário com as devidas instruções para o preenchimento e devolução eletronicamente e também com os objetivos da pesquisa. Houve essa flexibilidade por parte da pesquisadora para que a amostra fosse pautada na diversidade (de cargo, tempo de serviço e outros) e, também, para alcançar maior amostra populacional.

Após as três etapas de aplicação, foram obtidos 24 questionários devidamente respondidos para comporem a amostra de dados desse trabalho.

Atualmente, as análises estatísticas são feitas através de programas computacionais, utilizando pacotes estatísticos. Foi utilizado o programa Excel versão Windows 2007 para a tabulação dos dados e a construção das tabelas. Já a análise de dados foi feita por meio do programa SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), versão 20.0. Como a pesquisa trata da relação de variáveis (Satisfação e Comprometimento) foi realizada a análise estatística descritiva e de correlação bivariada.



## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Este Capítulo está subdividido em seis sessões, a saber: resultados descritivos do instrumento de Satisfação no Trabalho; resultados descritivos dos três instrumentos de Comprometimento no Trabalho; análise dos resultados descritivos desses instrumentos; e por fim, as correlações existentes entre os respectivos instrumentos, bem como entre os dados dos participantes da pesquisa.

### **4.1 Resultados descritivos da escala de Satisfação no Trabalho**

Na Tabela 4, a seguir, são apresentados os resultados descritivos referentes aos itens sobre satisfação no trabalho, obtidos por meio do questionário aplicado aos funcionários da Associação de Professores de Língua Estrangeira de Sobradinho. Os dados foram tratados de forma segregada (por dimensão) e os valores que estão contidos na tabela expressam o mínimo e o máximo obtido nas respostas dos participantes, a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação do respectivo instrumento. O resultado foi generalizado para toda a Organização. Para a leitura dos resultados, deve-se considerar que quanto maior for o resultado do escore no que se refere à média, maior será o grau de contentamento e satisfação do empregado com aquela dimensão do seu trabalho (SIQUEIRA, 2008). Valores entre 1,0 e 3,9 tendem a indicar insatisfação, valores entre 4,0 e 4,9 sugerem indiferença e valores entre 5,0 e 7,0 indicam satisfação.

Tabela 4: Resultados descritivos da EST

(continua)

	Item	Mín	Máx	Média	Desvio- Padrão	Coefficiente de variação
<b>Fator 1: Satisfação com os colegas</b>						
1	No meu trabalho atual, sinto-me... Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	3	7	4,79	1,12	0,23
6	No meu trabalho atual, sinto-me... Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	3	7	5,47	0,99	0,18
14	No meu trabalho atual, sinto-me... Com a maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho.	3	7	5,43	0,99	0,18
17	No meu trabalho atual, sinto-me... Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.	2	7	4,91	1,08	0,21
24	No meu trabalho atual, sinto-me... Com a variedade de tarefas que realizo.	2	7	4,86	1,21	0,24
<b>Fator 2: Satisfação com o salário</b>						
5	No meu trabalho atual, sinto-me... com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	1	7	4,82	1,43	0,29
8	No meu trabalho atual, sinto-me... Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	1	7	4,34	1,4	0,32
12	No meu trabalho atual, sinto-me... Com o meu salário comparado ao custo de vida.	1	7	3,86	1,42	0,36

(continuação)

	Item	Mín	Máx	Média	Desvio- Padrão	Coefficiente de variação
15	No meu trabalho atual, sinto-me... Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês.	1	7	4,52	1,59	0,35
21	No meu trabalho atual, sinto-me... Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	1	7	4,39	1,37	0,31
<b>Fator 3: Satisfação com a chefia</b>						
2	No meu trabalho atual, sinto-me... Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.	1	7	5,26	1,28	0,24
9	No meu trabalho atual, sinto-me... Com o interesse do meu chefe com o meu trabalho.	1	7	5,17	1,3	0,25
19	No meu trabalho atual, sinto-me... Com o entendimento entre eu e meu chefe.	3	7	5,6	1,07	0,19
22	No meu trabalho atual, sinto-me... Com a maneira como meu chefe me trata.	1	7	5,56	1,47	0,26
25	No meu trabalho atual, sinto-me... Com a capacidade profissional do meu chefe.	4	7	5,69	1,18	0,20
<b>Fator 4: Satisfação com a natureza do trabalho</b>						
7	No meu trabalho atual, sinto-me... Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	3	7	5,47	0,89	0,16
11	No meu trabalho atual, sinto-me... Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.	1	7	4,95	1,26	0,25

(conclusão)

	<b>Item</b>	<b>Mín</b>	<b>Máx</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio- Padrão</b>	<b>Coefficiente de variação</b>
13	No meu trabalho atual, sinto-me... Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.	3	7	5,52	1,08	0,19
18	No meu trabalho atual, sinto-me... Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.	2	7	4,77	1,02	0,21
23	No meu trabalho atual, sinto-me... Com a variedade de tarefas que realizo.	1	7	5,13	1,35	0,26
<b>Fator 5: Satisfação com as promoções</b>						
3	No meu trabalho atual, sinto-me... Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.	1	7	4,22	1,23	0,29
4	No meu trabalho atual, sinto-me... Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.	1	7	4,27	1,20	0,28
10	No meu trabalho atual, sinto-me... Com a maneira como essa empresa realiza promoções de seu pessoal.	1	7	4,31	1,28	0,29
16	No meu trabalho atual, sinto-me... Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.	1	7	3,66	1,38	0,37
20	No meu trabalho atual, sinto-me... Com o tempo que eu tenho que esperar para receber uma promoção nesta empresa.	1	7	4,31	1,29	0,29

Fonte: Autora, 2012

Nota 1: Dados numéricos arredondados para duas casas decimais.

Nota 2: Dados obtidos por meio da aplicação de questionário aos funcionários da Associação de Professores de Língua Estrangeira de Sobradinho.

As médias oscilaram entre 3,66 e 5,69 em uma escala que varia de 1 (Totalmente Insatisfeito) até 7 (Totalmente Satisfeito). Essas oscilações indicam que, de um modo geral, a percepção dos servidores quanto à satisfação varia de indiferentes a satisfeitos, em relação às dimensões analisadas: satisfação com os colegas, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com as promoções. Os desvios-padrões apresentaram-se elevados, o que indica heterogeneidade nas percepções dos funcionários sobre essas dimensões.

Os menores desvios-padrões foram observados nos itens 7, 6 e 14. O item 7, que aborda o interesse do indivíduo com suas tarefas, teve média de 5,47 e desvio-padrão de 0,89, o que significa dizer que de modo geral, os funcionários estão satisfeitos com as atividades desenvolvidas e elas lhes despertam interesse. Já o coeficiente de variação é expresso pelo valor 0,16 o que indica homogeneidade na percepção dos participantes da pesquisa nesse item.

O item 6, que aborda os tipos de amizades demonstradas pelos colegas de trabalho, teve média de 5,47 e desvio-padrão de 0,99, revelando assim que, de modo geral, os funcionários estão satisfeitos com as amizades desenvolvidas no meio organizacional. O coeficiente de variação é expresso pelo valor 0,18, o que também significa que houve homogeneidade na percepção dos participantes da pesquisa em relação a esse item.

Já o item 14, que trata do relacionamento com os colegas de trabalho, apresentou média de 5,43 e desvio-padrão de 0,99, mostrando que, de modo geral, os indivíduos estão satisfeitos com o relacionamento entre os colegas de trabalho. O coeficiente de variação teve o valor de 0,18 indicando homogeneidade nas percepções dos funcionários sobre esse item.

A menor média foi observada no item 16, que aborda a percepção dos funcionários em relação às promoções. A média obtida foi de 3,66, o que indica insatisfação quanto à forma como são realizadas as promoções dentro da Organização em estudo. O desvio-padrão e o coeficiente de variação desse item também se mantiveram altos, e são expressos pelos valores 1,38 e 0,37, respectivamente. Esses valores indicam heterogeneidade nas percepções dos funcionários sobre esse item. Cabe ressaltar, que não é prática da Organização realizar promoções, já que a maioria dos funcionários são professores e há apenas a possibilidade destes aumentarem a sua quantidade de turmas a cada semestre, de acordo com suas

disponibilidades de horários. Dessa maneira, acredita-se que a razão para este resultado de “insatisfação” dos funcionários é devido à ausência dessa prática na Organização.

Além do mais, os demais itens sobre o fator 5 “satisfação com as promoções”, reforçam a indiferença na percepção dos funcionários sobre esse quesito, uma vez que as médias oscilaram entre 4,22 e 4,31, os desvios-padrões entre 1,20 e 1,38 e os coeficientes de variação se apresentaram altos.

É importante dizer que as maiores médias obtidas estão inseridas no fator 3 (Satisfação com a Chefia), revelando, de modo geral, os altos níveis de satisfação dos funcionários com a chefia: com a capacidade profissional do chefe, com a maneira como o chefe organiza o trabalho, com o interesse desse com as tarefas executadas pelos funcionários e com a forma como a chefia trata os funcionários. A maior média foi observada no item 25, que trata da capacidade profissional do chefe. A média obtida foi 5,69 e o desvio-padrão 1,18. O coeficiente de variação apresentou o valor 0,20, o que indica homogeneidade na percepção dos funcionários. Assim, infere-se que a influência positiva da chefia é marcante no contexto de trabalho da Organização estudada.

De um modo geral, os funcionários da Associação de Professores de Língua Estrangeira de Sobradinho apresentam elevados índices de satisfação com seu trabalho, nas dimensões avaliadas, à luz da teoria da multidimensionalidade do conceito de satisfação (SIQUEIRA, GOMIDE-JUNIOR, 2004). Percebe-se que o relacionamento entre os colegas e com a chefia é bastante positivo na Organização, caracterizando um fator relevante para a satisfação dos funcionários. Além do mais, a natureza do trabalho, bem como as tarefas desenvolvidas pelos indivíduos, contribuem para aumentar a satisfação destes e lhes despertam interesse.

No entanto, há uma percepção generalizada de que os salários recebidos não condizem com os custos de vida, porém não há intenção dos funcionários em deixarem a Organização por esse motivo, uma vez que os demais itens avaliados se mantiveram altos. Ademais, não é prática da Organização a promoção de seus funcionários e concomitante a isso, os mesmos estão indiferentes a esse fator no trabalho. Infere-se que o fator mantenedor da satisfação dos indivíduos no trabalho tem a ver com a natureza do trabalho, as amizades desenvolvidas e o bom relacionamento entre funcionários e chefia.

## 4.2 Resultados descritivos da escala de Comprometimento Calculativo

Na Tabela 5, a seguir, são apresentados os resultados descritivos referentes aos itens sobre comprometimento calculativo, obtidos por meio do questionário aplicado aos funcionários da Associação de Professores de Língua Estrangeira de Sobradinho. Os dados foram tratados de forma segregada (por dimensão) e os valores que estão contidos na tabela expressam o mínimo e o máximo obtido nas respostas dos participantes, a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação do respectivo instrumento. O resultado foi generalizado para toda a Organização. Para a leitura dos resultados, deve-se fazer uma análise particular de cada uma das quatro dimensões da ECOC, considerando-se o valor obtido e o valor semântico do fator. Como exemplo, um escore referente à média entre 4,0 e 5,0 para o fator “perdas de retribuições organizacionais”, indica que o trabalhador acredita que se deixasse a organização, perderia um salário bom e benefícios oferecidos por ela. Escores entre 3,0 e 3,9 indicam a incerteza do trabalhador em relação às perdas supracitadas; e por fim, escores entre 1,0 e 2,0 indicam que o funcionário não acredita que teria essas perdas (SIQUEIRA, 2008).

Tabela 5: Resultados descritivos da ECOC

(continua)

Item	Mín	Máx	Média	Desvio-Padrão	Coefficiente de variação
<b>Fator 1: Perdas sociais no trabalho</b>					
3	1	4	2,52	1,03	0,4
Pedir demissão da empresa onde trabalho e ir trabalhar para outra empresa não valeria a pena porque... Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta empresa (garantias de não ser demitido).					
4	1	5	2,3	1,06	0,46
Pedir demissão da empresa onde trabalho e ir trabalhar para outra empresa não valeria a pena porque... Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual.					
5	1	5	2,78	1,27	0,45
Pedir demissão da empresa onde trabalho e ir trabalhar para outra empresa não valeria a pena porque... Eu demoraria a encontrar me outra empresa pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro dessa empresa.					
6	1	5	3,47	1,2	0,34
Pedir demissão da empresa onde trabalho e ir trabalhar para outra empresa não valeria a pena porque... Eu perderia a liberdade que tenho de realizar o meu trabalho dentro dessa empresa.					



(continuação)

Item	Mín	Máx	Média	Desvio-Padrão	Coefficiente de variação
<b>Fator 2: Perdas de investimentos feitos na organização</b>					
2	1	4	2,26	1	0,44
Pedir demissão da empresa onde trabalho e ir trabalhar para outra empresa não valeria a pena porque... Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa.					
7	1	5	2,95	1,18	0,4
Pedir demissão da empresa onde trabalho e ir trabalhar para outra empresa não valeria a pena porque... Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta empresa.					
8	1	7	3	1,24	0,41
Pedir demissão da empresa onde trabalho e ir trabalhar para outra empresa não valeria a pena porque... Eu deixaria para trás tudo o que já investi nessa empresa					
<b>Fator 3: Perdas de retribuições organizacionais</b>					
1	1	5	2,5	0,93	0,37
Pedir demissão da empresa onde trabalho e ir trabalhar para outra empresa não valeria a pena porque... Eu teria dificuldades para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje.					
11	1	4	2,52	0,89	0,35
Pedir demissão da empresa onde trabalho e ir trabalhar para outra empresa não valeria a pena porque... Eu deixaria de receber vários benefícios que esta empresa oferece (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.).					

(conclusão)

Item	Mín	Máx	Média	Desvio-Padrão	Coeficiente de variação
12	1	5	3,26	1	0,3

#### Fator 4: Perdas profissionais

9	1	4	2,43	0,78	0,32
10	1	5	2,56	1,16	0,45
13	1	5	2,82	1,07	0,37
14	1	5	2,78	1,24	0,44
15	1	5	2,78	1,2	0,43

Fonte: Autora, 2012

Nota 1: Dados numéricos arredondados para duas casas decimais.

Nota 2: Dados obtidos por meio da aplicação de questionário aos funcionários da Associação de Professores de Língua Estrangeira de Sobradinho.

As médias oscilaram entre 2,26 e 3,47 em uma escala que varia de 1 (Discordo Totalmente) até 5 (Concordo Totalmente). Essas oscilações indicam que, de um modo geral, os servidores estão incertos ou não acreditam nas perdas que sofreriam, caso deixassem a Organização, no que tange às dimensões analisadas quanto ao comprometimento calculativo com o trabalho: perdas sociais no trabalho, perdas de investimentos feitos na organização, perdas de retribuições organizacionais e perdas sociais. Os desvios-padrões apresentaram-se elevados, o que indica heterogeneidade nas percepções dos funcionários sobre essas dimensões.

O menor desvio-padrão foi observado no item 9. O desvio-padrão foi 0,78 e a média foi 2,43. Isso significa dizer que, de um modo geral, os indivíduos não acreditam que deixar a Organização onde trabalham prejudicaria sua vida profissional. O coeficiente de variação é expresso pelo valor 0,32, o que indica heterogeneidade nas percepções dos participantes da pesquisa sobre esse item.

A menor média foi 2,26, obtida no item 2, que demonstra a preocupação do funcionário em jogar fora os esforços realizados para chegar ao nível que alcançou dentro da organização, caso pedisse a demissão da mesma. Os resultados revelam que, de modo geral, os funcionários não acreditam que estariam jogando fora os esforços que fizeram dentro da Organização estudada, se eles deixassem a mesma. O coeficiente de variação desse item foi 0,44 revelando heterogeneidade nas percepções dos participantes da pesquisa sobre esse quesito.

Já a maior média obtida foi 3,47, no item 6. Isso significa dizer que, de um modo geral, os funcionários demonstram incerteza sobre a perda de sua liberdade no trabalho, caso fossem para outra empresa. O coeficiente de variação é expresso pelo valor 0,34 indicando heterogeneidade nas percepções dos indivíduos participantes do estudo sobre esse item.

De forma genérica, pode-se inferir que os funcionários da Organização em estudo, não acreditam que sofreriam perdas significativas caso deixassem de trabalhar para essa mesma empresa, apesar de não haver a intenção de deixá-la no momento.

Infere-se também que eles estão seguros de sua capacidade profissional e não consideram a hipótese de ficarem desempregados caso pedissem a demissão da

Organização pesquisada, o que pode ser observado por meio dos resultados obtidos no fator “perdas profissionais”.

Os indivíduos acreditam que os conhecimentos agregados com o exercício da profissão poderiam ser utilizados em outra organização, todavia percebe-se que há um receio sobre a perda de liberdade, caso fossem trabalhar em outra empresa nesse momento.

Por fim, o comprometimento calculativo dos funcionários com a Organização não está expresso em níveis altos, o que revela que os benefícios financeiros proporcionados pelo trabalho e os *side-bets* (investimentos na organização) não são os fatores mantenedores destes indivíduos na Organização.

### **4.3 Resultados descritivos da escala de Comprometimento Normativo**

Na Tabela 6, a seguir, são apresentados os resultados descritivos referentes aos itens sobre comprometimento normativo, obtidos por meio do questionário aplicado aos funcionários da Associação de Professores de Língua Estrangeira de Sobradinho. O resultado foi generalizado para toda a Organização. Os valores que estão contidos na tabela expressam o mínimo e o máximo obtido nas respostas dos participantes, a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação do respectivo instrumento. Para a leitura dos resultados, deve-se considerar que quanto mais perto de 5,0, mais o trabalhador acredita em seu comprometimento normativo. Escore médio, relativos à média obtida, entre 4,0 e 5,0 indica que o trabalhador acredita ter obrigações morais com a organização onde trabalha. Valores entre 3,0 e 3,9 revelam a incerteza do trabalhador em relação ao seu compromisso moral com a organização e por fim, valores entre 1,0 e 2,0 indicam que o trabalhador não acredita que deve ter compromisso moral com a organização (SIQUEIRA, 2008).

Tabela 6: Resultados descritivos da ECON

	Item	Mín	Máx	Média	Desvio- Padrão	Coeficiente de variação
1	Continuar trabalhando nessa empresa é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.	2	5	3,43	0,84	0,24
2	É minha obrigação continuar trabalhando para essa empresa.	1	5	1,91	0,94	0,49
3	Eu seria injusto com essa empresa se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra.	1	5	2,26	1,00	0,44
4	Neste momento esta empresa precisa de meus serviços.	1	5	3,30	0,97	0,29
5	Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra empresa agora.	1	5	2,26	1,09	0,48
6	É a gratidão por esta empresa que me mantém ligado a ela.	1	5	2,34	1,11	0,47
7	Esta empresa já fez muito por mim no passado.	1	5	3,34	1,22	0,36

Fonte: Autora, 2012

Nota 1: Dados numéricos arredondados para duas casas decimais

Nota 2: Dados obtidos por meio da aplicação de questionário aos funcionários da Associação de Professores de Língua Estrangeira de Sobradinho.

As médias oscilaram entre 1,91 e 3,43 em uma escala que varia de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). Essas oscilações indicam que de um modo geral, os funcionários da Organização estão incertos ou não acreditam que possuem comprometimento normativo com a Organização.

Em geral, os coeficientes de variação se apresentaram altos, expressando heterogeneidade nas percepções dos participantes da pesquisa em relação aos itens avaliados.

Os desvios-padrões observados foram baixos. O menor desvio-padrão obtido foi 0,84, no item 1, com média de 3,43. Isso significa dizer os funcionários estão

incertos se continuar trabalhando para a Organização é uma forma de retribuir o que ela já fez e proporcionou a eles, uma vez que esse item também apresentou a maior média observada (3,43).

A menor média obtida foi 1,91, no item 2, que expressa que os funcionários não se sentem obrigados a permanecer trabalhando na Organização.

Em linhas gerais, pode-se dizer que os funcionários não possuem significativos vínculos normativos com a Organização, ou seja, não consideram uma obrigação continuar trabalhando para ela como forma de retribuir algo que a Organização já fez por eles.

Além do mais, percebe-se que os indivíduos não consideram uma afronta à moral, ou uma atitude desonesta deixar de trabalhar para essa Organização nesse momento. Esses funcionários acreditam que não estariam sendo injustos com a empresa, caso pedissem a demissão e fossem trabalhar em outra instituição.

Ademais, infere-se que há relativa incerteza acerca de um sentimento de gratidão dos funcionários para com a empresa, pelo que ela já fez por eles no passado, entretanto, os indivíduos não necessariamente continuariam trabalhando para essa empresa, apenas como forma de retribuição, ou por alguma obrigação moral que percebem com a mesma.

Por fim, o que se observa é que há uma incerteza na percepção dos funcionários sobre a necessidade que a Organização tem na prestação dos serviços que os eles desempenham no presente momento e talvez, esse fator também os impulse a permanecerem na Organização, mas não com obrigações morais significativas.

#### **4.4 Resultados descritivos da escala de Comprometimento Afetivo**

Na Tabela 7, a seguir, são apresentados os resultados descritivos referentes aos itens sobre comprometimento afetivo, obtidos por meio do questionário aplicado aos funcionários da Associação de Professores de Língua Estrangeira de Sobradinho. O resultado foi generalizado para toda a Organização. Os valores que estão contidos na tabela expressam o mínimo e o máximo obtido nas respostas dos participantes, a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação do respectivo instrumento. Para a

leitura dos resultados, deve-se considerar que quanto maior o valor do escore referente à média, mais forte é o compromisso afetivo com a organização. Valores entre 4,0 e 5,0 sinalizam que o empregado sente-se afetivamente comprometido com a organização; valores entre 3,0 e 3,9 sugerem indecisão do empregado quanto ao vínculo afetivo e por fim, valores entre 1,0 e 2,9 indicam um fraco comprometimento afetivo com a organização (SIQUEIRA, 2008).

**Tabela 7: Resultados descritivos da ECOA**

	<b>Item</b>	<b>Mín</b>	<b>Máx</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio- Padrão</b>	<b>Coefficiente de variação</b>
1	A empresa onde trabalho, faz-me sentir... Orgulhoso dela.	2	5	3,86	0,83	0,21
2	A empresa onde trabalho, faz-me sentir... Contente com ela.	2	5	3,81	0,79	0,20
3	A empresa onde trabalho, faz-me sentir... Entusiasmado com ela.	1	5	3,72	0,93	0,25
4	A empresa onde trabalho, faz-me sentir... Interessado por ela.	2	5	4,09	0,75	0,18
5	A empresa onde trabalho, faz-me sentir... Animado com ela.	2	5	3,95	0,84	0,21

Fonte: Autora, 2012

Nota 1: Dados numéricos arredondados para duas casas decimais

Nota 2: Dados obtidos por meio da aplicação de questionário aos funcionários da Associação de Professores de Língua Estrangeira de Sobradinho.

As médias oscilaram entre 3,72 e 4,09 em uma escala que varia de 1 (Nada) a 5 (Extremamente). Essas oscilações indicam que de um modo geral, os funcionários da Organização estão incertos ou afetivamente comprometidos com a Organização.

Para todos os itens, os coeficientes de variação apresentaram valores abaixo de 0,25, o que caracteriza homogeneidade nas respostas dos participantes do estudo.

Os desvios-padrões foram baixos, e o menor deles foi 0,75 observado no item 4. Esse resultado revela que os funcionários sentem-se interessados pela Organização em que trabalham, e, também expressa um forte compromisso afetivo com a

mesma. O coeficiente de variação para esse item foi 0,18 significando homogeneidade na percepção dos indivíduos participantes da pesquisa. Cabe dizer que esse mesmo item (item 4) apresentou a maior média entre os outros itens, o que reforça o elevado grau de comprometimento afetivo com a Organização.

A menor média obtida foi 3,72, no item 3, que trata do entusiasmo do indivíduo com a Organização. Pode-se dizer que apesar de apresentarem vínculo afetivo com a Organização, os funcionários estão incertos sobre o entusiasmo com a mesma.

De modo geral, observa-se que os funcionários nutrem sentimentos positivos pela Organização em que trabalham e demonstram certo grau de envolvimento afetivo com ela.

Por fim, os funcionários apresentam moderado grau de comprometimento afetivo com a Organização em estudo.

#### **4.5 Análise dos resultados descritivos referentes às dimensões dos instrumentos de Satisfação no Trabalho, Comprometimento Calculativo, Normativo e Afetivo**

No que tange à avaliação dos resultados descritivos dos instrumentos, por dimensão, a Tabela 8 a seguir, sintetiza os principais resultados obtidos.

**Tabela 8: Resultados descritivos referentes às dimensões dos instrumentos EST, ECOC, ECON E ECOA.**

		(continua)		
<b>Escala</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b>Coeficiente de Variação</b>
<b>Satisfação no Trabalho</b>	Satisfação com os colegas	5,14	0,79	0,15
	Satisfação com o salário	4,39	1,33	0,30
	Satisfação com a chefia	5,46	1,12	0,20
	Satisfação com a natureza do trabalho	5,19	0,89	0,17
	Satisfação com as promoções	4,23	1,05	0,24



(conclusão)				
<b>Comprometimento calculativo</b>	Perdas sociais no trabalho	2,77	0,75	0,27
	Perdas de investimentos feitos na organização	2,74	0,96	0,35
	Perdas de retribuições organizacionais	2,79	0,73	0,26
	Perdas profissionais	2,68	0,86	0,32
<b>Comprometimento Normativo</b>	Escore médio normativo	2,70	0,72	0,26
<b>Comprometimento Afetivo</b>	Escore médio afetivo	3,89	0,76	0,19

Fonte: Autora, 2012

Nota 1: Dados numéricos arredondados para duas casas decimais

Nota 2: Dados obtidos por meio da aplicação de questionário aos funcionários da Associação de Professores de Língua Estrangeira de Sobradinho.

Analisando o instrumento de Satisfação no Trabalho, obtiveram-se as maiores médias nas dimensões “satisfação com a chefia”, “satisfação com a natureza do trabalho” e “satisfação com os colegas”. Isso significa dizer que os motivos relevantes que justificam o elevado nível de satisfação dos funcionários da Organização em estudo estão inseridos nessas dimensões.

A maior média foi encontrada na dimensão “satisfação com a chefia”. A média obtida foi de 5,46, o desvio-padrão 1,12 e o coeficiente de variação 0,20, indicando homogeneidade nas respostas dadas pelos participantes da pesquisa.

Em seguida, têm-se a segunda maior média (5,19) na dimensão “satisfação com a natureza do trabalho”. Esse item gerou um desvio-padrão de 0,89 e um coeficiente de variação de 0,17, indicando mais uma vez, homogeneidade nas respostas dos participantes.

E por fim, a terceira maior média é expressa pelo valor 5,14, na dimensão “satisfação com os colegas”. Para essa dimensão, o desvio-padrão foi 0,79 e o coeficiente de variação 0,15.

Nas outras duas dimensões restantes, “satisfação com o salário” e “satisfação com as promoções”, obtiveram-se resultados que demonstram a incerteza do indivíduo quanto à satisfação ou insatisfação acerca desses fatores.

Analisando o instrumento de Comprometimento Calculativo, obteve-se a maior média (2,79) na dimensão “perdas de retribuições organizacionais”. Essa dimensão teve desvio-padrão de 0,73 e coeficiente de variação 0,26, indicando heterogeneidade nas respostas dos participantes do estudo. Isso significa dizer que não há crença dos funcionários quanto às perdas indicadas nesse fator.

Levando-se em conta que todas as médias das dimensões da ECOC foram baixas, infere-se que o grau de comprometimento calculativo dos funcionários com a Organização é baixo e não há a crença dos funcionários em relação a esse vínculo com a Organização.

Analisando o instrumento de Comprometimento Normativo, obteve-se escore médio de 2,70, desvio-padrão de 0,72 e coeficiente de variação 0,26, indicando heterogeneidade nas percepções dos participantes do estudo sobre esse fator. Interpretando os resultados, infere-se que indivíduos não acreditam que possuem significativos vínculos normativos com a Organização.

Por fim, analisando o instrumento de Comprometimento Afetivo, obteve-se escore médio de 3,89, desvio-padrão de 0,76 e coeficiente de variação 0,19, revelando homogeneidade nas percepções dos indivíduos sobre esse fator. Interpretando os resultados, esses valores sugerem que, em geral, os indivíduos estão incertos sobre a existência desse vínculo afetivo com a Organização.

#### **4.6 Análises das correlações**

Segundo Barbetta (2005), correlação linear é uma medida de associação que exige que as variáveis se apresentem em escala de mensuração pelo menos ordinal, de modo que os elementos em estudo possam dispor-se por postos em duas séries

ordenadas, ou seja, X e Y estão positivamente correlacionadas quando elas caminham num mesmo sentido e estão negativamente correlacionadas quando elas caminham em sentidos opostos. O coeficiente de correlação  $r_{xy}$  linear é um número puro que varia de -1 a +1 e sua interpretação dependerá do valor numérico e do sinal. A correlação pode variar de fraca a forte, positiva ou negativamente, com índices de significância entre 1% e 5% (BARBETTA, 2005).

Para essa pesquisa foi utilizada a correlação de postos de Spearman que não exige a normalidade dos dados. Este teste não paramétrico destina-se a determinar o grau de associação entre duas variáveis X e Y, dispostas em pontos ordenados, o objetivo é estudar a correlação entre as duas variáveis (BARBETTA, 2005).

Levando-se em consideração os índices de significância propostos por Barbetta (2005), obtiveram-se nesse presente estudo, relações de correlação positivas e negativas, variando de fracas a fortes, entre as variáveis analisadas. Para fins desse estudo, foi utilizada a metodologia que considera valores entre 0 e 0,30 como correlação fraca; valores entre 0,31 e 0,65 com correlação moderada, e valores entre 0,66 e 1 com correlação forte. Para essa análise, foram consideradas três casas decimais.

Para fins desse estudo, serão abordados nesse capítulo, somente os itens que apresentaram correlações fortes ou moderadas, negativas ou positivas.

Verificou-se que há uma correlação positiva forte entre a satisfação com a natureza do trabalho e a satisfação com as promoções (0,685\*\*). Como as dimensões pertencem ao mesmo instrumento, verifica-se que há certa relação de dependência entre esses fatores. O nível de significância para esse item foi de 99%. Interpretando o resultado, observa-se que na medida em que há satisfação com a política de promoções dentro da Organização, o indivíduo tem seus níveis de satisfação aumentados em relação à natureza do trabalho e vice-versa. Para fins desse estudo, vale ressaltar que a realização de promoções não é praticada dentro da Organização em estudo, apesar de os níveis de satisfação com a natureza do trabalho terem se apresentado altos.

Para essa mesma dimensão, satisfação com a natureza do trabalho, foi também encontrada uma correlação positiva moderada com o comprometimento afetivo (0,601\*\*), com nível de significância de 99%. Isso significa dizer que a satisfação

com a natureza do trabalho exercido influencia positivamente nos níveis de comprometimento afetivo para com a Organização e vice-versa.

Foi verificada uma correlação negativa moderada entre a satisfação com o salário e o comprometimento normativo (-0,604\*\*), com nível de significância de 99%. Esse valor sugere que: quanto menor a satisfação com o salário, maior será o grau de comprometimento normativo com a Organização e vice-versa.

A dimensão “satisfação com as promoções” apresentou correlação positiva forte com o comprometimento afetivo (0,719\*\*). O nível de significância encontrado foi de 99%, o que revela que quanto maior for o grau de satisfação com as promoções, maior será o grau de comprometimento afetivo com a Organização.

A dimensão “perdas de investimentos feitos na organização” teve correlação positiva moderada com a dimensão “perdas profissionais” (0,617\*\*). O nível de significância para essa correlação foi de 99%. Em outras palavras, isso significa que quanto maior for a crença do funcionário em perdas de investimentos feitos na Organização, se ele a deixar, maior será a sua crença em que isso poderá prejudicar a sua carreira, e vice-versa.

Foi verificado que a dimensão “perdas de retribuições organizacionais” também apresentou correlação positiva moderada com a dimensão “perdas sociais no trabalho” (0,621\*\*). Essa correlação apresentou níveis de significância de 99%. Dessa maneira, pode-se inferir que quanto maior for a crença do indivíduo em perdas de retribuições organizacionais, caso ele deixasse a Organização, maior será a sua crença em perdas sociais no trabalho, e vice-versa.

Esse mesmo item, “perdas de retribuições organizacionais” apresentou correlação negativa forte com o dado sócio-demográfico “faixa etária” (-0,715\*\*). Assim, entende-se que essas variáveis caminham em sentidos opostos e o nível de significância encontrado nessa correlação foi de 99%. Em outras palavras, infere-se que quanto menor for a faixa etária do indivíduo, maior será a sua crença em perdas de retribuições organizacionais, caso deixasse a Organização em que trabalha.

Por fim, outra correlação negativa forte foi observada entre a dimensão “perdas profissionais” e o dado sócio-demográfico “faixa etária” (-0,685\*\*). Para essa correlação, o nível de significância foi de 99%. Assim, depreende-se que quanto menor a faixa etária, maior a crença em perdas profissionais.

A Tabela 9, a seguir, apresenta, de forma detalhada, todas as correlações que foram identificadas nesse estudo.

Tabela 9: Resultados descritivos referentes às correlações dos instrumentos de Satisfação no Trabalho, Comprometimento Afetivo, Calculativo e Normativo.

Correlação Rho de Spearman												
Escalas			Comprometimento Calculativo			Comprometimento Normativo	Comprometimento Afetivo	Dados dos respondentes				
Dimensões	Satisfação com a chefia	Satisfação com a natureza do Trabalho	Satisfação com as promoções	Perdas de investimentos feitos na organização	Perdas de retribuições organizacionais	Perdas profissionais	Escore médio normativo	Escore médio afetivo	Faixa etária	Escolaridade	Tempo na organização	Natureza do Cargo
Satisfação com os colegas	0,524**	0,594**	0,443*					0,473*				
Satisfação com o salário	0,431*		0,537**				-0,604**					-0,450*
Satisfação com a chefia		0,526**	0,449*					0,506**				-0,363*
Satisfação com a natureza do trabalho			0,685**					0,601**				-0,464*
Satisfação com as promoções								0,719**		0,363*		-0,525**
Perdas Sociais no Trabalho				0,447*		0,592**	0,419*			-0,386*		
Perdas de investimentos feitos na organização					0,577**	0,617**	0,373*			-0,513**		
Perdas de retribuições organizacionais						0,621**				-0,715**		
Perdas profissionais							0,446*	0,447*		-0,685**		
Escore Médio Afetivo										0,394*		-0,397*
Faixa Etária												-0,559**
Escolaridade												-0,452*

Fonte: Autora, 2012

\*\* Nível de Significância 0,01%

\* Nível de Significância 0,05%

Nota 1: Dados obtidos com a aplicação dos instrumentos EST, ECOOC, ECON e ECOA.

Nota 2: Dados obtidos por meio da análise estatística do SPSS.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Neste capítulo, serão apresentadas: a síntese dos principais resultados dessa pesquisa, as limitações encontradas durante a realização desse trabalho, as contribuições dessa pesquisa e por fim, as recomendações para estudos futuros.

### **5.1 Síntese dos principais resultados**

Os objetivos propostos no início deste trabalho foram alcançados e os resultados obtidos por meio das análises realizadas poderão ser aproveitados pelos gestores da Associação de Professores de Língua Estrangeira de Sobradinho para entenderem a percepção sobre satisfação e comprometimento no trabalho de seus funcionários, bem como as correlações entre essas variáveis.

Os resultados obtidos também poderão ser utilizados como insumo para pesquisas futuras na Organização ou para subsidiar melhorias na política de gestão de pessoas da mesma.

Constatou-se que os funcionários da Associação de Professores de Língua Estrangeira de Sobradinho apresentam elevados níveis de satisfação com a Organização, principalmente no que tange à satisfação com a chefia, com a natureza do trabalho e com os colegas de trabalho. Já em relação ao salário comparado aos custos de vida e às promoções, verificou-se insatisfação dos indivíduos. Esses resultados foram analisados à luz da teoria da multidimensionalidade do conceito de satisfação, proposto por Siqueira e Gomide-Junior (2004). Além do mais, segundo propôs Herzberg (1964), em sua Teoria dos Dois Fatores, pode-se inferir que há insatisfação dos indivíduos quanto aos fatores higiênicos do trabalho (salário e promoções).

Concluiu-se ainda que o nível de comprometimento calculativo dos indivíduos da Organização é baixo. Ou seja, as recompensas geradas pelos esforços no trabalho não caracterizam fator relevante para o comprometimento dos funcionários da mesma. À luz da teoria, esse resultado contraria o que foi proposto por Vroom

(1964), em sua Teoria da Expectação, baseada numa visão da relação econômica do indivíduo com o trabalho. Em geral, os funcionários não demonstram crença em seu vínculo calculativo com a Empresa analisada e este não é o fator que os mantém nela.

Além do mais, não foram encontradas evidências que sugiram vínculos normativos significantes com a Organização. Em geral, a percepção dos indivíduos acerca desse vínculo foi de incerteza e indiferença. Para Siqueira (2002, apud ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS e cols. 2004), as crenças do empregado acerca de uma dívida social para com a organização, ou a obrigatoriedade de retribuir um favor, compõem o comprometimento organizacional normativo. Dessa maneira, não há esse sentimento da necessidade de retribuição dos empregados para com a Organização.

Observou-se, também que, numa análise particular de cada item da ECOA, os indivíduos apresentam moderado grau de comprometimento afetivo com a Organização. Já em uma análise concisa dos dados, a percepção sobre o vínculo afetivo com a Organização revelou incertezas por parte dos participantes.

Verificou-se ainda que satisfação e comprometimento são variáveis que se correlacionam, conforme mostrado na Tabela 9 deste trabalho. A pesquisa apresentou correlações positivas e negativas, variando de fracas a fortes.

## **5.2 Limitações e contribuições da pesquisa**

Os temas Satisfação e Comprometimento no trabalho vêm sendo amplamente estudados e abordados em estudos acadêmicos. Há uma crescente expectativa de que a vida profissional esteja em equilíbrio com a vida pessoal, o que torna o trabalho mais prazeroso e os resultados mais positivos para as organizações em geral. Como reforçam Barreto, Silva, Fischer, Dutra, Veloso e Amorin (2010), como tendências relevantes para a gestão de pessoas é possível citar também a busca pelo comprometimento dos funcionários.



Dito isso, há uma necessidade de realização de constantes pesquisas no contexto de trabalho dos indivíduos a fim de fornecer subsídios para ações dentro das organizações.

Assim sendo, acredita-se que essa pesquisa tenha contribuído de forma significativa para fornecer uma percepção generalizada sobre as variáveis satisfação e comprometimento no trabalho, no âmbito da Associação de Professores de Língua Estrangeira de Sobradinho e também identificar as correlações entre essas variáveis.

Além do mais, o estudo foi de grande importância para a Organização, uma vez que esta foi a primeira pesquisa aplicada na mesma, desde a sua fundação. Dessa maneira, os gestores puderam obter dados relevantes para subsidiar suas políticas de gestão de pessoas dentro da mesma.

No decorrer deste trabalho, foram identificadas algumas limitações. Embora a pesquisa tenha se proposto a analisar as correlações entre satisfação e comprometimento no trabalho no âmbito da Associação de Professores de Língua Estrangeira de Sobradinho, não foi possível a aplicação do questionário a um maior número de funcionários. Desse modo, não foi possível obter uma visão mais ampla dentro da Organização, o que poderia alterar significativamente o resultado final da análise dos dados desse trabalho.

Outra limitação foi o tempo disponível para a aplicação do questionário. Uma vez que os horários dos professores da Organização é bastante flexível, houve dificuldades em atingir um grande número de pessoas cada vez em que foi feita uma tentativa de aplicação e recolhimento dos questionários, o que também exigiu diferentes técnicas por parte da pesquisadora, visando atingir uma amostra maior e mais diversificada.

Por fim, outra dificuldade encontrada foi a limitação de horários para encontrar e conversar com os gestores da Associação e obter mais dados sobre a mesma, uma vez que a Organização ainda não possui meio eletrônico para divulgar informações e isso comprometeu a obtenção de mais informações.

### **5.3 Recomendações para estudos futuros**

Para estudos futuros, recomenda-se aos gestores da Associação de Professores de Língua Estrangeira de Sobradinho, que busquem ferramentas de diagnóstico e gestão devidamente validadas que sejam capazes de mensurar a satisfação e o comprometimento dos empregados, em suas três bases.

Recomenda-se também que haja uma preocupação em relação à aplicação de pesquisas, eventualmente, desse gênero para se avaliar constantemente as percepções dos funcionários e conseqüentemente, aprimorar a gestão da Organização. Além do mais, a utilização de pesquisas pode se tornar uma estratégia da Organização para o preenchimento de lacunas identificadas no modelo de gestão atual adotado.

## REFERÊNCIAS

ALLEN, N.J; MEYER, J.P. **Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity.** Journal of Vocational Behavior, v.49, p. 252-276, 1996.

ALMEIDA, I.C.D.; **Satisfação e comprometimento das equipes de trabalho de uma penitenciária do Distrito Federal.** Universidade de Brasília. Brasília, 2009.

AQUINO, C. P. de - **Administração de Recursos Humanos – São Paulo- Atlas - 1980 – 1ª edição.**

BANDEIRA, M.L.; MARQUES, A.L.; VEIGA, R.T. **As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG.** Revista de Administração Contemporânea, v. 4, n. 2. Curitiba, Maio/Agosto, 2000.

BARBETTA, P. A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais.** Florianópolis: UFSC, 2005.

BARRETO, L.M.T.S; SILVA, M.P; FISHER, A.L; DUTRA, J.S; VELOSO, E.F.R; AMORIN, W.A.C. **Gestão de pessoas: projetando desafios e tendências para 2015.** VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Florianópolis, 2010.

BASTOS, A. V. B. **Cognição nas organizações de trabalho.** In. ZANELLI, J.C., BORGES-ANDRADE, J.E., BASTOS, A.V.B. (Org.) **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** Porto Alegre, Artmed, 2004. P.177-206

BORDALO, A. A. **Estudo transversal e/ou longitudinal.** Revista Paraense de Medicina Vol. 20(4) outubro-dezembro 2006.

COELHO JÚNIOR, F.A **Suporte à Aprendizagem, Satisfação no Trabalho e Desempenho: Um Estudo Multinível.** 2009. 315 p. Tese de Doutorado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

CRESPO, A. A. **Estatística Fácil.** 17ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DUARTE, R. **Pesquisa Qualitativa: Reflexões sobre o trabalho de campo.** Cadernos de Pesquisa, nº 115, p. 139 – 154, março/2002.

FIELD, A. **Discovering Statistics Using SPSS**. 3ª Ed. London: Sage, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 5. ed. Capítulo 4. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINEZ, M.C.; PARAGUAY, A.I.B.B. **Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos**. Caderno de psicologia social e do trabalho. (Online), 2003, vol.6, pp. 59-78.

MEDEIROS, C.A.F.; ALBUQUERQUE, L.G.D.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G.M; **Comprometimento Organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil**. RAC v.7, nº 4. Out/Dez 2003.

NASCIMENTO, A. de L. do; EMMENDOERFER, M. L.; GAVA, R. **Antecedentes do comprometimento no trabalho: a percepção de um grupo de gestores públicos sobre o papel da justiça organizacional, do suporte organizacional e social**. XXXVI Encontro do Anpad: Rio de Janeiro, 2012.

NILDES, R.P.L.; RODRIGUES, A.C.D.A; ALBUQUERQUE, L.G.D. **Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho: Quais as Possíveis Relações com Antecedentes?** - XIII SemeAd Seminários em Administração, Setembro de 2010.

PINTO, M. P. C.; TEIXEIRA, L. A. A.; REIS-NETO, M. T.; ANDRADE, D. F. **As relações entre o desempenho ao longo da carreira e o comprometimento organizacional**. XXXVI Encontro do Anpad: Rio de Janeiro, 2012.

ROTHBARD, N.P., PHILLIPS, K.W., & DUMAS, T.L. (2005). **Managing multiple roles: Work-family policies and individuals' desires for segmentation**. *Organization Science*, 16(3),243-258.

SAMPIERI, R.H; COLLADO, C.F.; LUCIO, P.B. **Metodologia de Pesquisa**. 3ª Ed. Capítulo 5. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SANTOS, F.C.F.D.; **A satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional na área de comércio varejista**. Brasília: Universidade de Brasília, 2008.

SIEGEL, S.; CASTELLAN JR. N.J.; **Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento**. Porto Alegre, Artmed 2008.

SILVA, R.O.; **Teorias da Administração**. Faculdades de Ciências Econômicas de São Paulo/ Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (CECAP/FAAP). São Paulo: Pioneira, 2001.

SIQUEIRA, E.A.; PERES, M.; LINHARES, R.; SANTOS, V.D.S.; OLIVEIRA, E. A.D.A.Q.; **Utilização da Teoria do Comportamento Organizacional em uma empresa transnacional de bebidas**. IX Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e V Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. São Paulo.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, M.M.M.; **Medidas do Comportamento Organizacional**. Estudos de Psicologia 2002, 7 (número especial)

SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE-JUNIOR, 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.300-330.

NEVES, J. L. **Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades**. Cadernos de Pesquisa em Administração, São Paulo, v. 1, nº 3, 2º sem./1996.

VASCONCELOS-SILVA, A.; **Comprometimento Organizacional: reflexões sobre a produção nacional**. Estudos, Goiânia, v. 36, n 1/2, jan./fev. 2009.

ZANELLA, L. C.H. **Metodologia de pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006. 144p.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Virgílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

## ANEXOS

### ANEXO A – Questionário de Pesquisa

Prezado(a) participante, estes questionários visam identificar a relação entre satisfação e comprometimento no trabalho no âmbito da Associação de Professores de Língua Estrangeira de Sobradinho.

Sua tarefa consiste em ler e avaliar cada um dos itens que lhe serão apresentados e se posicionar sobre cada um destes. Não existe resposta certa ou errada. Sua resposta deve exprimir exatamente o que você pensa sobre satisfação e comprometimento no trabalho. Por favor, procure não deixar nenhuma questão em branco.

Sua contribuição é de extrema valia à realização deste trabalho. Por favor, seja sincero (a) ao dar suas respostas. Os dados serão analisados conjuntamente, não individualmente. O sigilo das suas respostas está totalmente garantido. Caso tenha interesse nos resultados ou qualquer dúvida sobre o trabalho, entre em contato com Michelle Lima pelo e-mail [michellebarbosalima@gmail.com](mailto:michellebarbosalima@gmail.com).

Obrigada, desde já, pela sua importante participação nesta pesquisa!

#### **DADOS SOBRE O(A) RESPONDENTE:**

Para complementar a pesquisa, são necessárias algumas informações individuais. Por favor, responda as questões a seguir.

**Idade:** \_\_\_\_ anos

**Sexo:** ( ) feminino ( ) masculino

**Escolaridade** (assinale o seu mais alto grau de escolaridade):

( ) Ensino fundamental ( ) Ensino médio ( ) Graduação

**Quanto tempo trabalha na Associação de Professores de Língua Estrangeira:**

\_\_\_\_\_ ( ) anos

**Natureza do Cargo:** ( ) Professor ( ) Secretário ( ) Direção/coordenação

( ) Limpeza/manutenção

\*\*\* AGRADEÇO A PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA \*\*\*

## Escala de Satisfação no Trabalho – EST

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

1 = Totalmente insatisfeito

2 = Muito insatisfeito

3 = Insatisfeito

4 = Indiferente

5 = Satisfeito

6 = Muito satisfeito

7 = Totalmente satisfeito

No meu trabalho atual, sinto-me...

- ( ) Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
- ( ) Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
- ( ) Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
- ( ) Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.
- ( ) Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
- ( ) Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
- ( ) Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.
- ( ) Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
- ( ) Com o interesse do meu chefe com o meu trabalho.
- ( ) Com o maneira como essa empresa realiza promoções de seu pessoal.
- ( ) Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.
- ( ) Com o meu salário comparado ao custo de vida.
- ( ) Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.
- ( ) Com a maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho.
- ( ) Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês.
- ( ) Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.
- ( ) Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.
- ( ) Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.

- ( ) Com o entendimento entre eu e meu chefe.
- ( ) Com o tempo que eu tenho que esperar para receber uma promoção nesta empresa.
- ( ) Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.
- ( ) Com a maneira como meu chefe me trata.
- ( ) Com a variedade de tarefas que realizo.
- ( ) Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
- ( ) Com a capacidade profissional do meu chefe.

### **Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo – ECOA (versão reduzida)**

Abaixo, estão listados vários sentimentos que alguém poderia ter em relação à empresa onde trabalha. Gostaríamos de saber o quanto você sente estes sentimentos. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

1 = Nada

2 = Pouco

3 = Mais ou menos

4 = Muito

5 = Extremamente

A empresa onde trabalho, faz-me sentir...

- ( ) Orgulhoso dela
- ( ) Contente com ela
- ( ) Entusiasmado com ela
- ( ) Interessado por ela
- ( ) Animado com ela



## Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo – ECOC

As frases abaixo falam de algumas perdas e dificuldades que você teria se pedisse demissão da empresa onde está trabalhando e fosse trabalhar para outra empresa. Gostaríamos de saber o quanto você concorda ou discorda de cada frase. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa a sua resposta.

1 = Discordo totalmente

2 = Discordo

3 = Nem concordo nem discordo

4 = Concordo

5 = Concordo totalmente

Pedir demissão da empresa onde trabalho e ir trabalhar para outra empresa não valeria a pena porque...

( ) Eu teria dificuldades para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje.

( ) Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa.

( ) Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta empresa (garantias de não ser demitido).

( ) Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual.

( ) Eu demoraria a encontrar me outra empresa pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro dessa empresa.

( ) Eu perderia a liberdade que tenho de realizar o meu trabalho dentro dessa empresa.

( ) Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta empresa.

( ) Eu deixaria para trás tudo o que há investi nessa empresa.

( ) Eu estaria prejudicando minha vida profissional.

( ) Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje dentro desta empresa.

- ( ) Eu deixaria de receber vários benefícios que esta empresa oferece (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.).
- ( ) Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão.
- ( ) Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta empresa.
- ( ) Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho.
- ( ) Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.

### **Escala de Comprometimento Organizacional Normativo – ECON**

A seguir são apresentadas frases relativas à empresa onde você trabalha. Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

- 1 = Discordo totalmente
- 2 = Discordo
- 3 = Nem concordo nem discordo
- 4 = Concordo
- 5 = Concordo totalmente

- ( ) Continuar trabalhando nessa empresa é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.
- ( ) É minha obrigação continuar trabalhando para essa empresa.
- ( ) Eu seria injusto com essa empresa se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra.
- ( ) Neste momento esta empresa precisa de meus serviços.
- ( ) Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra empresa agora.
- ( ) É a gratidão por esta empresa que me mantém ligado a ela.
- ( ) Esta empresa já fez muito por mim no passado.