



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Marisa Rios Bertoldo

**A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS E O COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO À LUZ DO MODELO ASH NAS INDÚSTRIAS
ALIMENTÍCIAS DO RN**

NATAL
JULHO/2006

Marisa Rios Bertoldo

**A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS E O COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO À LUZ DO MODELO ASH NAS INDÚSTRIAS
ALIMENTÍCIAS DO RN**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: José Arimatés de Oliveira, Dr.

NATAL
JULHO/2006

Divisão de Serviços Técnicos

Catálogo da Publicação na Fonte. UFRN / Biblioteca Central Zila Mamede

Bertoldo, Marisa Rios.

A satisfação dos clientes internos e o comprometimento organizacional: um estudo à luz do modelo ASH nas indústrias alimentícias do RN / Marisa Rios Bertoldo. – Natal, RN, 2006.

87 f.

Orientador: José Arimatés de Oliveira.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Comprometimento organizacional – Dissertação. 2. Satisfação no trabalho. – Dissertação. 3. Modelo ASH – Dissertação. I. Oliveira, José Arimatés de. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/UF/BCZM

CDU 658.3(043.3)

MARISA RIOS BERTOLDO

**A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS E O COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO À LUZ DO MODELO ASH NAS INDÚSTRIAS
ALIMENTÍCIAS DO RN**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: José Arimatés de Oliveira, Dr.

Aprovado em _____/_____/_____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Arimatés de Oliveira
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

Prof. Dr. Carlos Alberto Freire Medeiros
Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC/MG

*A todos aqueles que contribuíram
significativamente para esta conquista.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, Prof. José Arimatés de Oliveira, que pacientemente soube conduzir a elaboração da dissertação, pontuando conceitos chaves. De maneira igual, ao Prof. Carlos Alberto Freire Medeiros que auxiliou na elaboração e tratamento dos dados. Gostaria de registrar, meu sincero reconhecimento aos colegas de trabalho que apoiaram na condução do Mestrado e, em especial, aos Gerentes gerais que permitiram as minhas saídas para as aulas, investindo indiretamente na minha formação profissional. Também registro meu agradecimento a minha família pelo apoio e aos meus pais por investirem na base de minha formação escolar. Por fim, agradeço profundamente ao meu companheiro Jorgeorge, por tudo que fez por mim, na confiança de minha capacidade e no carinho presente durante toda essa jornada. Obrigada!

“O ser humano é o mais complexo, o mais variado e o mais inesperado dentre todos os seres vivos do universo conhecido. Relacionar-se com ele, lidar com ele, haver-se com ele é, por isso, a mais emocionante das aventuras. Em nenhuma outra assumimos tanto risco de nos envolver, de nos deixar seduzir, arrastar, dominar, encantar...”

J. A. Gaiarsa

RESUMO

Atualmente as organizações estão passando por contínuos ciclos de mudanças devido à necessidade de sobrevivência no mercado de trabalho. A administração do futuro aponta como caminho às organizações de hoje e de amanhã: a busca da competitividade a partir da lealdade e motivação do seu pessoal. Dessa forma, o modelo da Auditoria do Sistema Humano (ASH), desenvolvido por pesquisadores espanhóis e que agora está sendo aplicado no Brasil, contempla uma série de dimensões sobre a gestão da qualidade dos Recursos Humanos nas empresas e a efetividade organizacional, tais como o ambiente em que a empresa está inserida, as estratégias utilizadas, o desenho organizacional, os processos psicológicos e psicossociais, e os resultados alcançados. Nesse sentido, o presente estudo analisou os fatores de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, fazendo, inclusive, uma relação de causalidade entre os mesmos. A pesquisa foi de cunho quantitativo-descritiva e teve como população os clientes internos de vinte e três indústrias alimentícias do Estado do Rio Grande do Norte, registradas na Federação das Indústrias do Rio Grande do Norte. A coleta dos dados ocorreu entre os meses de outubro de 2005 a março de 2006, mediante a aplicação de questionário do modelo ASH. A amostra ficou composta por 197 sujeitos, porém observou-se a presença de cinco *outliers*, que foram excluídos da análise dos dados. Para extrair as dimensões da satisfação e do comprometimento e identificação, foi utilizada a análise fatorial, com método de extração de componentes principais, rotação varimax e normalização Kaiser. As dimensões obtidas foram avaliadas com o cálculo do coeficiente Alpha de Cronbach. A análise fatorial dos indicadores do comprometimento organizacional e identificação extraíram dez fatores. Desses, quatro obtiveram significância dentro das análises: comprometimento afetivo, comprometimento de valores, comprometimento instrumental e comprometimento de necessidade. O resultado da análise fatorial com os indicadores de satisfação no trabalho indicou quatro fatores: extrínsecos, motivacionais, relação com os companheiros e auto-realização. Para tratar os dados da relação entre satisfação e comprometimento organizacional, utilizou-se a técnica de regressão múltipla. A correlação entre comprometimento e satisfação foi satisfatória, destacando o comprometimento afetivo com maior índice de correlação, seguido do comprometimento de valores.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional. Satisfação no trabalho. Modelo ASH.

ABSTRACT

Currently the organizations are passing for continuous cycles of changes due to necessity of survival in the work market. The administration of the future points a way to the organizations of today and tomorrow, the search of the competitiveness from loyalty and motivation of its staff. Of this form, the model of the *Auditoria do Sistema Humano* (ASH), developed for Spanish researchers and that now it is being applied in Brazil, contemplates a series of dimensions about Human Resources management quality in the companies and the organizational effectiveness, such as the environment where the company is inserted, the strategies, the organizational drawing, the psychological and psychosocial processes, e the reached results. In this direction, the present research analyzed the factors of job satisfaction and organizational commitment, making, also, a relation of causality between the same ones. The quantitative-descriptive research had as population the employees of twenty three nourishing industries of the State of Rio Grande do Norte (Brazil), registered in the Federacy of the Industries of the state. The collection of the data occurred for the months of October of 2005 and March of 2006, by means of the application of questionnaire of model ASH. The sample was composed for 197 employees, however it was observed presence of five outliers, that they had been excluded from the analysis of the data. To extract the dimensions of the satisfaction and the commitment and identification the factorial analysis was used, with extraction method of principal components, rotation Varimax and normalization Kaiser. The gotten dimensions had been evaluated with the calculation of the coefficient *Alpha of Cronbach*. The factorial analysis of the pointers of the organizational commitment and identification had extracted ten factors. Of these, four had gotten significance of the analyses inside: affective commitment, values commitment, continuance commitment and necessity commitment. The result of the analysis of the pointers of job satisfaction indicated four factors: extrinsic, motivations, relation with the friends and auto-accomplishment. To deal with the data the relation between job satisfaction and organizational commitment it was used technique of multiple regression. The correlation between commitment and satisfaction was satisfactory, detaching the affective commitment with bigger index of correlation, followed of the affective one.

Key words: Organizational commitment. Job satisfaction. ASH model.

ÍNDICE

<u>1 INTRODUÇÃO</u>	11
<u>1.1 PROBLEMA</u>	12
<u>1.2 JUSTIFICATIVA</u>	14
<u>1.3 QUESTÕES DA PESQUISA</u>	17
<u>1.4 OBJETIVOS</u>	17
<u>2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS</u>	18
<u>2.1 SATISFAÇÃO</u>	19
<u>2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL</u>	27
<u>2.3 MODELO ASH</u>	32
<u>2.4 RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO E COMPROMETIMENTO</u>	36
<u>3 METODOLOGIA</u>	42
<u>3.1 CARACTERÍSTICAS DO ESTUDO</u>	42
<u>3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA</u>	43
<u>3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS</u>	48
<u>3.4 PLANO DE COLETA DE DADOS</u>	52
<u>3.5 TRATAMENTO DOS DADOS</u>	52
<u>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</u>	55
<u>4.1 ANÁLISE DOS INDICADORES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL</u>	<u>55</u>
<u>4.2 ANÁLISE DOS INDICADORES DE SATISFAÇÃO</u>	<u>63</u>
<u>4.3 CORRELAÇÃO ENTRE OS FATORES</u>	<u>67</u>
<u>4.4 RELAÇÃO DE CAUSALIDADE</u>	69
<u>5 CONCLUSÕES</u>	74
<u>REFERÊNCIAS</u>	79
<u>ANEXO A</u>	85
<u>ANEXO B</u>	87

LISTA DE QUADROS

1. ANTECEDENTES, CORRELATOS E CONSEQÜÊNCIAS DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	24
2. TIPOS E NÍVEIS DO COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO.....	30
3. MODELO DE AUDITORIA DO SISTEMA HUMANO.....	33

LISTA DE GRÁFICOS

1. DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS – SEXO.....	45
2. DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS – IDADE.....	45
3. DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS – ESTADO CIVIL.....	46
4. DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS – ESCOLARIDADE.....	46
5. DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS – TEMPO DE TRABALHO.....	47
6. DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS – UNIDADE DE TRABALHO.....	48

LISTA DE TABELAS

1. FATOR 1 E 2 DO COMPROMETIMENTO.....	56
2. FATORES 3 E 4 DO COMPROMETIMENTO FATORES 3 E 4 DO COMPROMETIMENTO.....	58
3. FATORES 5 E 6 DO COMPROMETIMENTO.....	59
4. CORRELAÇÃO ENTRE OS INDICADORES 35 E 30 DO COMPROMETIMENTO.....	60
5. FATORES 7 E 8 DO COMPROMETIMENTO.....	60
6. FATORES 9 E 10 DO COMPROMETIMENTO.....	61
7. CORRELAÇÃO ENTRE OS INDICADORES 35 E 30 DO COMPROMETIMENTO.....	61
8. ÍNDICE DE CONSISTÊNCIA INTERNA DOS FATORES DO COMPROMETIMENTO.....	62
9. VARIÂNCIA DOS FATORES DO COMPROMETIMENTO.....	62
10. FATORES DE SATISFAÇÃO.....	64
11. CORRELAÇÃO ENTRE OS INDICADORES 9 E 10 DE SATISFAÇÃO.....	66
12. ÍNDICE DE CONSISTÊNCIA INTERNA DOS FATORES DE SATISFAÇÃO.....	66
13. VARIÂNCIA DOS FATORES DE SATISFAÇÃO	66
14. CORRELAÇÃO ENTRE OS FATORES DE COMPROMETIMENTO E SATISFAÇÃO.....	67
15. CORRELAÇÃO ENTRE COMPROMETIMENTO E SATISFAÇÃO – ASH.....	68
16. FATORES CAUSAIS DO COMPROMETIMENTO AFILIATIVO.....	70
17. FATORES CAUSAIS DO COMPROMETIMENTO AFETIVO.....	71
18. FATORES CAUSAIS DO COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL.....	72
19. FATORES CAUSAIS DO COMPROMETIMENTO DE NECESSIDADE.....	72

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações estão passando por contínuos ciclos de mudanças devido à necessidade de sobrevivência no mercado de trabalho que cada vez torna-se mais competitivo. Independente do tipo de mudança que a empresa possa enfrentar, sejam elas de caráter social, econômico, político ou cultural; é indispensável para a organização a flexibilidade e saber lidar com cada uma. Para tanto é necessário estar fortalecida em todos os sentidos, dando salutar importância ao seu ambiente organizacional e aos processos sociais que ocorrem dentro dela. Tomando por base esse contexto, observa-se que a globalização fez com que as organizações procurassem ter recursos humanos mais satisfeitos e comprometidos com seu ambiente de trabalho para que pudessem chegar à consequência de um melhor desempenho para as mesmas no mercado empresarial.

Diversos estudos têm procurado investigar o comprometimento organizacional e mostrar seus conseqüentes, (Mathieu e Zajac, 1990; Meyer et al., 2002), enquanto outros procuram apontar a satisfação como necessária para um bom desempenho profissional (Motta, 1993; Siqueira e Gomide, 2004) e sua relação positiva com o comprometimento (Fletcher e Williams 1996; Porter et al., 1974; Yousef, 2000). Nesse sentido, o trabalho fez uma relação entre os níveis de satisfação e o comprometimento através do modelo da Auditoria do Sistema Humano (ASH) desenvolvido por pesquisadores espanhóis (Quijano e Navarro, 1999; Quijano et al., 2000; Flores Guerrero, 2006) e que agora está sendo aplicado no Brasil. O modelo citado tem ênfase nos recursos humanos e para tanto se propõe analisar questões relativas ao cenário em que as organizações estão inseridas, contribuindo assim para a efetividade organizacional.

Esta dissertação investiga a relação existente entre o grau de satisfação dos clientes internos das indústrias alimentícias do Rio Grande do Norte e os padrões de comprometimento organizacional presentes nas indústrias, na busca de dados que contribuam para a melhor compreensão do ambiente organizacional.

O estudo está dividido em cinco capítulos: o primeiro refere-se à parte introdutória contendo problema, justificativa, questões da pesquisa e objetivos; o segundo capítulo está reservado para o referencial teórico, para a estruturação da

pesquisa e contêm dados sobre a satisfação, o comprometimento, o modelo ASH utilizado na pesquisa e as correlações existentes entre os mesmos; o terceiro capítulo refere-se à metodologia utilizada e divide-se entre características do estudo, abrangência, instrumento de coleta de dados, plano de coleta, amostra, forma de tratamento e de análise dos dados; o quarto capítulo apresenta a análise dos dados e a discussão dos resultados, tabulações dos níveis de satisfação e padrões de comprometimento identificados na população. Por fim, no quinto capítulo são apresentadas as considerações finais deste estudo e principais recomendações para futuras pesquisas na área ou com o modelo ASH.

1.1 Problema

O atual panorama empresarial preza por equipes de trabalho qualificadas, comprometidas e disponíveis para assumir a realidade das empresas na busca pelo sucesso. Cada profissional que pertence a uma organização relaciona-se não somente com a missão e visão do empreendimento, mas adquire também suas crenças e valores, e assim, por consequência, torna-se cliente interno e divulgador da organização da qual faz parte. Neste ambiente, os clientes internos se deparam com uma diversidade de fatores que interferem na sua relação com a empresa, são eles: condições físicas do ambiente de trabalho, benefícios sociais, segurança e estabilidade no emprego, relacionamento com colegas e superiores, salário e auto-realização. A reunião e avaliação desses fatores identificam o grau de satisfação dos clientes internos em relação à organização.

Entende-se por cliente interno, o indivíduo que presta serviço a determinada organização e participa ativamente dela. Para Hart (1996, p. 101) o conceito de cliente interno é difundido desde 1970 e considera que todos dentro de uma empresa trabalham uns para os outros. Segundo o autor, uma das maneiras de compreender o conceito de cliente interno é considerar cada departamento ou função de apoio como um fornecedor independente dos departamentos aos quais serve. O conceito de serviços, incorporado nessa classificação, também é encontrado em Albrecht (1999) que aponta para os serviços internos como uma forma de estabelecer que cada colaborador tem, dentro da organização, alguém que necessita de seu apoio.

A satisfação dos clientes internos determina o grau segundo o qual, os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho, influenciando assim no seu desempenho e comprometimento organizacional. Segundo Wagner III e Hollenbeck (2003, p.121), “satisfação no trabalho é um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”.

O comprometimento organizacional segundo Tett e Meyer (1993, apud Spector, 2004, p.244) está fortemente relacionado à satisfação no trabalho, porém são diferentes um do outro. Para Tamayo (2001) o desenvolvimento do comprometimento organizacional não parte de uma única motivação, mas apresenta um núcleo motivacional complexo. É necessário para a organização identificar se seus clientes internos estão motivados, que tipo de padrão de comprometimento é encontrado no ambiente e que tipo de fatores os influencia. Existem alguns padrões de comprometimento organizacional que já foram identificados e são passíveis de análise e correlação. São eles: normativo, afetivo e instrumental. Esses padrões identificam o perfil da pessoa e os valores apreciados por cada um dentro do ambiente organizacional.

O interesse das empresas em recrutar, selecionar, identificar e manter clientes internos comprometidos, é cada vez mais crescente, pois o diferencial competitivo antes declarado pelo produto que a empresa oferecia, tornou-se comum e com pouca diversidade entre as demais. O fator de sucesso e lucro através da qualidade do produto oferecido ao cliente, hoje se torna secundário frente às novas exigências do consumidor. Atualmente o que determina o diferencial competitivo de uma organização em relação à outra é o capital humano que ela tem disponível.

Satisfação e comprometimento organizacional são dois comportamentos que necessitam estar incorporados na cultura das organizações e presentes em cada cliente interno, pois sua tradução remete a um bom desempenho e desenvolvimento para as duas partes envolvidas. O cliente interno ganha desta união de comportamentos uma série de benefícios não somente na vida profissional como na pessoal (Bonavides, 2004); e a organização ganha por deter esse diferencial competitivo em detrimento do retorno que terá neste processo. Assim, o problema central encontrado neste estudo é: **“Qual a relação entre o grau de satisfação dos clientes internos com o comprometimento organizacional nas indústrias alimentícias do Rio Grande do Norte?”**.

1.2 Justificativa

Devido às mudanças tecnológicas, políticas, econômicas e sociais que ocorreram no mundo do trabalho, os trabalhadores passaram por uma série de transformações no seu *habitat* profissional e pessoal, e buscam seu espaço dentro da alta competitividade existente na luta pela sobrevivência entre as empresas. De acordo com Bergamini (1998, p.7) “as pessoas e as organizações têm sido levadas a viver sob a pressão da procura de alguma estratégia que lhes permita dominar os novos desafios”. As incertezas e conseqüências decorrentes dessa disputa pelo lugar no ambiente mercadológico fazem com que os clientes internos tornem-se inseguros com relação aos seus empregos, ao seu futuro e às suas perspectivas de progresso nas organizações, ocasionando inúmeros problemas como: absenteísmo, giro de mão-de-obra, má qualidade na prestação dos serviços ou nos produtos, desperdício, apatia, isolamento, ansiedade e insatisfação.

Nesta nova época segundo Reich (2002), a tendência é que o homem cada vez mais tenha um trabalho árduo. Para ele, o desaparecimento gradual de uma linha divisória que existia entre o trabalho e outros aspectos da vida representaria esta tendência, restando então uma questão: onde terminaria o trabalho e quais seriam os seus limites?

O ponto de vista relatado em Borges e Yamamoto (2004, p.25) sobre a noção de trabalho é bastante interessante e desafia a organização diante de novas reestruturações. A visão trazida pela psicologia organizacional relata que o trabalho não é tratado somente por uma definição taylorista. Mas para essa área, quando se fala de trabalho, fala-se de construtos como motivação para o trabalho, comprometimento no trabalho, envolvimento no trabalho, aprendizagem no trabalho, socialização no trabalho, satisfação no trabalho, treinamento no trabalho, aconselhamento no trabalho, estresse no trabalho, qualidade de vida no trabalho e assim por diante.

Assim, toda organização que almeja alcançar níveis positivos de satisfação de seus clientes, terá que dispor de uma força de trabalho motivada, capacitada e comprometida com seus objetivos de negócio. A exemplo da satisfação de clientes externos, a satisfação dos clientes internos deverá ser colocada como objetivo prioritário da empresa. Pesquisar de que forma a organização pode investir

nesse tipo de comportamento é bastante útil, visto que a dinamicidade do ser humano e a diferença existente entre cada um deles fornece um enorme leque de oportunidades para análise científica.

Diversos autores têm demonstrado a relação do comprometimento com outras variáveis. Quijano et al. (2000) cita que as mais relacionadas são o rendimento no trabalho, a satisfação, o absentismo e a rotatividade de pessoas. De certa forma, observa-se que o comprometimento organizacional tem um impacto substancial na performance dos indivíduos e tem sido um tema profundamente estudado nas últimas décadas (Mowday, Steers e Porter, 1979; Bateman e Strasser, 1981; O'Reilly e Chatman, 1986; Meyer e Allen, 1991; Medeiros e Enders, 1998; Medeiros et al., 1999; Tamayo et al., 2001; Meyer et al., 2002). A importância em incluí-lo nesse projeto é estabelecer uma relação entre os padrões identificados com a satisfação dos clientes internos dentro da organização de trabalho. Segundo Brown & Peterson (1993, apud LEE e JAMIL, 2003, p.177), na dinâmica organizacional, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional são percebidos como tendo uma correlação positiva, tendo a satisfação um maior efeito sobre o comprometimento do que o reverso.

Na busca por esclarecer e compreender a satisfação e o comprometimento organizacional, será utilizado o modelo científico Auditoria do Sistema Humano (ASH) para analisar estas variáveis. Criado por Quijano e Navarro, o modelo ASH foi desenvolvido com o objetivo de se ter nas organizações um instrumento que auxilie os gestores a conhecer amplamente sua empresa. Para Nevado (1998, apud QUIJANO, 1999, p.322) o objetivo da auditoria de Recursos Humanos é contribuir para a efetividade organizacional, funcionando não somente como um sistema de controle do que atualmente acontece, como também uma ferramenta de previsão que tem por intenção diminuir os riscos futuros e melhorar a performance social e eficácia geral da empresa.

Através do projeto de pesquisa financiado pelo CNPQ, profissionais acadêmicos das Universidades Federais do Rio Grande do Norte (UFRN), do Rio Grande do Sul (UFRS) e da Universidade de Barcelona estão aplicando e validando no Brasil o modelo ASH que objetiva estudar e realizar uma auditoria completa dos fenômenos humanos ocorridos nas organizações.

O ramo de indústrias alimentícias do Rio Grande do Norte foi escolhido como população por representar uma boa parcela do setor econômico ativo do país

e do Estado. Essa representatividade para o país tem caráter histórico. Segundo Szigan (2000) a indústria alimentícia foi no século XIX um dos principais setores responsáveis pelo primeiro surto industrial no Brasil. Para Birchal (2006) durante todo o século XX foi o setor da indústria com maior número de empregadores e no final deste, chegou ao apogeu em termos de produção, 14% do total da produção industrial brasileira, superando inclusive a indústria do petróleo.

Em 2004 o setor de alimentos teve destaque considerável na geração de emprego e renda para a população do estado, conforme dados extraídos do Jornal Tribuna do Norte (Indústria, 2004, p.1):

A indústria de beneficiamento de alimentos foi o setor que mais contratou, em agosto deste ano, contribuindo para que o Rio Grande do Norte alcançasse o terceiro lugar no ranking nacional do crescimento do mercado formal de trabalho. Registros feitos pela DRT mostram que, neste ano, os empregos com carteira assinada cresceram 7,91% no estado. Na conta entre demissões e contratações, o saldo positivo foi de 24.700 mil novos empregos.

Dados pesquisados nos indicadores industriais da Federação das Indústrias do Rio Grande do Norte (FIERN) indicaram que o setor de alimentos no ano de 2005 sofreu uma retração de 5,64% no número de empregados em relação ao ano anterior, porém um aumento de 9,32% do volume de vendas no mesmo período. Dessa forma, ainda assim, a escolha por esse setor de trabalho garante uma boa parcela de empresas atuantes e clientes internos disponíveis para participarem da pesquisa.

Devido a minha formação acadêmica em Psicologia e o foco de interesse em estudos organizacionais, os temas relacionados ao comportamento humano nas organizações, tais como satisfação e comprometimento organizacional, são os que mais chamam a minha atenção para a pesquisa e desenvolvimento. A prática profissional também vem se revelando como um campo de experiência onde se observam os fatores que intervêm no comportamento e o influenciam. Porém, entender o ser humano e suas motivações não é uma tarefa fácil, exigindo-se da ciência o auxílio para desenvolver instrumentos de diagnósticos. Acredito que a Auditoria do Sistema Humano proporcionará aos profissionais e gestores de Recursos Humanos um melhor entendimento de todos os processos psicológicos e psicossociais envolvidos no ambiente organizacional.

1.3 Questões da pesquisa

Apresentam-se as seguintes questões da pesquisa:

- Qual o grau de satisfação atingido pelos clientes internos desta organização?
- De que maneira a satisfação é expressa no ambiente de trabalho?
- Quais são os padrões de comprometimento identificados na organização?
- De que forma as variáveis que identificam a satisfação podem ser relacionadas com os padrões de comprometimento organizacional?

1.4 Objetivos

1.4.1 Geral

Esta pesquisa apresenta como objetivo principal “Identificar a relação existente entre o grau de satisfação dos clientes internos das indústrias alimentícias do Rio Grande do Norte e os padrões de comprometimento organizacional presentes nas indústrias”.

1.4. 2 Específicos

Este estudo apresenta os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as dimensões da satisfação no trabalho;
- Identificar as dimensões do comprometimento organizacional;
- Estabelecer relação entre as dimensões da satisfação no trabalho e comprometimento organizacional;
- Identificar relação de causalidade entre as dimensões da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional.

2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

Ao longo das revoluções, o mercado de trabalho sofreu grandes modificações. O habitat do trabalhador foi invadido por máquinas, equipamentos, terminais eletrônicos e novas formas de gestão, alterando inclusive as estruturas e relações de trabalho. Estamos na Era da Informação e, conforme pensamento de Reich (2002, p.7) “a economia emergente está oferecendo oportunidades sem precedentes, possibilidades cada vez maiores de se fazerem grandes negócios, produtos extremamente interessantes, ótimos investimentos e excelentes empregos para aqueles com talento e habilidades”. As organizações, nessa nova economia, requerem agilidade, mobilidade, inovação e competitividade para enfrentar ameaças e oportunidades.

Nas indústrias alimentícias, evidencia-se também a competitividade, principalmente a partir dos anos 90, com a abertura ao capital e investimento estrangeiro. Segundo Blicher (2006, p.5) “o padrão de competitividade das indústrias alimentícias passava a ser determinado, cada vez mais, por crescentes economias de escala em nível de empresa, sendo o porte da mesma cada vez mais um fator básico de sucesso na indústria”.

As mudanças em curso estão provocando uma onda de destruição criadora em todo o sistema econômico. Além de promover o aparecimento de novos negócios e mercados, a aplicação das tecnologias de informação e comunicação; vêm propiciando também, a modernização e revitalização de empregos. Em contrapartida, essas mudanças estão ameaçando a existência de empregos que já não encontram espaço na nova economia.

De uma maneira geral, quando a tecnologia muda, os empregos também mudam e se eleva o nível de exigência intelectual e prática dos trabalhadores. A influência e os efeitos dessas novas tecnologias sobre o cliente interno são claramente visíveis, este foi obrigado a modificar-se de maneira profunda e rápida para conseguir uma vaga no mercado de trabalho e também não ser expurgado do seu emprego.

Cada vez mais se exigem dos clientes internos uma contínua atualização, talento e desenvolvimento de habilidades e competências, de modo a atender aos novos requisitos técnico-econômicos e a aumentar sua empregabilidade. Soto

(2002) prevê que a administração do futuro aponta um único caminho restante às organizações de hoje e de amanhã, a busca da competitividade a partir da lealdade e motivação do seu pessoal, a lealdade e satisfação dos seus clientes e a lealdade e melhores relações da sociedade com fornecedores. Esses fatores serão importantes para a busca da geração sistemática da qualidade e serviço, redução de custos, melhores preços e procura criativa de oportunidades.

Originalmente a competitividade é uma condição de sobrevivência. É o ambiente e o desafio da existência com vitalidade, uma forma de aprender e crescer para poder ter êxito dentro de um processo evolutivo de mudança, desenvolvimento e melhoria contínua. As empresas competitivas devem promover e implementar programas de envolvimento de clientes internos, reconhecendo e recompensando trabalhos individuais e de grupo que ofereçam soluções inovadoras e criativas para simplificação de processos e aumento de produtividade. As pessoas são o recurso mais importante da empresa. Estimulá-las a participar, crescer profissionalmente, multiplicar o potencial de iniciativa, valorizá-las como ser humano, talentos, e como o capital mais importante da organização, é fazer qualidade.

Resultados de pesquisa relatados em Puente-Palacios (2003) revelaram que ao indagar sobre a adoção de indicadores afetivos da efetividade das equipes de trabalho, verificou-se que a satisfação surge como um dos mais freqüentemente investigados, seja de maneira isolada ou associada a julgamentos. Para Davis e Newstrom (2002, p.130), “os levantamentos de satisfação no trabalho podem produzir resultados positivos, negativos ou neutros. Caso sejam devidamente planejados e gerenciados freqüentemente irão acarretar uma série de vantagens importantes com as que se seguem”. A associação entre o estudo do ambiente organizacional e a procura pela valorização do cliente interno tendem a capacitar a empresa a enfrentar mais solidamente o ambiente de mudança e, possuir subsídios de competitividade dentro do mercado.

2.1 Satisfação

Os estudos que procuram descobrir as dimensões, correlatos e conseqüências da satisfação datam das décadas iniciais do século XX, porém nessa época o interesse estava em descobrir os mecanismos que pudessem medir esse sentimento para obter uma força de trabalho mais produtiva e diminuir os custos

envolvidos com esta (SIQUEIRA E GOMIDE, 2004, p.302). Afora esses objetivos econômicos, a satisfação também é investigada por suposições de natureza sociais e humanistas onde o bem-estar do indivíduo e a saúde são levados em consideração.

Uma das primeiras teorias que fundamentaram o aspecto da satisfação no trabalho foi a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg (apud Gondim e Silva, 2004). A teoria foi baseada em estudos sobre as necessidades humanas de Maslow e desenvolvida através de pesquisas com engenheiros e contadores. Sua pesquisa foi realizada a partir da análise das descrições das pessoas sobre o que desejavam obter de seu trabalho, com destaque para o que lhes fazia bem ou mal nesse contexto. Herzberg percebeu que existiam dois tipos de fatores que influenciavam as organizações, os fatores higiênicos ou extrínsecos que abrangem variáveis como relações interpessoais, condições de trabalho, status, dinheiro; e os fatores motivacionais ou intrínsecos que envolvem maior responsabilidade, realização, trabalho desafiante, que efetivamente, propiciam a motivação humana.

Para Bergamini (1998, p. 13) essa teoria permite o reconhecimento de dois tipos de motivação, a externa e a interna; e a conclusão de que o contrário de insatisfação não é satisfação, mas nenhuma satisfação. A teoria de Herzberg, conforme esclarecido em Gondim e Silva (2004, p. 153), acabou se distanciando da ação, pois identificar o conteúdo da motivação, ou a necessidade da pessoa, não seria suficiente para orientar a conduta humana, uma vez que a pessoa não pode dispor de informações sobre os passos que futuramente devem ser tomados para satisfazê-las.

As definições sobre satisfação são encontradas em diversas literaturas sobre motivação e em sua maioria englobam conceitos de sentimento, atitude e percepção (DAVIS E NEWSTROM, 2002; SPECTOR, 2004; ROBBINS, 2002; WAGNER III & HOLLENBECK, 2003). Para Marinho (1988), várias teorias tentam definir o conceito de satisfação no trabalho e explicar sua causa e efeitos. Segundo a autora, a definição dessa variável tem sido atribuída a causas que variam desde aspectos do ambiente a personalidade. Em Siqueira e Gomide (2004) observa-se que muitos estudos abordam o tema satisfação no trabalho, mas, apesar disso, ainda não se obteve uma definição consensual sobre o assunto.

Existiu no século passado uma tendência para defini-la como um conceito afetivo. Quem encabeçou essa vertente foi Locke (1976) que diz ser a satisfação no

trabalho “um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho” (p.1300). Sobre o conceito de satisfação no trabalho, ainda se observam as seguintes definições:

Grau segundo qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho. É um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados vêem seu trabalho; é um sentimento relativo de prazer ou dor que difere de raciocínios objetivos e de intenções comportamentais (DAVIS E NEWSTROM, 2002, p.122).

É uma atitude, ou resposta emocional, às tarefas de trabalho assim como às condições físicas e sociais do local de trabalho (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999, p.93).

É uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente em relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos. É o quanto as pessoas gostam do seu trabalho (SPECTOR, 2004, p. 221).

Refere-se à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza (ROBBINS, 2002, p.67).

Atitude generalizada frente ao trabalho, que inclui sentimentos e repostas afetivas, apreciação de valores, e predisposição a comportar-se de uma determinada maneira, todos eles referindo-se a facetas específicas da situação de trabalho (QUIJANO et al., 1999).

Outras divergências trazidas por Siqueira e Gomide (2004) a respeito da satisfação no trabalho surgem quando se trata de discutir sobre a sua essência psicológica. Para alguns estudiosos, a satisfação no trabalho é classificada como componente afetivo e, para outros, como cognitivo. “O bojo dessa polêmica encaixa-se em uma posição pouco consensual em Psicologia, cujo centro de debate são semelhanças e diferenças entre concepções acerca de sentimentos, emoções e afetos, e sua contraposição à concepção sobre cognições” (p.303).

Além disso, existem divergências com relação à dimensionalidade da satisfação no trabalho, observando a visão multidimensional e a unidimensional. Os que defendem a primeira vertente tratam a satisfação no trabalho como um conjunto de reações específicas a vários componentes de trabalho, como por exemplo chefias, colegas de trabalho, salário, o próprio trabalho e oportunidade de promoção; enquanto que na segunda ela é tida como uma atitude geral, sem levar em consideração relevantes reações obtidas por aspectos específicos do trabalho. A crítica da visão unidimensional sobre a outra é que “os aspectos particulares do trabalho são numerosos, podendo variar de situação para situação e, nesse caso, dificultariam a elaboração de formulações teóricas sobre o conceito” (Siqueira e Gomide, 2004, p.303). Sendo assim, a idéia da visão unidimensional que defende a

satisfação como uma atitude geral favorece os estudos sobre antecedentes, correlatos e conseqüentes da mesma.

Além da atitude, segundo Wagner III e Hollenbeck (2003, p.121) existem dois outros componentes-chave na definição de satisfação no trabalho: valores e importância dos valores. Os valores são importantes no estudo do comportamento organizacional, porque estabelecem a base de compreensão das atitudes e da motivação, além de influenciarem nossas percepções. Entende-se por valores o que existe em termos daquilo que “uma pessoa deseja obter consciente ou inconscientemente”; eles contêm um elemento de julgamento, baseado naquilo que o indivíduo acredita ser bom, correto ou desejável. Porém, é necessário ressaltar a diferença entre valores e necessidades, sendo o primeiro bem mais concebido como exigências subjetivas, existentes na mente das pessoas, e o outro como exigências objetivas. A importância dos valores é significativa, pois as pessoas não diferem apenas nos valores que defendem, mas na importância que lhes atribuem, e essas diferenças são cruciais na determinação do seu grau de satisfação.

A satisfação no ambiente de trabalho também pode ser avaliada tanto em nível individual quanto grupal (DAVIS E NEWSTROM, 2002; ROBBINS, 2002), pois se deve levar em consideração que o cliente interno atua em organizações sociais, quer sejam formais ou informais e, portanto relaciona-se constantemente com outros. Esse binômio indivíduo-grupo não é excludente, porém cada um deve ser avaliado separadamente, indicando que a avaliação que um funcionário faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de um complexo somatório de diferentes elementos. O nível de satisfação a ser obtido está ligado à percepção que cada um tem da resposta que o meio ambiente fornecerá como retribuição aos esforços despendidos por uma pessoa. Sobre a percepção Lucas (1997, apud Bergamini, 1998, p.17) esclarece:

A percepção não é a realidade. Percepção é percepção e pode ser ao mesmo tempo correta ou errada, boa ou má, útil ou inútil, dependendo do tanto que se esteja mais próximo da verdadeira realidade. Nossas percepções têm valor intrínseco somente quando correspondem de perto à realidade que nos cerca.

O nível de satisfação no trabalho entre os diferentes grupos ocupacionais não é constante e apresenta-se relacionado a um determinado número de variáveis. Dentre as variáveis mais classificadas na literatura especializada estão: a idade, nível ocupacional, tamanho da organização, envolvimento e características do cargo,

identificação com a empresa, características das tarefas, ambigüidade e âmbito do papel, conflito de função e salário (DAVIS E NEWSTROM, 2002; SPECTOR, 2004; WAGNER III E HOLLENBECK, 2003).

A idéia de que a satisfação ou qualquer orientação positiva sobre o trabalho redundaria em melhor desempenho e produtividade, é explicada em Motta (1993, p.186-187):

Ao longo dos vários anos, dirigentes e supervisores passaram a associar eficiência com motivação. Tornaram-se freqüentes as afirmações que explicam baixo rendimento, absenteísmo e atraso pela falta de motivação. Essa mesma razão justifica o tédio, a frustração, a insatisfação e a ineficiência. [...]As crenças de que o trabalho era algo desagradável e a vida organizacional avessa ao ser humano serviram para tornar atrativa qualquer visão que propugnasse pela possibilidade de satisfação no trabalho.

Para Quijano e Navarro (1999, p. 318) “altos níveis de satisfação no trabalho não asseguram altos níveis de rendimento, porém baixos níveis de satisfação conduzem as pessoas a boicotar e render menos no trabalho”. Ou seja, os clientes internos mais satisfeitos não são necessariamente os que mais trabalham, porém os clientes internos insatisfeitos tendem a reduzir seus esforços e saírem da organização.

A organização deve estar ciente do seu papel de agente motivador frente às variáveis que dispõe para tal. Segundo Motta (1993, p.191) “para os trabalhadores se tornarem positivamente motivados a realizar suas tarefas, é necessária uma atenção constante”. Para Davis e Newstrom (2002), uma abordagem mais compreensiva para o estudo do comportamento organizacional deve considerar os meios pelos quais o ambiente de trabalho possa ajudar a reproduzir todas as três atitudes-chave junto aos empregados: satisfação no trabalho, envolvimento no cargo e identificação com a empresa. A junção dessas atitudes fornece subsídios para a competitividade da organização no mercado atual.

Segundo resultados de pesquisas relatadas em Davis e Newstrom (2002), os clientes internos que se acham imersos em seus cargos, investem nele tempo e energia “provavelmente acreditam na ética do trabalho, possuem elevadas necessidades de crescimento e apreciam a tomada de decisão” (p.125). Já os que possuem elevada identificação com a organização freqüentemente revelam “a crença do empregado na missão e objetivos da empresa, sua vontade de dispender esforço para a respectiva consecução e intenções de continuar nela trabalhando” (p.126).

Outro ponto de interesse na investigação sobre a satisfação no trabalho são seus antecedentes, correlatos e conseqüentes. Para tanto, Siqueira e Gomide (2004) propõem uma análise dessas relações, onde se observam como antecedentes características individuais do cliente interno e as condições de trabalho presentes na organização em que ele atua.



QUADRO 1: Antecedentes, correlatos e conseqüências de satisfação no trabalho
Fonte: SIQUEIRA E GOMIDE, 2004.

De acordo com quadro acima, os correlatos de satisfação no trabalho podem ser o envolvimento do cliente interno com o cargo, refletindo assim alta motivação e consonância com os objetivos da organização; o comprometimento organizacional, ou vínculo psicológico do cliente interno com a organização. As conseqüências desse fluxograma geram para a organização menor rotatividade, menos faltas, melhor desempenho e maior produtividade.

A conclusão da relação de causalidade entre satisfação e comprometimento não é bem definida. Assim, outro grupo de variáveis encontradas em pesquisas que dizem respeito a esta relação é a ambigüidade do papel e o conflito de função. “A ambigüidade de papel indica até que ponto os funcionários tem certeza sobre quais são suas funções e responsabilidades no trabalho” (SPECTOR, 2004, p. 233). Sobre este aspecto coloca Wagner III e Hollenbeck (2003, p134) “as incertezas ou falta de clareza que circundam as expectativas sobre o papel da pessoa na organização são chamadas de ambigüidade do papel”.

De certa forma, é necessário ao cliente interno estar ciente das regras e normas que regulamentam seu papel na organização, para que assim consiga associar corretamente atribuições, expectativas e atitudes em relação a este. Para evitar esta preocupação o cliente interno recorre a diversas fontes que propiciem

dados a respeito do papel, utilizando-se sempre da comunicação, em especial, com colegas e supervisores de trabalho (DAVIS E NEWSTROM, 2002).

Além da ambigüidade do papel, outras variáveis estão relacionadas na satisfação no trabalho, são elas: o conflito de papéis e o âmbito do papel (WAGNER III E HOLLENBECK, 2003). O papel do cliente interno na organização pode ser definido como um conjunto total de expectativas que é defendido tanto pela pessoa como pelos demais participantes do ambiente social. “O conflito de papel surge quando uma pessoa experimenta uma incompatibilidade quanto às demandas do trabalho (intrapapel) ou entre o trabalho e outros aspectos de sua vida (extrapapel).” (SPECTOR, 2004, p. 233). A demanda incompatível ou contraditória com que se defronta a pessoa a cargo de um papel pode ser de responsabilidade tanto da organização quanto do cliente interno, pois ambos exercem um grande impacto no modo como a pessoa reage ao trabalho. O âmbito do papel diz respeito ao número absoluto de expectativas para a pessoa que desempenha um papel.

O salário é tido como um fator higiênico e também é declarado como uma variável que intervém na satisfação, embora que conforme a Teoria dos Dois Fatores sua existência não seja motivadora, mas a sua ausência cause insatisfação. Sobre esta variável, Davis e Newstrom (2002, p.125) complementam que a satisfação se dá através de “um produto de percepções do empregado sobre o nível geral do salário, além da equidade deste salário”. Spector (2004) propaga que o que motiva é a justiça com que os salários são distribuídos, ou a equidade que determinam a satisfação com o salário, e não a quantia em si. A satisfação com o salário é afetada pela comparação que um indivíduo faz com o de outros que realizam a mesma função, em vez do salário de outras pessoas em geral.

Na literatura do modelo ASH, a satisfação é entendida como uma atitude frente ao trabalho, que inclui sentimentos e respostas afetivas, apreciação de valores, e predisposição a comportar-se de uma determinada maneira. Em outras palavras, satisfação no trabalho refere-se ao grau de bem estar psicológico que as pessoas sentem na empresa.

A satisfação é medida como um instrumento de qualidade dos recursos humanos da organização, e segundo Quijano e Navarro (1999) ela é baseada nas teorias de necessidade e tem contemplado a satisfação no trabalho como satisfação dessas ditas necessidades. Também, segundo os autores, existe a dupla opção em enxergar a satisfação a respeito de sua dimensão. O fator unidimensional

(relacionado a satisfação geral) e o multidimensional composto de vários aspectos do trabalho e da organização.

Na investigação deste construto no estudo foram utilizadas as seguintes variáveis:

- **Retribuição econômica:** envolve o salário que recebe e a forma como é feito o pagamento;
- **As condições físicas ao redor do trabalho:** observa o ambiente de trabalho;
- **Segurança e estabilidade no emprego:** indica a segurança que o cliente interno sente no emprego dele, quando pensa no futuro e a segurança e estabilidade que oferece a empresa;
- **Relação com os companheiros de trabalho:** integra o respeito que os colegas de trabalham têm para com o indivíduo, as relações que mantém com os mesmos e a possibilidade de fazer amigos no ambiente de trabalho;
- **Relação com os superiores:** avalia o apoio que os clientes internos sentem por parte de seus superiores imediatos e o respeito que os mesmos oferecem;
- **Reconhecimento pelo trabalho bem feito:** indica a satisfação do cliente interno quando recebe elogios por parte dos demais quando faz um bom trabalho ou quando é necessário;
- **Autorealização:** aponta para a possibilidade de desenvolvimento pessoal no trabalho, de aprendizagem com a empresa e adequação de seu trabalho a sua formação e interesses profissionais;
- **Benefícios sociais:** grau de satisfação do cliente interno com os benefícios oferecidos pela organização;
- **Nível de satisfação geral que sentem na empresa:** relacionado a todos os itens citados anteriormente.

A satisfação de algumas necessidades é temporal e passageira, pois a motivação é cíclica; o comportamento é quase um processo contínuo de resolução de problemas e de satisfação de necessidades à medida que vão surgindo. Toda satisfação é basicamente uma liberação de tensão, uma descarga que permite o retorno ao equilíbrio anterior. Nessa perspectiva, Davis e Newstrom (2002, p.123) concluem que “como qualquer outro tipo de atitude, a satisfação é geralmente tomada durante um determinado período de tempo, na medida em que o empregado

vai obtendo informações sobre o ambiente de trabalho. Todavia, a satisfação no trabalho é dinâmica, uma vez que pode deteriorar-se muito mais rapidamente do que o tempo necessário para desenvolver-se”.

2.2 Comprometimento organizacional

Tamayo et al. (2001) relata que o vínculo do cliente interno com a organização é complexo e multidimensional; sendo assim, o comprometimento pode ser tratado sob seis perspectivas diferentes: comprometimento com o trabalho, com o emprego, com a equipe, com a carreira, com o sindicato e com a organização em que trabalha; mas que – fundamentando-se em Meyer e Allen – o comprometimento com a organização vem sendo o mais pesquisado.

O estudo sobre o comprometimento organizacional vem sendo debatido dentro da academia por diversos autores. Um dos primeiros a estabelecer o comprometimento em componentes diferentes foi Kelman (1958). Para o autor as bases do comprometimento são: a identificação (cumplicidade do indivíduo com a organização), a submissão (dependência do sujeito com os incentivos extrínsecos da organização) e a internalização (congruência de valores).

Os estudos de Kelman (1958) proporcionaram em médio prazo o desenvolvimento de um instrumento de medida e avaliação do comprometimento organizacional através de Mowday, Steers e Porter (1979). No final da década de 70, eles criaram o *Organizational Commitment Questionnaire* - OCQ. Nesse questionário, predominou o enfoque afetivo, onde a perspectiva do comprometimento organizacional era a de identificação e envolvimento do cliente interno para com a organização.

Em longo prazo, os estudos de Kelman (1958) proporcionaram o desenvolvimento de instrumentos de medida e avaliação do comprometimento organizacional com enfoque multidimensional, tais como o de O'Reilly e Chatman (1986) e Meyer e Allen (1991). Nesses modelos, observam-se os enfoques do comprometimento organizacional: afetivo, instrumental e normativo.

O modelo de três componentes do comprometimento de Meyer e Allen (1991) foi desenvolvido a partir de escalas que se propunham avaliar e medir o comprometimento afetivo (Affective Commitment Scale – ACS) e o comprometimento instrumental (Continuance Commitment Scale – CCS). A inclusão

do comprometimento normativo foi oficializada a partir de 1990 através de revisão da literatura e pesquisas.

Meyer e Allen (1991) definem os três componentes do comprometimento da seguinte forma: o componente afetivo, como um vínculo emocional do cliente interno, sua identificação e envolvimento com a empresa. O componente instrumental refere-se ao comprometimento baseado nos custos que o cliente interno associa ao deixar a organização. O componente normativo refere-se ao sentimento de obrigação do cliente interno em permanecer na organização.

A partir do momento em que a noção unidimensional do comprometimento passou a ser questionada, de acordo com Medeiros (1997), foi que o comprometimento organizacional começou a ganhar adeptos no Brasil, na década de 90, com publicações de Borges-Andrade e Bastos (1998).

O modelo de conceitualização de três componentes desenvolvidos por Meyer e Allen (1991) foi validado para a cultura brasileira através de estudos desenvolvidos por Medeiros e Enders (1998) em empresas de pequeno porte da região nordeste. A escala utilizada na pesquisa além de confirmar os três componentes básicos do comprometimento organizacional, reuniu oito grupos de padrões de comprometimento identificados como: o comprometido nas três dimensões, o descomprometido nas três dimensões, o comprometido afetivo, o comprometido normativo, o comprometido instrumental, o comprometido afetivo-normativo, o comprometido instrumental-afetivo e o comprometido normativo-instrumental. Em estudos posteriores, localiza-se um quarto componente para o comprometimento, o afiliativo (Medeiros et al., 1999). Esse enfoque seria próximo ao afetivo, porém relacionado ao sentimento de fazer parte da empresa e de coesão do grupo.

O padrão que reflete o comprometimento nas três dimensões indica uma população que atribui um valor alto para o trabalho em suas vidas, acreditando que merecem estar trabalhado tanto porque acreditam no trabalho como também na sorte. Geralmente são pessoas com boa média de produtividade e comprometimento. O descomprometido nas três dimensões sugere o oposto do anterior, pois se identifica pessoas que já não crêem mais em nada com relação ao seu trabalho e sua motivação é passageira.

O enfoque afetivo consiste em um dos enfoques mais estudados sobre o comprometimento organizacional e o contempla sob uma perspectiva atitudinal. As

peças com o padrão tipo comprometido afetivo possuem uma vida mais centrada na família e o trabalho remete a garantia do sustento da mesma. O enfoque normativo está relacionado a um vínculo moral do indivíduo com a organização, assim como, um senso de dever, uma obrigação; sendo reforçado através dos objetivos, dos valores e da missão organizacional. O trabalho não é central na vida dessas pessoas. Entretanto, o padrão de comprometimento instrumental, relaciona pessoas com menor poder econômico, menor salário e menor importância aos estudos. Clientes internos com esse tipo de comprometimento possuem o trabalho como centro de suas vidas aliado ao lazer. Este último padrão possui a terceira menor média no indicador comprometimento.

O comprometido afetivo-normativo é considerado o melhor padrão de comprometimento, pois representam clientes internos com maior valor do trabalho na vida, melhor relacionamento social, maior nível salarial e com o equilíbrio entre vida pessoal (centrada na família) e profissional (centrado no trabalho). As pessoas com comprometimento instrumental-afetivo possuem a vida centrada na família e no trabalho. Geralmente possuem mais experiências de trabalho, o que sugere o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. O comprometido normativo-instrumental aponta para o trabalho como sendo a atividade mais importante da vida e elevados escores de respostas para a religião, ou seja, o trabalho é visto como uma determinação moral.

De forma geral, o comprometimento conforme cita Robbins (2002, p. 67) é definido como “a situação em que o trabalhador se identifica com uma empresa e seus objetivos, desejando manter-se parte dessa organização”. Já a mensagem entendida por Bastos (1994, apud Medeiros, 1998, p. 69) sobre o comprometimento revela uma vertente psicológica “como uma disposição, usado não só para descrever ações, mas o próprio indivíduo, é assim tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como lealdade em relação a algo [...] é uma propensão à ação, de se comportar de determinada forma, de ser um indivíduo disposto a agir.” Essa mesma vertente é estabelecida por Quijano et al. (2000) para orientar a definição de comprometimento no modelo de Auditoria do Sistema Humano.

Tomando por base os apontamentos de Luna (1986, apud Quijano et al., 2000, p. 34) o comprometimento organizacional é entendido como um vínculo

psicológico que os clientes internos estabelecem com a organização por diversos motivos.

Dentro do comprometimento instrumental são encontrados dois níveis: o de necessidade e o de intercâmbio. Enquanto que no comprometimento pessoal são encontrados os níveis afetivos e o de valores. Para Quijano et al. (2000, p.35) o comprometimento de necessidade é um “vínculo que mantém um empregado na organização fundamentado unicamente na necessidade que alguém tem de se manter no seu posto de trabalho para ganhar a vida”. Para os autores esse vínculo é muito frágil, pois mantém o cliente na organização somente enquanto ele não encontra outra oportunidade de trabalho.

Assim, concluem que esse padrão de comprometimento revela pessoas que intencionam trabalhar menos ou o justo para não se expor às sensações e evitar o desligamento ou outros problemas derivados de sua atitude. Sobre o comprometimento de intercâmbio (ou troca) identificam como um “vínculo que o empregado mantém com a organização baseado na troca mais ou menos satisfatória que realiza com ela”. O cliente interno atribui trabalho e empreende esforços para a realização de tarefas em função das gratificações e compensações (extrínsecas ou intrínsecas) que recebem por meio da empresa.

COMPROMETIMENTO	INSTRUMENTAL	Comprometimento de Necessidade	+ INTENSIDADE -
		Comprometimento de Intercâmbio	
	PESSOAL	Comprometimento afetivo	
		Comprometimento de valores	

QUADRO 2: Tipos e níveis do comprometimento com a organização
Fonte: QUIJANO et al., 2000.

O comprometimento pessoal também possui níveis de intensidade diferentes. O afetivo é entendido como o vínculo que o cliente interno estabelece com a organização, produzido por uma necessidade de filiação. Já quanto ao nível de valores é o que possui o mais alto nível de comprometimento. Nessa posição, o cliente interno aceita os valores da empresa, não simplesmente por necessidade de afiliação, mas porque são congruentes com os seus. Para Quijano et al. (2000) esse tipo de comprometimento de valores não possui o caráter de obrigação, semelhante

ao comprometimento normativo de Meyer e Allen (1991), pois se encontra uma sintonia entre os valores da organização com os do cliente interno.

A Identificação com a empresa, assim como o comprometimento organizacional, pode ser entendida como o vínculo psicológico do cliente interno com a organização. Porém para Quijano et al. (2000) a definição da identificação com a organização incluiria outros elementos tais como a consciência de pertencer a um grupo, o orgulho de fazer parte dele e a coesão como vontade ou desejo de seguir pertencendo ao mesmo. Segundo Patchen (1970, apud Quijano et al., 2000, p.33), “isso levaria a internalizar e compartilhar com os membros da organização as metas e os interesses desta e a desenvolver uma lealdade manifestada na defesa das políticas e metas organizacionais”.

Na análise fatorial exploratória da escala de comprometimento e identificação do modelo ASH, foi comprovada a existência dos quatro fatores de comprometimento e um de identificação. No que se refere ao comprometimento, Quijano et al. (2000, p. 41) destacam que no primeiro fator encontraram-se os itens do comprometimento de valores junto com o orgulho de pertencer e os de categorização. No segundo fator, os indicadores do comprometimento afetivo se integram com os de Identificação geral com a empresa. No terceiro fator do comprometimento obtiveram-se somente os indicadores do comprometimento de necessidade, formando um conjunto específico (Fator 3). E por fim, no quarto fator que foi relativo ao comprometimento de intercâmbio, encontrou-se a associação aos indicadores de coesão.

No que consta sobre a Identificação, os autores colocam que apesar de vários indicadores formarem um único fator, em outros contextos eles podem estar diferenciados. Mas o que permanece forte, de acordo com os resultados dessa análise, é a lógica em pensar que o cliente interno que se sente orgulhoso de pertencer à organização ou instituição e possui uma boa auto-estima derivada de tal pertencimento, sinta-se percebido como membro da dita instituição (categorização), e que deseje continuar pertencendo a ela (coesão).

A empresa que se interessa por reforçar as atitudes positivas de seus clientes internos necessita periodicamente realizar pesquisas que visem medir e avaliar a satisfação e comprometimento organizacional. Dessa forma, terá monitorado as tendências e mudanças necessárias para cada área, bem como as nuances de clima organizacional. Em todo caso, por uma série de razões, um

programa contínuo e sistemático de pesquisas deve ser um componente destacado de qualquer estratégia de recursos humanos. Para Robbins (2002, p.78) “os administradores precisam conhecer e avaliar seus funcionários potenciais, a fim de determinar se os seus valores são convergentes com aqueles da organização. O desempenho e a satisfação com o trabalho de um funcionário tendem a ser maiores quando seus próprios valores coincidem com os da organização”. A gestão de Recursos Humanos deverá ter como meta o conhecimento permanente de seus colaboradores.

Construir e manter uma cultura de trabalho eficaz e saudável significa eliminar as barreiras da produtividade, por um lado, como também, a desconfiança e os medos trazidos pelo ambiente de incertezas, por outro. Em sentido positivo, é criar e promover sistematicamente em todo o pessoal da organização a lealdade, confiança, validade, participação, comunicação, valores e congruência nas condutas.

2.3 Modelo ASH

O modelo Auditoria do Sistema Humano (ASH) contempla uma série de dimensões sobre a gestão da qualidade dos Recursos Humanos nas empresas e a efetividade organizacional, tais como o ambiente em que a empresa está inserida, as estratégias utilizadas, o desenho organizacional, os processos psicológicos e psicossociais, e os resultados alcançados.

Seu desenvolvimento ocorreu no Departamento de Psicologia Social da Universidade de Barcelona e a Fundação Bosch i Gimpera que adotou o sistema de auditoria humana para as organizações, através de estudos para o desenvolvimento de um instrumento de diagnóstico e avaliação da gestão estratégica de recursos humanos em pequenas e médias empresas da Espanha. Esse modelo, conforme destaca Oliveira (2004, p.1), possui uma maneira peculiar de análise do comportamento organizacional, “como uma forma de melhor compreender, não somente como administrar pessoas, mas principalmente, como administrar com pessoas”.

Quijano e Navarro (1999) explicam e definem todas as dimensões do modelo, conforme quadro a seguir. O primeiro fator analisado é o ambiente existente

em torno da organização. O ambiente, por sua vez, é mapeado através da área, das dimensões e textura das organizações. Nesse sentido, observa-se que as áreas podem estar distribuídas em diversas categorias, tais como a política, jurídica, tecnológica, serviços, ecológica, comercial, econômica e sócio-cultural. Além disso, é necessário analisar a textura desse ambiente, se ele está com níveis de estabilidade, complexidade, hostilidade ou incerteza. Também é interessante nesse diagnóstico, verificar se a textura do ambiente, investigando se o mesmo é flexível, turbulento, agitado ou tranquilo. Oliveira (2004, p.2) acrescenta que “a integração entre áreas, dimensões e textura é bastante complexa e deve ser considerada pelo estudioso das organizações no momento de sua análise”.

AMBIENTE	A ORGANIZAÇÃO						
	ESTRATÉGIA	DESENHO			PROCESSOS	EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL	
		Tecnologias	Estrutura	Sistema de Gestão		Sobre as pessoas	Sobre as organizações
Áreas Dimensões Texturas	Visão Missão	Tecnologias	Tipos de estrutura	A.P. R.I. G.R.H.	Psicológicos Psicossociais	Qualidade dos RH	Indivíduos Grupos Organização

QUADRO 3: Modelo de Auditoria do Sistema Humano
 Fonte: OLIVEIRA, 2004.

Na dimensão estratégica, observa-se a resposta dada pela organização no cálculo entre desafios percebidos e providências adotadas. Neste item, avaliam-se a missão, visão, objetivos (geral e específico) e planos de ação da empresa para que se leve ao resultado planejado. Segundo Wood Jr. (1999, p.56) a estratégia de uma empresa pode ser entendida como uma “corrida para uma posição ideal, a criação de um posicionamento [...] onde a empresa deve coordenar suas competências para atingir uma configuração distinta de suas concorrentes”. Quando uma empresa define sua estratégia competitiva, ela também está definindo suas competências essenciais, missão e visão.

O modelo de visão e missão adotado, quando compartilhado por toda empresa, gera possibilidades mais promissoras de atingir o que realmente é esperado da organização. Sobre o processo de planejamento Wood Jr. (1999, p.62) enfatiza que esses “devem ser criados para dar suporte ao desenvolvimento e implementação de estratégias, [...] identificar as mais promissoras e valoriza-las”.

Sobre o desenho organizacional ou forma de funcionamento, o modelo ASH envolve a organização em três aspectos: tecnologia, estrutura organizacional e sistema de gestão utilizado pela empresa.

O tipo de tecnologia é avaliado para saber se este propicia o alcance dos objetivos e a produção de bens ou serviços que a organização estabelece. “Pode-se afirmar que o tipo de tecnologia adotada nos processos produtivos implicará em uma configuração estrutural específica, com claras repercussões sobre o sistema de cargos, sobre as comunicações e as relações entre chefes, subordinados e companheiros de trabalho” (OLIVEIRA, 2004, p.2). O sistema de gestão empregado abrange desde o ingresso do indivíduo na organização, até a forma de desenvolvimento de plano de carreira para o mesmo (seleção, formação, características da função, retribuição, evolução do cliente interno na organização, identificação de potenciais, comunicação, prevenção de riscos, saúde no trabalho e integração). Comumente a área que trata desses aspectos dentro da organização é a Gestão de Recursos Humanos, também chamada de Administração de Pessoal ou Relações Industriais.

A estrutura organizacional é avaliada pela forma em que a empresa está desenhada, se em estruturas piramidais ou matriciais, e a distribuição de poder. Para Cummings (1997, apud Soto, 2002, p. 257) a estrutura organizacional pode ser desenhada para responder aos fatores: ambiente, tecnologia e estratégia da organização.

O desenho organizacional produz e gera uma série de processos psicológicos e psicossociais. Sobre os processos organizacionais Quijano e Navarro (1999, p.317) os definem como:

Fenômenos humanos individuais e grupais que são fruto e efeito dos sistemas de gestão, da estrutura, da estratégia e da tecnologia e ao mesmo tempo influem sobre eles e geram nas pessoas e nos grupos uma maneira de sentir, de fazer e de ser que repercutem na tarefa bem feita e na consecução dos objetivos estratégicos e da organização (efetividade organizacional).

Os processos psicológicos são mais relacionados a nível individual e podem ser vistos entre aqueles que contribuem para a motivação (autoeficácia, sentimento de equidade, percepção de apoio social etc.), os processos que afetam a ativação, o estresse e o *burnout* (sobrecarga de trabalho, conflito de papéis e definição de papéis) e os processos que afetam as atitudes frente às mudanças (percepção de equilíbrio entre custos e benefícios, clareza da visão, consciência de resultados e significado de trabalho etc.).

Dentre os processos psicossociais estão aqueles desenvolvidos intragrupalmente: liderança, conflito e negociação, participação e tomada de decisões, poder e desenvolvimento grupal. Esses processos também contribuem para a qualidade dos recursos humanos e podem interferir na cultura organizacional e no estilo de liderança.

O modelo ASH demonstra como as organizações estão funcionando, de modo a orientar a intervenção de diretores e profissionais para a melhoria e funcionamento da mesma. Os resultados são medidos pela qualidade dos recursos humanos e da efetividade organizacional e podem refletir dimensões individuais e grupais. Para o exame das dimensões individuais, verifica-se que um cliente interno pode obter comprometimento organizacional e identificação com a empresa, motivação, competências adquiridas e necessárias. Nesses casos, verifica-se que quanto mais alto o nível alcançado pelo indivíduo, melhores serão os resultados para a organização (OLIVEIRA, 2004, p.3).

Outros resultados tais como estresse, síndrome de burnout, satisfação e qualidade de vida no trabalho também são esperados em nível individual, porém não indicam relação direta com o rendimento no trabalho. “A sociedade, que abriga as organizações, também têm a oportunidade e a necessidade de usufruírem da efetividade organizacional. [...] Dependendo dos resultados obtidos internamente, as organizações poderão oferecer à sociedade resultados consolidados de valor. Segundo o modelo citado, os resultados poderão ser econômicos, sociais e ecológicos” (OLIVEIRA, 2004, p.3). A nível grupal, o exame da qualidade dos recursos humanos indica o desenvolvimento do grupo e a qualidade dos mesmos para inovar e ter bom rendimento. A nível de sistema, o modelo permite analisar o clima e cultura organizacional.

Existem diversos critérios a nível organizacional, grupal e individual, que podem ser utilizados para entender como uma organização pode ser considerada

eficaz. No nível organizacional, a efetividade considera para as organizações os critérios econômicos, sociais e ambientais. Os critérios econômicos podem gerar resultados produtivos, financeiros e comerciais; enquanto que os critérios sociais podem gerar resultados tanto para a própria empresa quanto para comunidade. Os critérios ambientais orientam as organizações dentro das normas que regem o uso racional dos recursos energéticos, sistema de controle de resíduos, de qualidade do ar e da água, dentre outros.

No nível grupal, o modelo ASH considera como principais critérios para a efetividade a quantidade de produção do grupo, qualidade dessa produção e a produtividade grupal, ou a combinação entre quantidade e qualidade através dos recursos utilizados para sua realização. No nível individual, avalia-se a efetividade organizacional pelos resultados e desempenhos atingidos pelos clientes internos, índice de rotatividade e absenteísmo, e número e gravidade dos acidentes de trabalho. Quijano e Navarro (1999) fazem a distinção entre desempenho e resultados. Para eles, um cliente interno pode desempenhar bem seu trabalho, porém pode não conseguir os resultados esperados diante de algumas circunstâncias. Dessa forma, essa diferença sutil deve ser observada pela gestão de Recursos Humanos.

No contexto hipercompetitivo, as organizações precisam estar alinhadas em torno de definições estratégicas claras (WOOD JR., 1999), pois as mudanças ocorrem a todo o tempo e a gestão de Recursos Humanos servirá como sustento para uma gestão estratégica. Segundo Bandeira (2000, p.140) “a Gestão de Recursos Humanos é um complexo de ações interdependente dentro de uma organização, sendo ainda parte das estratégias empresariais”. Dessa maneira, o modelo ASH atende à perspectiva de uma investigação ampla das práticas de recursos humanos na organização, “ele permite oferecer informações quantitativas a respeito, e analisar a relação existente e suposta entre dimensões agentes e outras consideradas como resultados da organização, e a evolução dessa relação por períodos longos de tempo” (QUIJANO, 1999, p.326).

2.4 Relação entre satisfação e comprometimento

Como atitude, as diferenças entre satisfação e comprometimento são vistas diferentemente. Mowday et al. (1982) apontam o comprometimento como

sendo uma responsabilidade mais global ou um vínculo do cliente interno com a organização, enquanto que a satisfação no trabalho estaria voltada para aspectos específicos ou facetas do trabalho. Corroborando com esta idéia, Winer (1982, p.422) cita que a satisfação no trabalho é uma atitude através de um objeto que pode ser a condição, faceta ou aspecto do trabalho. Nessa linha de pensamento o comprometimento é mais consistente do que a satisfação.

A relação entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional vem sendo apontada em diversos estudos que tentam definir sua casualidade, ou seja, quem é determinante de quem; e de aproximar as características e atributos dos dois construtos. O escrito de Lok e Crawford (2001), por exemplo, sugere que a satisfação no trabalho é um significante especial para entender a influencia de várias outras variáveis do comprometimento. Porém, é fato que não existe um consenso dentro da literatura sobre o assunto, e observa-se através de pesquisas que existem fortes indicativos de que a satisfação é preditora do comprometimento.

Bateman e Strasser (1984) abordaram a satisfação como tendo uma dimensão multidimensional e encontraram em seus estudos que o comprometimento pode causar a satisfação. Curry et al. (1986) pesquisaram o comprometimento e a satisfação e não encontraram nenhuma relação de causa nessas duas direções, muito embora citem no seu artigo diversos autores que encontram a satisfação como sendo determinante do comprometimento, são eles: Angle e Perry, 1978; Buchanan, 1974; Hrebiniak e Alutto, 1973; Koch e Steers, 1978; Reichers, 1985; Steers, 1977; Wakefield, 1982. No seu estudo, Curry et al. (1986) abordou a satisfação como uma dimensão unidimensional. Kovach (1977) reconhece a satisfação como um componente do comprometimento organizacional. Já Porter et al. (1974) simplesmente encontrou as duas correlações.

Usando um modelo de causa, Williams e Hazer (1986, apud LOK e CRAWFORD, 2001, p. 597) concluíram que uma série de variáveis (idade, expectativas dos empregados, percepção das características de trabalho e estilo de liderança) influenciam indiretamente o comprometimento via satisfação no trabalho. Entretanto, Price e Muller (1981, apud LOK e CRAWFORD, 2001, p. 597) obtiveram resultados diferentes. Eles concluíram que não existe a influência de todas as variáveis da satisfação sobre o comprometimento, mas somente alguns dos antecedentes do comprometimento são mediados por esta.

O que Yousef (2000, p. 581) também cita é que a satisfação juntamente com várias outras facetas de trabalho influencia direta e positivamente o comprometimento afetivo, normativo e instrumental. Os resultados apontam que quanto mais os clientes internos estão satisfeitos com várias facetas do trabalho, maior será o comprometimento na organização.

Conforme citado em Mathieu e Zajac (1990) para o estudo e compreensão do comprometimento organizacional devem-se ter em mente seus antecedentes, correlatos e conseqüentes. Segundo os autores, os antecedentes do comprometimento organizacional são as diversas variáveis de personalidade, papel do estado, aspectos do trabalho, relações em grupo e com o líder, e características organizacionais. Como correlação do comprometimento organizacional, os autores indicam a motivação (interna e geral), envolvimento no trabalho, stress, comprometimento com a função, comprometimento de união e a satisfação no trabalho. E como conseqüentes observa-se o desempenho do trabalho.

A satisfação no trabalho, como correlata do comprometimento citada em Mathieu e Zajac (1990), apresenta índices positivos (95% dos intervalos de confiança) e é abordada a partir das variáveis de supervisão, colegas de trabalho, promoção, pagamento, satisfação extrínseca, satisfação intrínseca, satisfação geral e o trabalho em si. As correlações mais fortes foram com a satisfação no trabalho global, com supervisão, colegas de trabalho e o trabalho em si.

Mowday, Steers e Porter (1982) comentam que os modelos que examinam os antecedentes do comprometimento são mais complexos de serem estudados. Entretanto, eles provam a evidência de que apesar de satisfação e comprometimento estarem correlacionados, eles possuem atitudes diferentes e que devem ser relatados de maneiras distintas nas dimensões do contexto de trabalho.

Como observado, a satisfação é uma variável muito associada ao comprometimento nas pesquisas. Segundo Iverson e Roy, 1994; Michaels, 1994; Price e Muller, 1981; Taunton et al., 1989; Williams e Hazer, 1986; Mathieu e Hamel, 1989 (apud LOK e CRAWFORD, 2001, p.596), apesar de esses construtos estarem muito próximos, terem uma forte correlação e existirem claramente algumas coincidências em parte entre as medições de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, eles não podem ser considerados como construtos semelhantes. Conforme cita Fletcher e Williams (1996, p.171):

Eles têm sido encontrados para estar reciprocamente relatados, com influência da satisfação no trabalho sob o comprometimento organizacional sendo maior que o reverso (Mathieu, 1991, apud), mas eles tem validade suficientemente discriminada (Mathieu e Farr, 1991) para justificar o emprego de ambos.

O comprometimento organizacional, como já exposto, pode ter diversas correlações que reportam, por exemplo, em: envolvimento no trabalho, comprometimento com o cargo e satisfação no trabalho; porém ao tratar dessa última, conforme exposto a relação causal é bem mais presente. Segundo Meyer et al. (2002, p.22), essas variáveis têm um cunho afetivo e são melhores consideradas para serem correlacionadas com o comprometimento afetivo. É importante também destacar novamente que, apesar da correlação, satisfação no trabalho e comprometimento afetivo são distintos. Nesse estudo os autores reforçam a forte correlação entre a satisfação no trabalho e o comprometimento afetivo, indicando que esta é bem maior do que com o comprometimento instrumental e normativo.

A literatura encontrada em Yousef (2000, p.571) também abarca a investigação de correlação entre comprometimento e satisfação e encontra um índice positivo entre estes. Segundo consta, como resultado, o comprometimento afetivo media a influência da satisfação com as condições de trabalho, pagamento, promoção, supervisão, colegas de trabalho e segurança nas dimensões dos comportamentos cognitivos e afetivos dentro das organizações em situações de mudança organizacional. Dessa forma, cria-se um fluxograma de variáveis que Morris et al. (1993, apud YOUSEF, 2000, p. 581) argumenta:

Uma maior segurança no trabalho produz um comprometimento organizacional melhor, que está associado com atitudes favoráveis na mudança organizacional. Ou seja, quanto mais os clientes internos estão satisfeitos com várias facetas do trabalho, maior será o comprometimento para com a organização e maior a disposição ou tendência de aceitar a mudança.

Em Meyer et al. (2002) a relação entre os dois construtos é igualmente identificada, sendo que a correlação mais forte foi envolvendo o comprometimento afetivo com o nível de satisfação no trabalho global ($r = 0,65$). Esse resultado, segundo os autores, “pode ser atribuído ao fato de que a medição da satisfação global inclui itens como satisfação com o comprometimento organizacional em si ou seu gerenciamento” (p.38). Curiosamente, nesse estudo as correlações entre comprometimento e satisfação com facetas específicas do trabalho são consideravelmente mais fracas. Os resultados também sugerem que o

comprometimento afetivo pode ter benefícios para os empregados tão bem quanto para as organizações.

Dados extraídos de Glisson e Durick (1998, p.71) apontam que a satisfação e comprometimento são correlacionados significativamente. Outro ponto também apontado e esclarecido pelos estudiosos é que “a hierarquia das variáveis apontam claramente para a dominância das características de trabalho em predizer a satisfação e a dominância das características organizacionais em predizer o comprometimento organizacional” (p.75).

Atualmente, as organizações enfrentam momentos de extrema mudança e revisão de seus negócios e estratégias. Devido a isso, muitos estudos tentam identificar como e por que os membros de uma organização reagem às mudanças. Diversos estudos trataram a relação entre o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho também em momentos de mudança organizacional para verificarem o grau e ordem de causalidade entre os construtos.

Yousef (2000, p.568) reporta que para alguns clientes internos, a mudança pode trazer satisfação, diversão e vantagens; para outros a mesmas mudanças trazem estresse e desvantagens; e existem ainda outros que não percebem as mudanças. Recentemente alguns outros estudiosos têm apontado que o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho, particularmente, determinam uma regra vital no nível de aceitação dos clientes internos em relação às mudanças, tal como resume a citação abaixo:

Empregados com alto nível de comprometimento organizacional são mais congruentes com os valores da empresa e por isso na hora de uma mudança tendem a aceitar mais facilmente sem abalar os valores e metas base da organização (YOUSEF, 2000, p.570).

Para tanto, um dos estudos que objetivaram analisar o comprometimento organizacional como forma de obter maior motivação e melhor envolvimento dos clientes internos, foi o de Fletcher e Williams (1996). Para eles o comprometimento organizacional é preditor da satisfação e obteve, com esta, índices positivos de relação.

O comprometimento organizacional foi encontrado no estudo de Fletcher e Williams (1996, p.174) com forte correlação com a satisfação no trabalho (0.66, $p < 0.001$), existindo um pequeno degrau de intercorrelação entre os três tipos de comprometimento organizacional (afetivo, instrumental e normativo) e ainda mais

com os níveis de satisfação intrínseco e extrínseco (0.67, $p < 0.001$). Outro ponto encontrado pelos autores foi que “a relação entre trabalho e recompensa é mais relativamente importante quando contribuem com o comprometimento organizacional que com a satisfação no trabalho” (p.175).

O que eles concluem é que o comprometimento organizacional representa um construto extremamente vantajoso para as organizações quando essas querem fazer alguma intervenção para melhorar as atitudes e comportamento dos clientes internos frente às mudanças.

3 METODOLOGIA

3.1 Características do estudo

A presente pesquisa científica tem como finalidade a investigação de fenômenos do comportamento humano para a melhor compreensão na atividade organizacional. Segundo Leite (1978) o método científico possui suas particularidades, pois utiliza métodos sistemáticos passíveis de análise e investigação. Ainda sobre a pesquisa científica, Oliveira (1997, p.117) descreve que seu objetivo é “estabelecer uma série de compreensões no sentido de descobrir respostas para as indagações e questões que existem em todos os ramos do conhecimento humano”.

A pesquisa é de cunho quantitativo-descritiva, pois esse é amplamente utilizado na condução de pesquisas que tenham a intenção de garantir com precisão os resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências (RICHARDSON, 1995). Também como orienta Chizzoti (1998, p.52), as pesquisas quantitativas “prevêem a mensuração de variáveis preestabelecidas, procurando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, mediante a análise de frequência de incidência e correlações estatísticas”.

Como o objetivo deste estudo é identificar a relação existente entre o grau de satisfação e os padrões de comprometimento organizacional, o método quantitativo é utilizado, pois “auxilia no desenvolvimento de pesquisas descritivas, no qual se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis, assim como na investigação da relação de causalidade entre os fenômenos: causa e efeito” (OLIVEIRA, 1997, p.115). Dessa maneira, a pesquisa quantitativa-descritiva como definem Lakatos e Marconi (1990, p.76):

Consiste em universo de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características ou fenômenos, avaliação de programas, ou isolamento de variáveis principais ou chave. Qualquer um destes estudos pode realizar métodos formais, que se aproximam dos projetos experimentais, caracterizados pela previsão e controle estatísticos, com a finalidade de fornecer dados para a verificação de hipóteses. [...] utilizam várias técnicas como entrevistas, questionários, formulários.

A categorização como análise descritiva é justificada em Gil (1994, p.45) quando retrata que “dentre as pesquisas descritivas salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo [...] também são pesquisas descritivas aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis”. Para Ferrari (1982, p. 240) esse é o tipo mais utilizado por ter uma estrutura simplificada e ter a “finalidade de enumerar ou descrever as características do fenômeno”.

Além de relacionar as variáveis da satisfação com o comprometimento organizacional, descreveram-se, também, através dos resultados obtidos os índices de satisfação e de comprometimento mais presentes de acordo com os grupos de respondentes, que neste trabalho foram os clientes internos de indústrias alimentícias do estado do Rio Grande do Norte.

3.2 População e Amostra

O estudo foi realizado junto a 23 indústrias do ramo alimentício do estado do Rio Grande do Norte, registradas na Federação das Indústrias do Rio Grande do Norte (FIERN) e economicamente ativas durante os anos de 2004 e 2005 (FIERN, 2006). Os setores em que essas indústrias estão distribuídas são os seguintes: pescado, frigorífico, bebida, laticínio, sorvete, coco, massas e biscoitos, doce, tempero, açúcar, café, castanha e óleo.

Das 23 empresas pesquisadas, treze são de pequeno porte e dez de médio porte. O SEBRAE (2004) utiliza a classificação das organizações quanto ao seu tamanho, considerando a quantidade de pessoas que nelas trabalham. Essa classificação corresponde a:

- Pequena empresa: são consideradas pequenas, na indústria, as empresas que apresentam de 20 a 99 pessoas ocupadas;
- Média empresa: são consideradas médias, na indústria, as empresas que apresentam de 100 a 499 pessoas ocupadas;
- Grande empresa: na indústria, consistem nas empresas que empregam mais de 500 pessoas.

A pesquisa procurou ainda não trabalhar com as micro-empresas, adotando assim um critério de escolha com relação a quantidade de clientes internos, não devendo essas ter menos de vinte. Segundo Leite (1978, p.17), “o primeiro passo na busca da verdade almejada consiste na delimitação do universo ou população a ser pesquisada [...] O importante é compreender que essa delimitação deve ser feita de modo racional com base na disponibilidade ou obtenibilidade de dados”. Dessa forma foi empreendido esforços para que fossem visitadas todas as empresas de pequeno, médio e grande porte registradas no cadastro da FIERN.

A aplicação do modelo ASH no Brasil está sendo desenvolvida pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). A pesquisa é coordenada pelo Grupo de Estudos em Recursos Humanos e Qualidade Organizacional (GERQUAL) integrante do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) da UFRN.

A amostra tentou contemplar o maior número possível de sujeitos, porém teve-se certa dificuldade para entrevistar todos os sujeitos propostos no planejamento da pesquisa. Algumas das empresas não tiveram interesse em participar da pesquisa sem, no entanto, darem maiores justificativas ou razões para não aceitarem a investigação acadêmica. Observou-se também que muitas empresas fecharam temporariamente, por razões de produção sazonal, e outras simplesmente não mais existem. Dessa forma a amostra ficou composta por 197 sujeitos. Para os casos em que algum não tenha respondido o questionário por completo, resultando em dados omissos, o software estatístico utilizado tratou de identificá-los e fez a sua devida contabilização.

A amostra foi composta pelos clientes internos das indústrias alimentícias do Rio Grande do Norte, selecionados aleatoriamente, conforme disponibilidade da empresa e dos sujeitos. Conforme Cochran (1977), a fórmula para encontrar a amostra de um universo é a seguinte: $n = \frac{N \times (1/e^2)}{N + (1/e^2)}$, onde n= amostra buscada; N= população; e= erro amostral. Embora a fórmula aponte para um universo de 249 sujeitos (erro de estimação seis por cento), a quantidade de 197 sujeitos é uma quantidade com a qual podem ser feitos todas as análises estatísticas com confiabilidade.

Os dados sócio-demográficos solicitados foram: sexo, idade, estado civil, escolaridade, tempo de trabalho e unidade de trabalho. Com relação à primeira

variável, sexo, verificou-se entre os cento e noventa e dois respondentes, a predominância do sexo masculino. Isso indica que menos de quarenta por cento da amostra é do sexo feminino. Pode-se observar o número de respostas no gráfico abaixo:

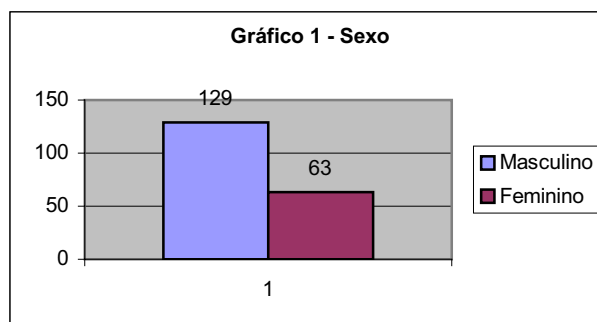


GRÁFICO 1 : Dados sócio-demográficos - Sexo
Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

Os dados referentes à idade revelam que a população em estudo é relativamente muito jovem. A faixa etária de dezoito a vinte e sete anos representa quase cinquenta por cento da amostra e, somando com as idades até trinta e dois anos, a proporção sobe para mais de setenta por cento. Entre trinta e três e anos de idade e quarenta e dois encontrou-se uma proporcionalidade na amostra, com vinte e um clientes internos cada faixa (11,35% da amostra cada). E acima dos quarenta e três anos de idade observa-se o menor número, apenas seis por cento da população. Nesse quesito obtivemos cento e oitenta e cinco respondentes. A média de idade entre os clientes internos investigados é de 26,4 anos de idade.

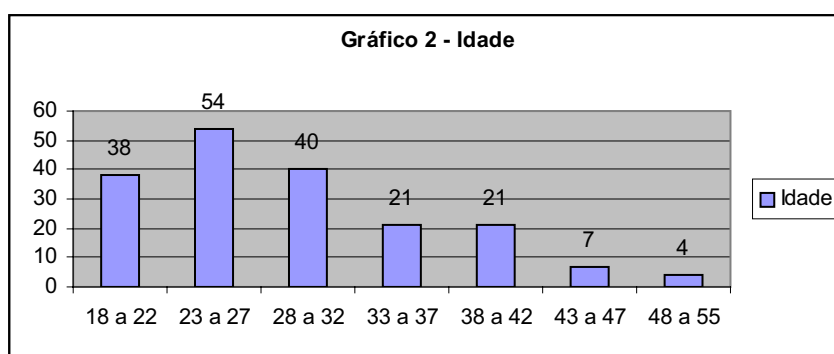


GRÁFICO 2 : Dados sócio-demográficos - Idade
Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

Com relação ao estado civil dos respondentes (cento e noventa no total), encontramos que mais da metade da população é solteira, enquanto que quarenta e quatro por cento é casado e apenas um por cento está separado no momento.

Esses dados nos levam a crer que o estado civil dominante na análise pode ser determinado pela faixa etária também dominante, ou seja, a maioria são solteiros e jovens.

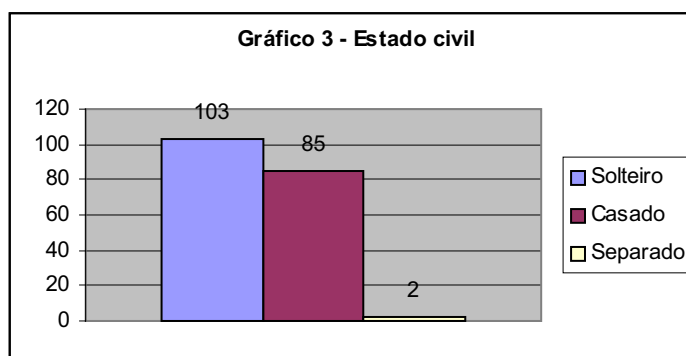


GRÁFICO 3 : Dados sócio-demográficos – Estado civil
Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

A respeito do nível de escolaridade, os dados apresentam que os clientes internos da população possuem bom nível de instrução, não obtendo, inclusive, nenhum caso de analfabetismo. Boa parte da população (quarenta e cinco respondentes) possui o ensino fundamental completo e outra parte ainda maior (cento e nove respondentes) possui o ensino médio. Dessa forma, mais de oitenta por cento da amostra possui formação escolar considerável, o que representa um bom índice para o setor alimentício do Rio Grande do Norte. Verifica-se também uma parcela de respondentes (trinta e sete) que cursaram o nível superior, sendo que três deles já fizeram algum tipo de pós-graduação.

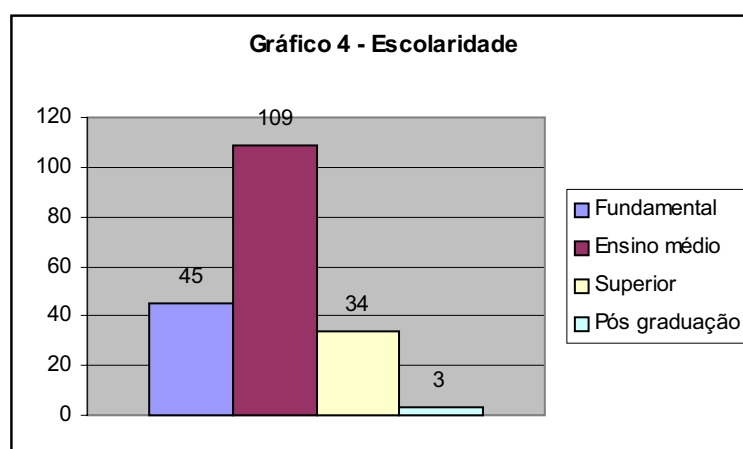


GRÁFICO 4 : Dados sócio-demográficos - Escolaridade
Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

Outro dado verificado foi o tempo de trabalho na empresa. O resultado nos mostrou que dos cento e noventa respondentes, a maior parte está na empresa entre um e dois anos (52,6%). Observa-se ainda que esse fator também pode estar associado ao fato de a população em estudo ser bastante jovem e, por isso, estarem a pouco tempo nas empresas.

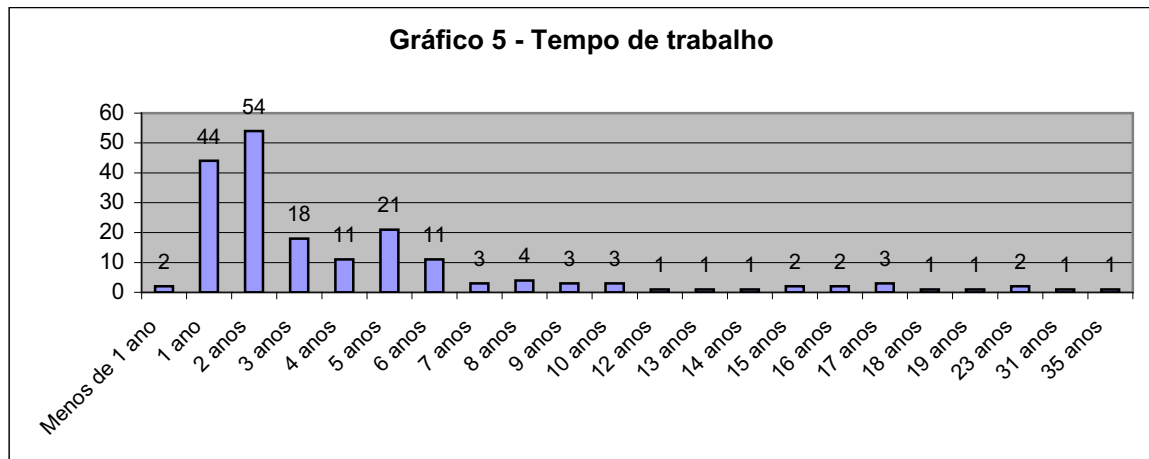


GRÁFICO 5 : Dados sócio-demográficos – Tempo de trabalho
Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

Deve também ser levado em consideração que as empresas hoje em dia passam por níveis de competitividade elevada, onde reter um cliente interno é uma tarefa desafiante. Contudo, nas indústrias alimentícias do Rio Grande do Norte essa tarefa parece estar sendo cumprida com êxito, pois menos de um por cento de sua população está há menos de um ano trabalhando nas mesmas.

A pesquisa perguntou também aos respondentes em qual unidade de trabalho eles estavam inseridos, se na administrativa ou na produção. A opção em não perguntar pelo cargo exercido foi de evitar que, no caso das pequenas indústrias, se identificasse facilmente o respondente e assim prejudicar a confidencialidade dos dados. Muito embora essa postura tenha sido adotada, os dados omissos foram elevados (vinte e nove não responderam a questão), ficando a amostra com a quantidade de cento e sessenta e oito respondentes. O que se verifica com relação à unidade de trabalho é que boa parte está locada na produção (64,9% da amostra) e os demais pertencem ao administrativo.

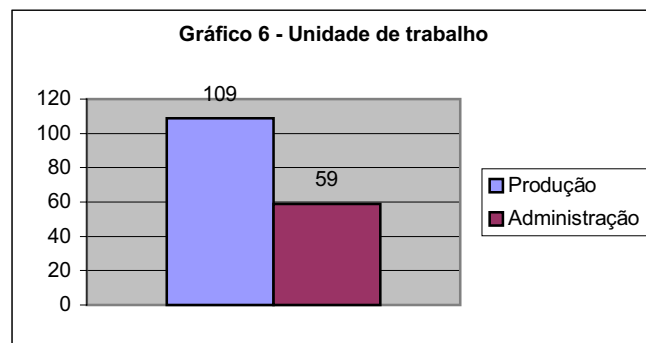


GRÁFICO 6: Dados sócio-demográficos – Unidade de trabalho
 Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

Por fim, verifica-se que na área administrativa estão inseridos os clientes internos de nível escolar superior e que a maior concentração é daqueles com idade entre vinte e três e trinta e dois anos, e que demonstra uma preocupação dos jovens em estarem se qualificando dentro do mercado de trabalho atual.

3.3 Instrumento de coleta de dados

A coleta dos dados foi feita mediante a aplicação de questionário do modelo ASH estruturado para os colaboradores. O questionário é um instrumento que serve de apoio ao pesquisador para a coleta de dados (OLIVEIRA, 1997), e que pode ser utilizado em uma pesquisa de cunho quantitativa-descritiva com o objetivo de “medição de variáveis individuais e grupais” (RICHARDSON, 1995, p.142). A utilização do questionário nesse tipo de pesquisa também se propõe a “obter de maneira sistemática e ordenada, informações sobre as variáveis que intervêm em uma investigação, em relação a uma população ou amostra determinada” (DENCKER, 1998, p. 146).

A escala utilizada no questionário é no formato Likert, passível de registro em banco de dados informatizado. A escala Likert, de acordo com Cooper e Schindler (2003), reflete a força da atitude do sujeito no valor que ele atribui à resposta, e permite uma comparação do escore de uma pessoa com a distribuição de pontuações de um grupo de amostragem bem definido.

O instrumento foi composto de três páginas, frente e verso, contendo cento e noventa e sete questões no total, e abrangendo todas as dimensões tratadas no modelo ASH no que se refere à qualidade dos recursos humanos. A primeira página abrangeu os dados de investigação sócio-demográfica, tais como

sexo, estado civil, idade, nível de escolaridade, unidade de trabalho e tempo de empresa. A unidade de trabalho foi utilizada nesse caso para definir se o cliente interno é da área administrativa ou operação. Além disso, iniciaram-se, nessa página, questões que verificavam o comprometimento organizacional e identificação, estendendo-se até a seguinte, onde apareceram, inclusive, outras questões que abordam o fator clima organizacional.

Os dados da segunda página permitiram a investigação dos indicadores de satisfação (frente), burnout e motivação (verso). Na terceira página, continuou-se a verificação dos indicadores de motivação, concluindo com avaliação dos níveis de percepção de clima e stress.

Nesta pesquisa, foram utilizadas, do questionário para o cliente interno, apenas as questões relacionadas aos itens comprometimento e identificação, e satisfação. Nos Anexos A e B deste trabalho são apresentados os questionários em sua forma original.

O questionário de satisfação no trabalho do modelo ASH (Anexo A) utilizou os seguintes indicadores para traçar os fatores de satisfação, conforme discriminado a seguir:

- O respeito que lhe oferecem os companheiros com os quais trabalha;
- As relações que mantém com seus companheiros de trabalho;
- A possibilidade de fazer amigos no trabalho;
- O apoio que recebe por parte de seus superiores imediatos;
- O respeito que lhe oferecem seus superiores;
- O reconhecimento que recebe, por parte de seus superiores, quando merece;
- Os elogios que recebe, quando obtém bons resultados;
- As possibilidades de aprender e desenvolver-se profissionalmente;
- O nível de conhecimentos e habilidades que pode pôr em jogo no posto de trabalho;
- A adequação de seu trabalho à sua formação e interesses profissionais;
- O salário que recebe;
- A forma como lhe pagam;
- A segurança no emprego, frente ao futuro;
- O nível de segurança e estabilidade que lhe oferece a empresa;
- As condições físicas no seu ambiente de trabalho;
- O ambiente físico de seu posto de trabalho;

- Os benefícios sociais que a empresa lhe oferece (tíquetes de restaurante, plano de saúde...);
- Em geral, considerando todos os aspectos anteriores, com este emprego você está...

O questionário de comprometimento organizacional do modelo ASH (Anexo B) utilizou os seguintes indicadores para traçar os fatores de comprometimento, conforme discriminado a seguir:

- Sinto-me parte desta empresa;
- Quando falo de minha empresa utilizo mais o “nós” do que o “eles”;
- Quando alguém elogia esta empresa sinto como um elogio pessoal;
- Sinto esta empresa como parte de minha própria pessoa;
- Quando alguém critica minha empresa sinto como um insulto pessoal;
- Sinto-me membro de minha organização, sinto que pertenço a ela.;
- Desejo continuar sendo membro desta empresa;
- Planejo ser membro desta empresa por toda a vida;
- Os membros desta empresa planejam trabalhar aqui toda a vida;
- Gostaria de continuar trabalhando aqui;
- Sinto-me comprometido a contribuir com os resultados desta empresa;
- Sinto que não estou disposto a dar mais a esta empresa, com base no que recebo dela;
- Meu nível de esforço por esta empresa está, de fato, determinado pelo nível de recompensa que recebo dela.;
- A menos que me recompensem por isto, não tenho razões para fazer esforços extras em benefício desta empresa.;
- Para que minha empresa me recompense eu mostro uma atitude correta;
- Algumas pessoas desta empresa estão aqui porque não encontram outra coisa;
- Se pudesse, trocaria esta organização por outra, na qual me sinta melhor;
- Penso que alguns membros desta empresa pediriam as contas se encontrassem outra coisa;
- Não recomendaria esta empresa a nenhum familiar ou amigo para trabalhar nela;
- Creio que, se houvesse mais empregos, algumas pessoas desta empresa abandonariam seus postos;

- Não gosto da forma como funciona esta empresa; logo que possa, creio que irei para outra melhor.;
- Sinto que existe uma grande similaridade entre meus valores pessoais e os de minha empresa;
- O que esta empresa defende e apóia é importante para mim;
- A razão pela qual prefiro minha empresa em vez de outras são os valores que ela defende e apóia;
- Se a forma de ser de minha empresa fosse distinta, não me sentiria tão ligado a ela.;
- O sucesso desta empresa é meu sucesso;
- Identifico-me com minha empresa;
- Envolver-me muito com as tarefas que devo realizar em meu trabalho;
- Sempre tento ver qual é a melhor forma de trabalhar para conseguir os melhores resultados em meu cargo;
- De vez em quando prolongo voluntariamente minha jornada de trabalho para acabar tarefas pendentes;
- Não estou disposto a prolongar, voluntária ou espontaneamente, meu tempo de trabalho para acabar uma tarefa;
- Eu vivo e respiro para meu trabalho;
- Muitas coisas na vida são mais importantes que meu trabalho;
- Sinto-me muito satisfeito em pertencer a esta empresa;
- Preocupa-me que minha empresa tenha boa reputação em minha comunidade;
- Sinto-me orgulhoso de trabalhar para esta empresa;
- Sinto-me orgulhoso quando digo a outros que sou membro desta empresa;

A orientação para o preenchimento das questões relacionadas ao comprometimento e identificação consistiu em solicitar aos respondentes entre: discordar totalmente, discordar em parte, permanecer neutro, concordar em parte ou concordar totalmente com as questões apresentadas. Para as questões de satisfação foram oferecidas as opções de resposta: muito insatisfeito, insatisfeito, neutro, satisfeito ou muito satisfeito.

3.4 Plano de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada entre os meses de outubro de 2005 a março de 2006 pela equipe envolvida no projeto da base de pesquisa GERQUAL/UFRN e pela própria pesquisadora também. O procedimento para coleta dos dados foi primeiramente definir quais as empresas a serem visitadas, agendamento de uma visita para explicar a finalidade da pesquisa e posteriormente, após as duas primeiras etapas confirmadas, a aplicação dos questionários com os clientes internos selecionados. Cada empresa teve a liberdade de escolher quais clientes internos estariam aptos a participar da pesquisa, sendo orientados para que designassem aqueles com nível acadêmico acima do ensino fundamental e com boa capacidade intelectual.

Na maioria das empresas, durante a aplicação dos questionários, os pesquisadores puderam estar presentes como forma de auxiliar aos respondentes sobre dúvidas que surgiam, sem, no entanto interferir na resposta a ser dada à pergunta em questão. Após o preenchimento, os questionários foram recolhidos e encaminhados à base de pesquisa GERQUAL onde os dados foram inseridos no sistema.

3.5 Tratamento dos dados

Para o tratamento dos dados, Leite (1978, p.24) alerta que “a maior utilidade das técnicas estatísticas é permitir a inferência sobre o comportamento ou características da população à luz das informações fornecidas pela amostra, através da estimativa de parâmetros, de testes de hipóteses e do tipo de relacionamento existente entre o fenômeno estudado e seus determinantes”. A finalidade do tratamento dos dados é classificar, ordenar e estabelecer critérios para que esses possam ser analisados através das técnicas estatísticas adequadas a cada objetivo da pesquisa.

A análise dos dados é definida por Lakatos (1990, p. 32) como “a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores”, porém ressalta a distinção entre análise e interpretação, sendo esta última “a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Na interpretação dos dados da pesquisa, é

importante que eles sejam elaborados de forma sintética e de maneira clara e acessível”. Assegura ainda Ferrari (1982, p. 174) que a análise é como a digestão dos dados coletados e processados, onde será dada a interpretação e relacionando-se “causa-efeito, produtor-produto”.

As técnicas estatísticas multivariadas foram escolhidas para tratar os dados, por permitirem a “análise quando há duas ou mais medidas para cada elemento e as variáveis são analisadas simultaneamente” (MALHOTRA, 2002, p. 388). A técnica de análise fatorial foi aplicada para a determinação das dimensões do comprometimento organizacional, utilizando a análise dos componentes principais como método de extração dos componentes principais, com rotação Varimax e normalização Kaiser. Para Kerlinger (1980) a análise fatorial busca a explicação mais simples para a complexidade de informações e variáveis que o pesquisador dispõe.

A análise dos componentes principais é um método de análise fatorial, usado mais freqüentemente, que transforma um conjunto de variáveis em fatores (COOPER E SCHINDLER, 2003). A rotação Varimax, segundo Malhorta (2002, p.511) é um método ortogonal de rotação de fatores que minimiza o número de variáveis com altas cargas sobre um fator, reforçando, assim, a interpretabilidade dos fatores. As dimensões obtidas foram avaliadas com o através do cálculo do coeficiente Alpha de Cronbach ou teste de consistência interna, conforme recomendado por Tabachnick e Fidel (2001). Para os fatores que apresentaram somente dois indicadores na sua composição, foi feita uma análise de correlação ou de covariância. Correlação significa relação mútua entre dois termos, qualidade de correlativo, correspondência. (CAZORLA, 2005, p.99). O cálculo do coeficiente de correlação de Pearson foi descrito nesses casos, indicando assim se o fator possuía ou não significância.

Para tratar a relação entre os fatores de satisfação e comprometimento organizacional identificados, utilizou-se a técnica de análise de covariância, e obtendo significância através do índice de correlação de Pearson. Posteriormente utilizou-se a técnica multivariada de dependência, regressão linear múltipla, com método *stepwise*. A análise de covariância é uma medida estatística através da qual se chega ao coeficiente de correlação que mede o grau de associação linear entre duas variáveis aleatórias (Cazorla, 2005). O coeficiente de correlação de Pearson evita a influência de ordem de grandeza e unidades de cada variável. O modelo

stepwise, ou passo a passo, é um processo de regressão em que as variáveis prognosticadas entram na equação de regressão, ou saem dela, uma de cada vez (MALHORTA, 2002. P. 470).

A técnica de regressão proporciona o entendimento sobre como uma ou mais variáveis influenciam em outras, e é apropriada quando uma ou mais variáveis podem ser identificadas como variáveis dependentes, ficando as restantes como variáveis independentes; e a regressão múltipla envolve uma única variável dependente e duas ou mais variáveis independentes (MALHOTRA, 2002, p. 464). A medida do R^2 representa, segundo Malhorta (2002, p. 472), a proporção da variação na variável dependente explicada pela variável independente em uma relação bivariada. Ou seja, essa medida nos dirá quantos dos fatores de satisfação explicam a variação do fator de comprometimento em questão.

Abaixo uma explanação dos objetivos específicos do trabalho com o tipo de análise de dados utilizada:

Objetivos específicos	Análises de dados
Identificar as dimensões da satisfação no trabalho	Análise fatorial
Identificar as dimensões do comprometimento organizacional	Análise fatorial
Estabelecer relação entre as dimensões da satisfação no trabalho e comprometimento organizacional	Análise de covariância
Identificar relação de causalidade entre as dimensões da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional	Análise de regressão múltipla

Observou-se a presença de cinco *outliers* na análise da amostra. *Outliers* são valores que superam em uma vez e meia a amplitude interquartil (quartil três menos quartil um). Valores extremos quando superam três vezes essa amplitude (Cazorla, 2005, p.103). Para Medeiros et al. (2003), “os *outliers* são observações com combinações de características únicas identificadas e que são distintamente diferentes das outras observações” (p.64). Em outras palavras, em cada dez situações possíveis dos casos, os *outliers* estavam com dados extremos em três ou mais vezes. Dessa forma, a análise contou com 192 casos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Análise dos indicadores do comprometimento organizacional

A análise fatorial dos indicadores do comprometimento organizacional e identificação resultaram, nesta pesquisa, em dez fatores. Os dados apontados no modelo ASH de Quijano et al. (2000) resultaram em quatro fatores para o comprometimento organizacional, divididos em duas estruturas: a pessoal e a instrumental.

Com relação à Identificação, Quijano et al. (2000) o relaciona com alguns fatores do comprometimento, porém indica a presença de um único fator que agrupa os itens de identificação geral, coesão, orgulho de pertencer, categorização e envolvimento com o cargo. Na análise da presente pesquisa, os itens de Identificação também foram encontrados em vários fatores do comprometimento (fatores um, dois, cinco, sete e dez), somente no fator dois é que foi encontrado um maior agrupamento desses itens, porém não semelhante ao fator citado pelos autores anteriormente.

Dos trinta e sete indicadores do questionário utilizado de comprometimento organizacional e identificação do modelo ASH, seis formaram o primeiro fator (Tabela 1). Desses indicadores, os de posição sete, oito e dez, são indicadores de coesão: *Desejo continuar sendo membro desta empresa; Planejo ser membro desta empresa por toda a vida e Gostaria de continuar trabalhando aqui*. Os indicadores de posição trinta e quatro, trinta e seis e trinta e sete são indicadores de orgulho de pertencer a organização: *Sinto-me muito satisfeito em pertencer a esta empresa; Sinto-me orgulhoso de trabalhar para esta empresa e Sinto-me orgulhoso quando digo a outros que sou membro desta empresa*; Mas os indicadores dez, trinta e seis e trinta e sete também refletem os padrões do comprometimento afetivo. Devido a esta reunião de indicadores, o primeiro fator, foi chamado de **comprometimento afetivo**.

Esse padrão de comprometimento é chamado por Medeiros et al. (1999) de comprometimento afiliativo, cuja análise retratou um componente do comprometimento organizacional, próximo ao afetivo, mas que estava relacionado

ao sentimento de fazer parte da empresa e correlacionado a um componente de vínculo emocional, tal como o desejo de permanecer na organização.

Indicadores e Fatores		Comprometimento Afetivo	Comprometimento de Valores
10	Gostaria de continuar trabalhando aqui	0,783	
7	Desejo continuar sendo membro desta empresa	0,718	
37	Sinto-me orgulhoso quando digo a outros que sou membro desta empresa	0,716	
34	Sinto-me muito satisfeito em pertencer a esta empresa	0,703	
36	Sinto-me orgulhoso de trabalhar para esta empresa	0,687	
8	Planejo ser membro desta empresa por toda a vida	0,510	
5	Quando alguém critica minha empresa sinto como um insulto pessoal		0,746
4	Sinto esta empresa como parte de minha própria pessoa		0,728
3	Quando alguém elogia esta empresa sinto como um elogio pessoal		0,680
24	A razão pela qual prefiro minha empresa em vez de outras são os valores que ela defende e apóia		0,609
23	O que esta empresa defende e apóia é importante para mim		0,504
27	Identifico-me com minha empresa		0,471
9	Os membros desta empresa planejam trabalhar aqui toda a vida		0,470
32	Eu vivo e respiro para meu trabalho		0,407

Tabela 1: Fator 1 e 2 do comprometimento
Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

Em Quijano et al. (2000) o padrão de comprometimento afetivo é entendido como o vínculo que o cliente interno estabelece com a organização e fica na organização porque quer. Para Santos Junior (2002) é a forma de comprometimento mais desejada pelas organizações. A postura de Quijano et al. (2000, p. 35) em compreender o comprometimento afetivo como um vínculo afetivo e produzido pela necessidade de afiliação, talvez possa ter gerado, nessa análise a comparação com o comprometimento afiliativo conforme citado anteriormente.

O segundo fator extraído contou com oito indicadores do instrumento utilizado, conforme indica tabela acima. São eles: *Eu vivo e respiro para meu trabalho; Os membros desta empresa planejam trabalhar aqui toda a vida; Identifico-me com minha empresa; O que esta empresa defende e apóia é importante para*

mim; A razão pela qual prefiro minha empresa em vez de outras são os valores que ela defende e apóia; Quando alguém elogia esta empresa sinto como um elogio pessoal; Sinto esta empresa como parte de minha própria pessoa e Quando alguém critica minha empresa sinto como um insulto pessoal.

Da mesma maneira que a análise de Quijano et al. (2000) identificaram no fator do **comprometimento de valores**, indicadores de identificação geral com a empresa; a análise atual deste segundo fator permite a construção do mesmo padrão de comprometimento, porém, acrescenta-se a este os indicadores de categorização, comprometimento afetivo, coesão e envolvimento com o cargo. Os indicadores três, quatro e cinco indicam categorização ou sentido de pertencer à empresa. O de número nove indica coesão (desejo de seguir sendo membro da empresa). Os de números vinte e três e vinte e quatro refletem um comprometimento afetivo de valores. O de número vinte e sete reflete identificação com a empresa e a consciência de pertencer à mesma. Enquanto que o de número trinta e dois reflete envolvimento com o cargo, remarcando a importância de seu posto de trabalho.

Na definição de comprometimento Quijano et al. (2000) apontam o comprometimento instrumental dividido em duas dimensões, necessidade e intercâmbio. No terceiro fator da análise encontra-se o **comprometimento instrumental de intercâmbio** (Tabela 2). Os indicadores de número doze e quatorze refletem o padrão do comprometimento instrumental de intercâmbio ou troca: *Sinto que não estou disposto a dar mais a esta empresa com base no que recebo dela e A menos que me recompensem por isto, não tenho razões para fazer esforços extras em benefício desta empresa.* E os de número dezessete, dezenove e vinte e um o padrão de comprometimento instrumental de necessidade: *Se pudesse trocava esta organização por outra, na qual me sintia melhor; Não recomendaria esta empresa a nenhum familiar ou amigo para trabalhar nela e Não gosto da forma como funciona esta empresa, logo que possa, creio que irei para outra melhor.*

O comprometimento ainda segundo Medeiros (2003) apresenta duas dimensões distintas na escala instrumental: uma relacionada à existência de poucas alternativas de trabalho para o empregado, e outra que reflete o sacrifício pessoal ligado à possibilidade de deixar a organização. Adotando essa segunda perspectiva, encontramos nesse fator a declaração de que o cliente interno está na empresa somente porque não encontrou ainda outra possibilidade ou alternativa de trabalho.

Indicadores e Fatores		Comprometimento Instrumental de Intercâmbio	Comprometimento Instrumental de Necessidade
12	Sinto que não estou disposto a dar mais a esta empresa, com base no que recebo dela	0,756	
14	A menos que me recompensem por isto, não tenho razões para fazer esforços extras em benefício desta empresa.	0,656	
17	Se pudesse trocava esta organização por outra, na qual me sinta melhor	0,536	
21	Não gosto da forma como funciona esta empresa; logo que possa, creio que irei para outra melhor.	0,516	
19	Não recomendaria esta empresa a nenhum familiar ou amigo para trabalhar nela	0,462	
20	Creio que, se houvesse mais empregos, algumas pessoas desta empresa abandonariam seus postos		0,716
18	Penso que alguns membros desta empresa pediriam as contas se encontrassem outra coisa		0,710
16	Algumas pessoas desta empresa estão aqui porque não encontram outra coisa		0,563
22	Sinto que existe uma grande similaridade entre meus valores pessoais e os de minha empresa		-0,434

Tabela 2: Fatores 3 e 4 do comprometimento
 Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

O quarto fator extraído da análise é formado por quatro indicadores (ver tabela acima), sendo que três deles são do comprometimento instrumental de necessidade: *Algumas pessoas desta empresa estão aqui porque não encontram outra coisa; Penso que alguns membros desta empresa pediriam as contas se encontrassem outra coisa e Creio que, se houvesse mais empregos, algumas pessoas desta empresa abandonariam seus postos.* O quarto indicador, o de número vinte e dois, pertence ao padrão de comprometimento pessoal de valores: *Sinto que existe uma grande similaridade entre meus valores pessoais e os de minha empresa.* Esse último indicador, após análise de consistência interna do fator, indicou que, se retirado, sobe o alfa de 0,4374 para 0,7312. Assim, este último indicador será excluído do fator.

Configura-se, então, o quarto fator como **comprometimento instrumental de necessidade**, semelhante aos resultados de Quijano et al. (2000). Esse nível de comprometimento indica que os clientes internos da organização só

estão empregados nela enquanto houver a necessidade. Ele também é o menor grau que o cliente interno pode alcançar com relação à organização, segundo o modelo ASH. Nesse nível, o cliente interno permanece na empresa somente por não encontrar outras oportunidades de emprego (Quijano et al., 2000).

No quinto fator existe uma seqüência de idéias que, se alinhadas, retratam a importância do trabalho na vida da pessoa (tabela 3). Acompanhando os indicadores temos *Envolve-me muito com as tarefas que devo realizar em meu trabalho* (remarca envolvimento com as tarefas); desta forma *Sempre tento ver qual é a melhor forma de trabalhar para conseguir os melhores resultados em meu cargo* (acrescenta um esforço para fazer o melhor que pode em prol da organização); resultando na premissa de que *O sucesso desta empresa é meu sucesso* (todo o envolvimento com a tarefa e a busca por fazer o melhor, resulta no sucesso da empresa e, conseqüentemente no meu sucesso). Esse fator obteve alfa de Cronbach de 0.5875, não atingindo dessa maneira um índice de confiabilidade para a análise.

Indicadores e Fatores		Fator 5	Fator 6
29	Sempre tento ver qual é a melhor forma de trabalhar para conseguir os melhores resultados em meu cargo	0,806	
28	Envolve-me muito com as tarefas que devo realizar em meu trabalho	0,803	
26	O sucesso desta empresa é meu sucesso	0,564	
13	Meu nível de esforço por esta empresa está, de fato, determinado pelo nível de recompensa que recebo dela.		0,703
15	Para que minha empresa me recompense eu mostro uma atitude correta		0,635

Tabela 3: Fatores 5 e 6 do comprometimento
Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

O fator seguinte contou apenas com dois dos quatro indicadores propostos por Quijano et al. (2000). O indicador *Para que minha empresa me recompense eu mostro uma atitude correta* indica que o cliente interno terá atitudes corretas somente se ele perceber que a empresa ofereça algum tipo de recompensa para sua ação. Caso contrário, ele não demonstrará nenhuma atitude positiva em prol da organização. O outro indicador *Meu nível de esforço por esta empresa está, de fato, determinado pelo nível de recompensa que recebo dela*; complementa o primeiro. Na análise exploratória do instrumento ASH por Quijano e Navarro (1999),

verificou-se a presença dos indicadores de coesão, fato que não foi encontrado na presente análise.

Como esse sexto fator contou apenas com dois indicadores foi feita uma análise de correlação para confirmar a relação entre os mesmos. Dessa maneira, observou-se um bom índice de correlação, conforme indicado:

INDICADOR		15	13
15	Pearson Correlation	1,000	,260**
	Sig. (2-tailed)	,	,000
13	Pearson Correlation	,260**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,

Tabela 4: Correlação entre os indicadores 35 e 30 do comprometimento
Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

Dando continuidade a análise dos fatores de comprometimento, o próximo fator extraído é composto por três indicadores do questionário de comprometimento e identificação (Tabela 5). Todos os três referem-se à categorização, ou seja, o sentido de pertencer à empresa. São eles: *Sinto-me parte desta empresa*; *Quando falo de minha empresa utilizo mais o “nós” do que o “eles”* e *Sinto-me membro de minha organização, sinto que pertenço a ela*. Esse fator não obteve alfa de Cronbach confiável, ficando o índice em 0.6566 e retirado da análise da pesquisa.

Indicadores e Fatores		Fator 7	Fator 8
2	Quando falo de minha empresa utilizo mais o “nós” do que o “eles”	0,741	
1	Sinto-me parte desta empresa	0,692	
6	Sinto-me membro de minha organização, sinto que pertenço a ela.	0,419	
11	Sinto-me comprometido a contribuir com os resultados desta empresa		0,726
25	Se a forma de ser de minha empresa fosse distinta, não me sentiria tão ligado a ela.		0,488
31	Não estou disposto a prolongar, voluntária ou espontaneamente, meu tempo de trabalho para acabar uma tarefa		-0,480

Tabela 5: Fatores 7 e 8 do comprometimento
Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

O oitavo fator, conforme visto na tabela anterior, foi composto por um conjunto de indicadores que retratam o envolvimento com o cargo (indicador trinta e um), comprometimento pessoal de valores (indicador vinte e cinco) e comprometimento pessoal afetivo (indicador onze). Porém este fator não obteve

índice de confiabilidade ou consistência interna. O alfa obtido, nesse caso, foi igual a $-0,3780$. Dessa forma, o oitavo fator será retirado da discussão da pesquisa.

Outro fator que também não será incluído na discussão dos resultados da pesquisa é o nono, pois conforme demonstra tabela a seguir, a ele foi atribuído somente um indicador e, portanto não é significativo.

Indicadores e Fatores		Fator 9	Fator 10
33	Muitas coisas na vida são mais importantes que meu trabalho	0,796	
30	De vez em quando prolongo voluntariamente minha jornada de trabalho para acabar tarefas pendentes		0,661
35	Preocupa-me que minha empresa tenha boa reputação em minha comunidade		-0,502

Tabela 6: Fatores 9 e 10 do comprometimento
Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

Conforme tabela acima, o último fator extraído da análise possui dois indicadores: o trinta (envolvimento com o cargo) e o trinta e cinco (orgulho de pertencer). Apesar de ambos indicadores traduzirem a idéia de identificação com a organização, não se obteve correlação positiva entre eles, conforme dados abaixo:

INDICADOR		30	35
30	Pearson Correlation	1,000	-,008
	Sig. (2-tailed)	,	,918
35	Pearson Correlation	-,008	1,000
	Sig. (2-tailed)	,918	,

Tabela 7: Correlação entre os indicadores 35 e 30 do comprometimento
Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

Em resumo, os fatores cinco, seis, sete, oito, nove e dez não estão inclusos na discussão dos resultados. E os demais (do um ao quatro) obtiveram significância, são eles: **1) Comprometimento Afetivo; 2) Comprometimento de valores; 3) Comprometimento Instrumental de Intercâmbio; e 4) Comprometimento Instrumental de Necessidade.**

A análise de consistência interna, ou alfa de Cronbach para os sete primeiros fatores extraídos de comprometimento organizacional e identificação segue conforme tabela abaixo:

FATORES		Alfa de Cronbach (α)
1	Comprometimento Afetivo	,8604
2	Comprometimento de Necessidade	,8052
3	Comprometimento de Intercâmbio	,8039
4	Comprometimento de Necessidade	,7312
5	Envolvimento com o cargo	,5875
7	Categorização	,6556

Tabela 8: Índice de consistência interna dos fatores do comprometimento
Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

O primeiro fator, dimensão afetiva, possui um alfa de 0,86; o segundo, dimensão de valores, possui um alfa de 0,80; o terceiro fator, dimensão instrumental de intercâmbio, possui alfa tem 0,80; o próximo fator, dimensão instrumental de necessidade possui um alfa de 0,73; o quinto fator, possui alfa de 0,58; o sexto fator não foi preciso calcular o alfa, pois conta apenas com dois indicadores que foram correlacionados entre si e obtiveram significância positiva; o sétimo fator possui alfa de 0,65; o fator de número oito não obteve alfa de Cronbach positivo; o nono fator como é constituído de apenas um indicador, não é significativa na análise e o décimo fator não obteve índice de correlação positiva entre seus dois indicadores.

Os resultados da pesquisa mostram que o primeiro fator, comprometimento afetivo, possui uma variância de 26% e o segundo, comprometimento de valores, de 8,4% (Tabela 9). Na análise de Quijano et al. (2000) encontraram-se os comprometimentos afetivos e de valores, explicando 24% da variância. Nela, o comprometimento afetivo e de valores é extraído como um único fator, porém, os autores classificaram-no como distintos (Alfa de Cronbach do comprometimento afetivo igual a 0,6140 e do comprometimento de valores igual a 0,6700).

FATOR DE COMPROMETIMENTO		Varição Explicada	Varição Acumulada
1	Comprometimento Afetivo	26,070	26,070
2	Comprometimento de valores	8,400	34,470
3	Comprometimento de Intercâmbio	5,173	39,643
4	Comprometimento de Necessidade	4,488	44,131

Tabela 9: Variância dos fatores do comprometimento
Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

O comprometimento instrumental de intercâmbio explicou próximo a 5% e o de necessidade pouco mais de 4% da variância. Enquanto que na estrutura instrumental dos estudos de Quijano et al. (2000) o comprometimento de necessidade explicou 16% da variância e o comprometimento de intercâmbio explicou 8,3%.

4.2 Análise dos indicadores de satisfação

A técnica utilizada para o alcance das dimensões de satisfação consistiu na análise fatorial, aplicada através do uso do método de extração de componentes principais, com rotação varimax (ortogonal) e normalização Kaiser. A avaliação das dimensões obtidas foi realizada por meio do cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach ou teste de consistência interna. Os níveis de satisfação foram avaliados em nível individual.

O questionário de satisfação no trabalho do modelo ASH, distribuído em seu estudo exploratório, a satisfação nos seguintes fatores: econômico, ambiente físico, segurança, relação com os companheiros, relação com os superiores, auto-estima, auto-realização pessoal e índice geral de satisfação por meio de todos os anteriores. A pesquisa de Quijano e Navarro (1999) não identificou todos os fatores, apenas 15 dos 18 indicadores confirmam a escala com alfa de 0,8878. O resultado da análise fatorial dos indicadores de satisfação neste trabalho expôs a existência de quatro fatores para a discussão da pesquisa.

O primeiro fator extraído da análise (Tabela 10) é composto por sete indicadores que trazem a noção econômica, de segurança e condições físicas do trabalho. Os indicadores desse fator são: *Os benefícios sociais que a empresa lhe oferece (tíquetes de restaurante, plano de saúde...); A forma como lhe pagam; O ambiente físico de seu posto de trabalho; O nível de segurança e estabilidade que lhe oferece a empresa; O salário que recebe; A segurança no emprego, frente ao futuro e As condições físicas no seu ambiente de trabalho.* O que fez aparecer a dimensão que foi denominada **fatores extrínsecos**.

Herzberg (apud Robbins, 2002) distingue dois tipos de fatores para explicar a satisfação, os higiênicos ou extrínsecos e os motivacionais ou intrínsecos. Para ele, os fatores extrínsecos envolvem indicadores tais como o salário, as condições de trabalho, a segurança, relacionamento com supervisores,

relacionamento com colegas, dentre outros. A conclusão de Herzberg é que quando estes fatores estão adequados, as pessoas não se mostram insatisfeitas, mas também não estão satisfeitas.

Indicadores e Fatores		Fatores Extrínsecos	Fatores Motivacionais	Relacionamento com companheiros	Auto-realização
15	As condições físicas no seu ambiente de trabalho	0,749			
13	A segurança no emprego, frente ao futuro	0,737			
11	O salário que recebe	0,687			
14	O nível de segurança e estabilidade que lhe oferece a empresa	0,682			
16	O ambiente físico de seu posto de trabalho	0,672			
12	A forma como lhe pagam	0,663			
17	Os benefícios sociais que a empresa lhe oferece (tiquetes de restaurante, plano de saúde...).	0,545			
6	O reconhecimento que recebe, por parte de seus superiores, quando merece		0,850		
7	Os elogios que recebe, quando obtém bons resultados		0,827		
5	O respeito que lhe oferecem seus superiores		0,639		
4	O apoio que recebe por parte de seus superiores imediatos		0,631		
8	As possibilidades de aprender e desenvolver-se profissionalmente		0,626		
18	Em geral, considerando todos os aspectos anteriores, com este emprego você está...		0,530		
2	As relações que mantém com seus companheiros de trabalho			0,822	
1	O respeito que lhe oferecem os companheiros com os quais trabalha			0,788	
3	A possibilidade de fazer amigos no trabalho			0,757	
9	O nível de conhecimentos e habilidades que pode pôr em jogo no posto de trabalho				0,797
10	A adequação de seu trabalho à sua formação e interesses profissionais				0,642

Tabela 10: Fatores de satisfação
Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

Se seguido o pensamento de Herzberg (apud Robbins, 2002), nessa população em estudo, encontra-se os indicadores de satisfação extrínseca presentes na sua relação de trabalho e reportam que os mesmos estão adequados. Porém, se retirados, eles podem causar insatisfação com o trabalho.

O segundo fator, que podemos titular de **fatores motivacionais** foi formado por seis indicadores: *Em geral, considerando todos os aspectos anteriores, com este emprego você está...; As possibilidades de aprender e desenvolver-se profissionalmente; O apoio que recebe por parte de seus superiores imediatos; O respeito que lhe oferecem seus superiores; Os elogios que recebe, quando obtém bons resultados e O reconhecimento que recebe, por parte de seus superiores, quando merece.*

De acordo com os ensinamentos de Herzberg (apud Robbins, 2002), os fatores motivacionais os ou intrínsecos envolvem realização, maior responsabilidade, trabalho desafiante e que efetivamente propiciam a motivação humana. Além disso, os fatores motivacionais também englobam indicadores como reconhecimento, progresso e crescimento.

Para Quijano e Navarro (1999), a satisfação no trabalho refere-se ao grau de bem-estar psicológico que as pessoas sentem na empresa. Assim, nesse fator se tem como indicadores que propiciam o bem estar: o reconhecimento pelo trabalho bem feito, a relação com os superiores e a possibilidade de estar aprendendo na organização.

Três indicadores geraram o terceiro fator, que deu base para a dimensão que foi denominada **relacionamento com os companheiros**. Os indicadores *A possibilidade de fazer amigos no trabalho; O respeito que lhe oferecem os companheiros com os quais trabalha e As relações que mantém com seus companheiros de trabalho;* são citados todos, fazendo parte da mesma área, conforme citado em Quijano et al., 1999.

O último fator extraído da análise conta com dois indicadores: *A adequação de seu trabalho à sua formação e interesses profissionais e O nível de conhecimentos e habilidades que pode pôr em jogo no posto de trabalho.* Esse fator passou a responder a dimensão **auto-realização**. A correlação entre os dois indicadores foi positiva, conforme mostra tabela na página seguinte:

INDICADOR		9	10
9	Pearson Correlation	1,000	,444**
	Sig. (2-tailed)	,	,000
10	Pearson Correlation	,444**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,

Tabela 11: Correlação entre os indicadores 9 e 10 de satisfação
Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

A auto-realização é um tema utilizado em teorias sobre a motivação humana, especialmente na de Maslow (apud Robbins, 2002). Segundo essa teoria, a auto-realização tem a intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, auto-desenvolvimento e alcance do próprio potencial. Nesse sentido, se entende que a auto-realização do cliente interno nessa dimensão é em poder dar o melhor de si e do que aprendeu em prol da organização ou do cargo que desempenha. Infere-se também que seja com a intenção de crescimento e auto-desenvolvimento.

Os três primeiros fatores extraídos na análise fatorial tiveram índice de confiabilidade, ou Alfa de Cronbach aceitáveis (Tabela 12). Portanto, nenhum deles mereceu ser retirado da pesquisa. No quarto fator, foi realizada uma correlação entre os indicadores, que, conforme já descrito anteriormente, foi positiva.

FATOR DE SATISFAÇÃO		Alfa de Cronbach (α)
1	Fatores extrínsecos	,8405
2	Fatores motivacionais	,8596
3	Relação com os companheiros	,7859

Tabela 12: Índice de consistência interna dos fatores de satisfação
Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

Os resultados da pesquisa mostram que o primeiro fator possui uma variância de 37%; o segundo fator de 11%; o terceiro de 9% de variância e o último, 6% (Tabela 13).

FATOR DE SATISFAÇÃO		Varição Explicada	Varição Acumulada
1	Fatores extrínsecos	37,520	37,520
2	Fatores motivacionais	11,010	48,529
3	Relação com os companheiros	9,167	57,697
4	Auto-realização	6,251	63,948

Tabela 13: Variância dos fatores de satisfação
Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

O valor da explicação acumulada atingiu 63,94% da variação total, o que é considerado por Hair et al. (1998) como um valor satisfatório em ciências sociais.

4.3 Correlação entre os fatores

Corroborando com diversos autores, dentre eles Mathieu e Zajac (1990), Yousef (2000) e Glisson e Durick (1998), a presente pesquisa identificou correlação entre o comprometimento organizacional e a satisfação. A avaliação feita através da técnica de análise de correlação indica que três dos quatro fatores de satisfação estão relacionados com pelo menos algum fator do comprometimento (Tabela 14).

Fatores de comprometimento		Fatores extrínsecos da satisfação	Fatores motivacionais da satisfação	Relação com os companheiros	Auto-realização
Fatores de satisfação					
Comprometimento afetivo	Pearson Correlation	,199*	,178*		
	Sig. (2-tailed)	,025	,046		
Comprometimento de valores	Pearson Correlation		,374**		
	Sig. (2-tailed)		,000		
Comprometimento Instrumental de Intercâmbio	Pearson Correlation	-,304**	-,206**		
	Sig. (2-tailed)	,001	0,02		
Comprometimento Instrumental de Necessidade	Pearson Correlation	-,241**			
	Sig. (2-tailed)	,006			

Tabela 14: Correlação entre os fatores de comprometimento e satisfação
Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

O comprometimento afetivo tem correlação positiva com os fatores extrínsecos e motivacionais da satisfação. O comprometimento de valores é positivamente correlacionado com os fatores motivacionais da satisfação. O comprometimento instrumental de intercâmbio bem como o de necessidade obtiveram correlação negativa com os fatores de satisfação extrínseca. Além disso, o comprometimento instrumental de intercâmbio teve correlação negativa com os fatores motivacionais de satisfação.

A maior correlação encontrada na pesquisa está presente no comprometimento de valores, diferentemente dos estudos de Meyer et al. (2002). Para o autor, a maior correlação ocorreu envolvendo o comprometimento afetivo

com o nível de satisfação no trabalho global (ñ 65). No nosso caso o nível de satisfação global está incluso nos fatores de satisfação motivacionais, o que nos garante a afirmação de que os resultados são semelhantes.

É relevante também observar que o comprometimento de valores obteve correlação somente com os fatores motivacionais da satisfação. Essa dimensão, por denotar um vínculo emocional do cliente interno e envolvimento com a organização, nesse caso é correlacionada ao conceito de satisfação definido por Locke (1976) “estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho” (p.1300).

O fator de satisfação *relação com os companheiros* não obteve correlação com nenhum fator de comprometimento organizacional. Isso indica que a satisfação que os clientes internos sentem em possuir boas relações com seus companheiros de trabalho e ter neles um amigo, não significa necessariamente que estejam comprometidos com a organização. Esse resultado difere do apontado por Yousef (2000) que trata o comprometimento afetivo como influenciando a satisfação com os colegas de trabalho, e do estudo de Mathieu e Zajac (1990) que também apresentam forte correlação do comprometimento com a satisfação com colegas de trabalho.

As correlações citadas por Quijano et al. (2000) entre a satisfação e o comprometimento são positivas. Conforme demonstra tabela abaixo, quase todos os fatores de satisfação tiveram correlação com os fatores de comprometimento.

Correlação	Comprometimento Pessoal		Comprometimento Instrumental	
	VALORES	AFETIVO	INTERCÂMBIO	NECESSIDADE
Satisfação - Geral	,569**	,504**	,224**	,457**
Satisfação - Segurança	,416**	,424**	,215**	,415**
Satisfação - Relação com superiores	,534**	,407**	,126	,319**
Satisfação - Autorealização	,426**	,401**	,159*	,334**
Satisfação - Ambiente Físico	,389**	,310**	,112	,296**
Satisfação - Auto-estima	,435**	,346**	,116	,323**
Satisfação - Economia	,351**	,242**	,207*	,224**
Satisfação - Relação com companheiros	,293**	,289**	,080	,224**

Tabela 15: Correlação entre Comprometimento e Satisfação - ASH

Fonte: Quijano et al. (2000, p. 53)

Essa análise exploratória se aproxima à de Fletcher e Williams (1996) e a de Yousef (2000) que encontram correlação positiva entre todos os fatores do comprometimento organizacional e satisfação. Conseqüentemente, tem-se que o comprometimento organizacional representa um construto extremamente vantajoso para as organizações, pois eles estão diretamente relacionados com a satisfação do trabalhador, e com ele se podem obter diversas ferramentas para a compreensão dos recursos humanos frente ao mercado de trabalho.

Por fim é salutar também dizer que apesar desses dois construtos estarem fortemente relacionados, o comprometimento organizacional e satisfação no trabalho não podem ser considerados como semelhantes (LOK e CRAWFORD, 2001, p.596).

4.4 Relação de causalidade

Após a análise das correlações entre o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho, também foi posta em prática uma análise das relações causais existentes entre os mesmos, no intuito de verificar o grau em que as variáveis de satisfação influenciam as de comprometimento organizacional. Apesar da covariância ser uma estatística adequada para medir relação linear entre duas variáveis, ela é complicada para comparar graus de relação entre variáveis (Carzola, 2005).

Assim, a análise de regressão múltipla foi utilizada para expor quais são os fatores de satisfação (variáveis independentes) que explicam os fatores do comprometimento (variável dependente). Para Lok e Crawford (2001) um número de escritos tem sugerido que a satisfação no trabalho é um significativo especial para entender a influencia de várias outras variáveis do comprometimento. Igualmente como citado em Curry et al. (1986) que diversos autores encontraram a satisfação como determinante do comprometimento, são eles: Angle e Perry, 1978; Buchanan, 1974; Hrebiniak e Alutto, 1973; Koch e Steers, 1978; Reichers, 1985; Steers, 1977; Wakefield, 1982; a presente pesquisa encontrou essa relação de causalidade.

De acordo com os dados levantados na correlação entre os construtos comprometimento organizacional e satisfação no trabalho foi feita a análise de regressão múltipla. Os primeiros dados referenciam ao comprometimento afetivo. Esse padrão de comprometimento pode ser explicado por dois modelos, conforme

quadro a seguir, porém aquele que explica uma maior variação (sete por cento) é o de número dois.

COMPROMETIMENTO AFETIVO			
<i>Variáveis Independentes</i>	<i>Coefficiente de Padronização</i>	<i>Sig.</i>	<i>R²</i>
	<i>Beta</i>		
Fatores extrínsecos da satisfação	,197	,024	0,70
Fatores motivacionais da satisfação	,176	,044	

Tabela 16: Fatores causais do comprometimento afetivo
Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

Os fatores extrínsecos e motivacionais da satisfação no trabalho explicam o comprometimento afetivo. Conduzidos pelos pensamentos de Herzberg (apud Robbins, 2002) de que os fatores extrínsecos não causam satisfação, mas a sua ausência causa a insatisfação, podemos inferir que eles explicam o comprometimento afetivo no sentido de que é necessário que seus indicadores sejam atendidos para que os clientes internos desejem continuar trabalhando na empresa e sendo membros desta. Observa-se inclusive que os clientes internos que sentem segurança no seu emprego com relação ao futuro, fazem planos de continuar trabalhando na empresa por toda a vida. Assim as condições físicas do trabalho, pagamento e segurança são imprescindíveis para o sentimento de coesão ou de permanecer na empresa.

Com relação aos fatores motivacionais da satisfação, eles explicam que quanto mais os clientes internos recebem apoio, elogio, reconhecimento e respeito, mais satisfeitos eles ficam em pertencer à empresa e mais se sentem orgulhosos em trabalhar e serem membros desta, aumentando assim seu comprometimento afetivo com a mesma. Williams e Hazer (1986, apud LOK e CRAWFORD, 2001, p. 597) tratam que a dimensão considerada estilo de liderança influencia indiretamente o comprometimento via satisfação no trabalho. Aumenta-se, assim, a atenção sobre a relação dos clientes internos estabelecida com os superiores como influência para a satisfação e conseqüentemente o comprometimento afetivo.

A tabela seguinte representa a análise de regressão múltipla para o comprometimento de valores e encontra-se nele o modelo 1, representado pelos fatores motivacionais da satisfação, que explica quatorze por cento da variação deste padrão de comprometimento.

COMPROMETIMENTO DE VALORES			
<i>Variáveis Independentes</i>	<i>Coefficiente de Padronização</i>	<i>Sig.</i>	<i>R²</i>
	<i>Beta</i>		
Fatores motivacionais da satisfação	,374	,000	0,140

Tabela 17: Fatores causais do comprometimento de valores

Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

Nesse ponto, podemos tomar como base a definição de comprometimento adotada no modelo ASH, *um vínculo psicológico que os clientes internos estabelecem com a organização por diversos motivos* e aprofundar na definição de Medeiros et al. (2003) que aborda o enfoque relacionado à identificação e internalização dos valores e objetivos da organização, promovida pela congruência entre os valores individuais e os organizacionais. Derivado disso, pode-se observar que os clientes internos citam que sentem a empresa como parte de sua própria pessoa e que algum elogio ou insulto feito à mesma é como se fosse para eles também.

Os resultados apontam que quanto maior o nível de satisfação dos fatores motivacionais, mais acentuada será a existência do comprometimento de valores dentro da população dos clientes internos das indústrias alimentícias do Rio Grande do Norte. Como se verifica, as ações de reconhecimento, respeito e apoio por parte dos superiores são importantes para a determinação desse tipo de vínculo e internalização de valores.

Outro ponto salutar para discussão é que dentro da perspectiva motivacional, os resultados podem não trazer vantagens imediatas, pois essas envolvem uma maior responsabilidade e trabalho desafiante. Como conseqüência, o que se espera é que o cliente interno esteja na organização, almejando futuros resultados, como a possibilidade de estar aprendendo e desenvolvendo-se profissionalmente e, os elogios e reconhecimento, somente quando merece ou obtém bons resultados.

O comprometimento instrumental de intercâmbio também foi analisado e os resultados apontam que dois modelos podem explicar esse padrão de comprometimento, sendo que o segundo explica uma maior porcentagem da variância, treze por cento. O segundo modelo é composto pelos fatores extrínsecos e motivacionais da satisfação, e ambos possuem correlação negativa com o comprometimento instrumental de intercâmbio. Isso indica que quanto menor o grau

satisfação nesses níveis, maior será o padrão instrumental dentro da população em estudo.

COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL DE INTERCÂMBIO			
<i>Variáveis Independentes</i>	<i>Coefficiente de Padronização</i>	<i>Sig.</i>	<i>R²</i>
	<i>Beta</i>		
Fatores extrínsecos da satisfação	-,302	,000	0,134
Fatores motivacionais da satisfação	-,203	,017	

Tabela 18: Fatores causais do comprometimento instrumental de intercâmbio
Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

O que se pode examinar é que as recompensas tais como o pagamento, condições físicas do ambiente de trabalho e benefícios sociais podem determinar a permanência do cliente interno dentro na organização. Assim como pode acontecer o fato de que quanto mais valores forem internalizados pelos clientes internos, tais como a relação com os superiores e as possibilidades de desenvolvimento profissional, mais difícil fica para eles deixarem a organização e não empreenderem esforços em benefício da mesma.

Apesar de Fletcher e Williams (1996) afirmarem que o comprometimento organizacional é preditor da satisfação (fato comprovado diferentemente na presente pesquisa), um ponto que se pode concordar com os mesmos é de que “a relação entre trabalho e recompensa é mais relativamente importante quando contribuem com o comprometimento organizacional que com a satisfação no trabalho” (p.175).

O comprometimento instrumental de necessidade é o último padrão de comprometimento extraído da análise que possui correlação com a satisfação. Nesse cenário, encontra-se um modelo de satisfação que explica mais de cinco por cento da variação do padrão, que é o de fatores extrínsecos. Esses fatores estão relacionados negativamente com o comprometimento instrumental de necessidade. Conforme relatado, os fatores extrínsecos ou higiênicos são relacionados a variáveis que independem da pessoa, estando, portanto, sob o controle da organização.

COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL DE NECESSIDADE			
<i>Variáveis Independentes</i>	<i>Coefficiente de Padronização</i>	<i>Sig.</i>	<i>R²</i>
	<i>Beta</i>		
Fatores extrínsecos da satisfação	-,241	,006	0,058

Tabela 19: Fatores causais do comprometimento instrumental de necessidade
Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

Uma das duas dimensões apontadas por Medeiros et al. (2003) para padrão de comprometimento instrumental, é que os clientes internos ficam na organização pela existência de poucas alternativas de trabalho ou de empregos no mercado. Indicadores como *Algumas pessoas desta empresa estão aqui porque não encontram outra coisa* e *Creio que, se houvesse mais empregos, algumas pessoas desta empresa abandonariam seus postos*; dão apoio a esta perspectiva chamada por Quijano et al. (2000) de comprometimento de necessidade.

O que também deve ser levado em consideração é que o comprometimento instrumental de intercâmbio reflete que as pessoas permanecem trabalhando na organização através de uma avaliação que fazem sobre os custos ou perdas de investimentos decorrentes de sua saída. Assim, os fatores extrínsecos da satisfação ganham forte poder de persuasão na avaliação dos clientes internos uma vez que os mesmos representam, inclusive, os benefícios sociais, pagamento e condições físicas.

Percebe-se que esse fator do comprometimento é bem semelhante em sua análise com o anterior, e isso não poderia ser diferente, já que fazem parte de uma mesma dimensão do comprometimento organizacional. A diferenciação entre comprometimento instrumental de necessidade e de intercâmbio foi feita por Quijano et al. (2000, p.35) e encontrada na análise fatorial da pesquisa. Para o autor, apesar desse tipo de distinção não ser muito comumente utilizada nos estudos tradicionais sobre o comprometimento, acredita-se que essa diferenciação permite explorar diferentes vínculos estabelecidos pelos clientes internos com a organização e observar claramente os diferentes comportamentos que cada um promove.

5 CONCLUSÕES

A partir do modelo aplicado, o ASH permitiu identificar, junto às indústrias alimentícias do Rio Grande do Norte, quatro dimensões do comprometimento organizacional, conforme proposto por Quijano (1999) através de seus estudos exploratórios.

O comprometimento afetivo foi o primeiro fator a ser indicado na análise dos dados, sendo o fator mais forte, por representar mais de 25% da variação dos dados e permitindo a percepção que diante da população estudada existe um grande vínculo com a organização e que as pessoas estão na organização porque querem e gostam de trabalhar na mesma, sentindo orgulho e desejo de permanecerem sendo membro destas.

É observada a relação de importância entre o comprometimento afetivo e a relação com os superiores. Como citado em Williams e Hazer o estilo de liderança influencia indiretamente o comprometimento via satisfação no trabalho. Dessa forma, os líderes devem estar sempre preocupados na forma de lidar com seus subordinados e fazer com que essa relação seja mais harmoniosa possível, pois uma vez estando satisfeitos, aumentam o comprometimento afetivo dos clientes internos dentro da organização. Nesse ponto, podemos ter em mente o fluxograma citado por Siqueira e Gomide (2004) que retrata que a satisfação traz como conseqüentes um melhor desempenho, maior produtividade, menos faltas e menor rotatividade entre os clientes internos.

Na análise também evidenciou-se o padrão de comprometimento de valores, conforme indicação de Quijano et al (2000). Os autores citam, inclusive, que poderia haver uma correlação clara entre o comprometimento afetivo e o de valores, e não raramente estes construiriam um único fator (a que eles inclusive chamaram de comprometimento pessoal). Ainda assim, eles afirmam que não haveria comprometimento de valores sem o comprometimento afetivo, porém pode dar-se comprometimento afetivo sem comprometimento de valores. Dessa forma eles mantiveram a distinção. O que ocorreu no nosso caso é que encontramos os dois fatores, com alto nível de significância e variação acumulada de 34,47%.

O comprometimento instrumental de intercâmbio e necessidade, extraídos da análise, apesar de possuírem uma variação explicada de 5,13% e 4,48% respectivamente, apresentaram alfas de Cronbach significantes, tornados os fatores confiáveis e significantes, merecendo assim atenção por parte do estudo.

Apesar do comprometimento instrumental de necessidade possuir uma variância de 4,48% contra os 16% encontrados nos estudos do modelo ASH, deve existir a preocupação por parte das organizações a respeito desse assunto. Conforme alerta Quijano et al. (2000), ele é o menor grau de comprometimento que pode ser alcançado pelo cliente interno dentro da organização, muito embora na nossa análise ele fique no quarto lugar, perdendo para comprometimento instrumental.

Frases como *Penso que alguns membros desta empresa pediriam as contas se encontrassem outra coisa* e *Algumas pessoas desta empresa estão aqui porque não encontram outra coisa* retratam o lado que deve ser pensado pelas organizações. Na atual conjuntura do mercado de trabalho, onde a competitividade é acirrada, esse sentimento não é bom dentro da organização, porque deixa os clientes internos instáveis e inseguros com o que pode acontecer em relação à sua vida profissional. Como grande parte da população possui boa formação acadêmica, as organizações devem preocupar-se e ficarem atentas caso essas outras oportunidades realmente apareçam.

Importante dizer que nos estudos exploratórios do modelo ASH o padrão de comprometimento de intercâmbio foi o que menos obteve correlação com a satisfação. Na presente pesquisa esse mesmo padrão não chegou sequer a obter algum tipo de correlação. Assim, como já dito pelos autores do modelo, isto mostra uma inconsistência dentro do modelo e que deve ser objeto de estudo e replanejamento.

A análise dos fatores de satisfação no trabalho propiciou identificar quatro fatores que diferentemente da proposta do modelo ASH de Quijano e Navarro são agrupados em nove categorias. O agrupamento desses novos fatores não descaracterizou o conceito de satisfação e facilitou o entendimento de seus elementos, tais como os fatores extrínsecos, motivacionais de relacionamento e de auto-realização.

Os fatores extrínsecos que revelam indicadores como pagamento, benefícios e ambiente físico; foram os mais relacionados com os padrões do

comprometimento, seja positiva ou negativamente. O que se deve ter em mente é que esses fatores enquanto adequados ou satisfatórios podem determinar, por exemplo, o comprometimento afiliativo e a categorização, e quando não adequados influenciar o comprometimento instrumental e de necessidade. Portanto, tratam-se de fatores importantes de para a administração e gestão de Recursos Humanos dentro de uma organização.

A tradução adequada à concepção de Quijano e Navarro (1999) sobre a satisfação no trabalho (grau de bem estar psicológico que as pessoas sentem na empresa) é encontrada nos fatores de caráter motivacional. Este foi extraído da análise e trata-se do impulso que leva os clientes internos a estarem satisfeitos dentro da organização. Dois pontos relevantes, primeiro as observações dos clientes internos a respeito do reconhecimento obtido por um trabalho bem feito e, segundo, as possibilidades de aprender e se desenvolver dentro da organização. Como a população do estudo é jovem, com boa formação acadêmica e disposta ao aprendizado e auto-realização profissional, as indústrias alimentícias do Estado possuem esse coringa para enfrentar melhor a luta pela competitividade no que diz respeito a seus recursos humanos.

O fator de satisfação relação com os companheiros, muito embora tenha se constituído como um fator único, com bom índice de confiabilidade e variância, não teve nenhuma correlação com os padrões de comprometimento organizacional. O que se pode inferir é que a possibilidade de fazer amigos no trabalho atende somente a questões sociais e motivacionais da pessoa, não corroborando para que esse venha a ter maior ou menor comprometimento dentro da organização.

Com relação à análise dos dados evidenciou-se semelhanças com os resultados descritos por Quijano e Navarro (1999) na elaboração do modelo ASH para comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. Assim, torna-se claro a aplicação do modelo e a perspectiva de novos estudos com a utilização do mesmo, visto que esse é o primeiro caso de aplicação no território nacional.

Assim como proposto por diversos autores, tais como Curry et al. (1986), Williams e Hazer (1986, apud LOK e CRAWFORD, 2001), Lok e Crawford (2001) e Yousef (2000); a presente pesquisa encontrou a relação de causalidade entre satisfação e comprometimento organizacional, sendo a primeira influência para o segundo.

Fundamentando Lok e Crawford (2001), deve-se deixar claro que apesar das variáveis de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional estarem muito próximas, terem uma forte correlação e existirem claramente algumas coincidências em parte entre as medições de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, elas não podem ser consideradas como construtos semelhantes.

De uma forma geral, atitudes favoráveis em direção à satisfação dos clientes internos e o comprometimento organizacional, seja no ambiente de trabalho ou fora dele, são o resultado de uma administração comportamental eficaz e da sedimentação de um clima organizacional de apoio aos valores humanos. Também é importante para o cliente interno acreditar que o seu trabalho tem valor. A satisfação dos clientes internos, juntamente com elevados padrões de comprometimento, é marca registrada de organizações bem sucedidas.

Sugere-se para próximas pesquisas, uma análise completa do questionário do modelo ASH utilizado junto aos clientes internos das indústrias alimentícias do Rio Grande Norte. Dessa forma, poder-se-ia relacionar os fatores de comprometimento, identificação e satisfação com os indicadores de estresse e burnout, motivação e clima organizacional.

Outro estudo, igualmente interessante para ser feito, é entre os padrões de comprometimento identificados na amostra com o questionário de efetividade organizacional utilizado também no momento da pesquisa como parte integrante do modelo ASH. Atualmente, paralelo a essa pesquisa, está sendo feita a análise do questionário de efetividade organizacional (aplicado aos diretores e gerentes das indústrias alimentícias visitadas) por outros estudiosos da base de pesquisa GERQUAL, porém uma análise de relação com o questionário de comprometimento e identificação, do próprio modelo, poderia fornecer futuramente maior riqueza de informações com relação aos padrões de comprometimento e identificação de perfis, semelhante trabalho realizado por Medeiros e Enders (1998), quando identificado os oito padrões de comprometimento e relacionado com a efetividade organizacional.

Assim como em Quijano et al. (2000), a amostra foi centrada nas pequenas e médias empresas que habitualmente têm trabalhado de forma explícita no desenvolvimento de sua cultura e de seus valores que lhe são próprios. Fica aqui a mesma sugestão dos autores do modelo em aplicar o questionário do modelo ASH

em empresas de grande porte com um elevado desenvolvimento da cultura e dos valores da organização onde provavelmente poderiam ser comparados os resultados desse estudo com os da construção do modelo.

Deve-se frisar que esses resultados representam o momento da pesquisa, e, conforme já alertado, a satisfação de algumas necessidades é temporal e passageira. Dessa forma, o que pode ser motivo de satisfação hoje para os clientes internos e determinar um certo padrão de comprometimento, pode não ser daqui a algum tempo. Por isso, as organizações devem sempre investir em pesquisas de diagnóstico organizacional com relação aos seus recursos humanos. Essa ferramenta de pesquisa auxilia aos gestores conduzir eficazmente sua unidade de trabalho.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para dentro da sua empresa. São Paulo: Pioneira, 1999.
- BANDEIRA, Mariana L.; MARQUES, Antonio L.; VEIGA, Ricardo T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. Revista de Administração Contemporânea. 4(2), 133-157, 2000.
- BASTOS, A.V.B. Comprometimento no trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. In: Anais do XXII ENANPAD, em CD-ROM. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.
- BATEMAN, Thomas S.; STRASSER, Stephen. A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. Academy of Management Journal. 24, 95-112, 1981.
- BORGES, Livia de O. YAMAMOTO, Oswaldo H. O mundo do trabalho. In: Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 24-62, 2004.
- BIRCHAL, Sergio de O. Empresa e indústria alimentícia no Brasil. Disponível em: <<http://www.ceae.ibmecmg.br/wp/wp17.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2006.
- BONAVIDES, Renata de O. P. Conseqüentes do comprometimento organizacional para os trabalhadores: um estudo no setor de panificação em Natal/RN. 2004. 164p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Programa de Pós-Graduação em Administração. Natal, 2004.
- CAZORLA, Irene Maurício. Apostila sobre SPSS. Disponível em: < <http://www.socio-estatistica.com.br/Estatistica/>>. Acesso em: 01 jan 2005.
- CHIZZOTI, Antonio. Pesquisas em ciências humanas e sociais. São Paulo: Cortez: 1998.
- COCHRAN, W. G. Sampling Techniques. 3 ed. New York: Wiley, 1977.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. Métodos de pesquisa em administração. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CURRY, James P.; WAKEFIELD, Douglas S.; PRICE, James L.; MULLER Charles W. On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. Academy of Management Journal. 29(4), 847-858, 1986.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. Comportamento humano no trabalho. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DENCKER, Ada de F. M. Métodos e técnicas de pesquisa em turismo. São Paulo: Futura, 1998.

Indústria alimentar lidera na geração de empregos no estado. Jornal Tribuna do Norte. Ano LIV(157), p.1. Natal, 26/09/2004.

FIERN. Informativo das indústrias do estado do Rio Grande do Norte. Ano XIII(2), p.2. Natal, 16/03/2006. Disponível em: < http://www.fiern.org.br/servicos/estudos/IND_INDUST_02SEM05.pdf>. Acesso em: 10 maio 2006.

FLETCHER, Clive. WILLIAMS, Richard. Performance management, job satisfaction and organizational commitment. British Journal of Management. 7, 169-179, 1996.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GLISSON, Charles. DURICK, Mark. Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. Administrative Quarterly. 33, 61-81, 1998.

GONDIM, Sonia M. G.; SILVA, Narbal. Motivação no trabalho. In: Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 145-176, 2004.

FERRARI, Alfonso T. Metodologia da pesquisa científica. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. Multivariate data analysis. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HART, Christopher W. L. Garantias extraordinárias. São Paulo: Pioneira, 1996.

KELMAN, H. C. Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. Journal of Conflict Resolution. 2, 51-60, 1958.

KERLINGER, Fred N. Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU: EDUSP; INEP, 1980.

KOVACH, K. A. Organization size, job satisfaction, absenteeism and turnover. Washington, D.C.: University Press of America, 1977.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, M. de Andrade. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LEITE, José Alfredo A. Metodologia de elaboração de teses. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

LEE, Byung Hee; JAMIL, Maqbul. An empirical study of organizational commitment: a multi-level approach. Journal of Behavioral and Applied Management. 4(3), 176-190, 2003.

LOCKE, E.A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M. P. (Ed.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology. 1294-1349, 1976.

LOK, Peter.; CRAWFORD, John. Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. Journal of Managerial Psychology. 16(8), 594-613, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MARINHO, Maria de Salete C. Abordagens teóricas à satisfação no trabalho: um balanço crítico. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: 28(4), 41-48, 1988.

MATHIEU, John E.; ZAJAC, Dennis M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin. 108(2), 171-194, 1990.

MEDEIROS, Carlos A. F. Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: Um estudo dos padrões de comprometimento organizacional. 1997. 112 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Programa de Pós-Graduação em Administração, Natal, 1997.

MEDEIROS, Carlos A. F. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. Tese de doutorado em administração – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003

MEDEIROS, Carlos A. F.; ENDERS, Wayne T. Validação do modelo de conceitualização dos três componentes do comprometimento organizacional. Revista de Administração Contemporânea. 3(2), set-dez, 1998.

MEDEIROS, Carlos A. F.; ENDERS, Wayne T. Comprometimento organizacional e características pessoais: como são os comprometidos e descomprometidos com as organizações. Read – Revista Eletrônica de Administração. Ed. 29. 5(8), nov, 2002.

MEDEIROS, Carlos A. F.; ENDERS, Wayne T.; SALES, I. O.; OLIVEIRA, D.L.F. e MONTEIRO, T.C.C. Três (ou quatro?) componentes do comprometimento organizacional. In: Anais do XXIII ENANPAD, em CD-ROM. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

MEDEIROS, Carlos A. F.; ALBUQUERQUE, Lindolfo G. de; MARQUES, Glenda M.; SIQUEIRA, Michella. Comprometimento organizacional: um estudo exploratório de seus múltiplos componentes. In: Anais do XXVII ENANPAD, em CD-ROM. III Iberoamerican Academy of Management Conference. Atibaia-SP: ANPAD, 2003.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review. 1, 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; STANLEY, D. J.; HERSCOVITCH, L.; TOPOLNYTSKY, L. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. Journal of Vocational Behavior. 61, 20-52, 2002.

MOTTA, Paulo R. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. 3 ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.

MOWDAY, Richard. T.; STEERS, Richard. M. e PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior. 14, 224-247, 1979.

MOWDAY, Richard. T.; PORTER, L. W.; STEERS, Richard. M. Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. In: P. Warr (Ed.), Organizational and Occupational Psychology. New York: Academic Press Inc., 219-229, 1982.

OLIVEIRA, José Arimatés. Administrando com Pessoas: Auditoria do Sistema Humano. Natal: UFRN, Cadernos para Estudos do PPGA, 1, 2004, 5p.

OLIVEIRA, Silvio L. Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

- O'REILLY III, C. ; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. Journal of Applied Psychological. 71(3), 492-99, 1986.
- PUENTE-PALACIOS, Katia E.; BORGES-ANDRADE, Jairo E. O efeito da interdependência na satisfação de equipes trabalho: um estudo multinível. In: Anais do XXVIII ENANPAD, em CD-ROM. São Paulo: ANPAD, 2004.
- PORTER, L. W.; STEERS, Richard M.; MOWDAY, Richard T.;BOULIAN, Paul V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology. 59, 603-609, 1974.
- QUIJANO, Santiago D.; NAVARRO, José. El ASH (Auditoria del Sistema Humano), los modelos de calidad y la evaluación organizativa. Revista de Psicología General y Aplicada. 52(2-3), 301-328, 1999.
- QUIJANO, Santiago D.; NAVARRO, José; CORNEJO, José M. Un modelo integrado de compromisso e identificação con la organización: análisis del cuestionario ASH-ICI. Revista de Psicología Social Aplicada. 10(2), 27-61, 2000.
- RICHARDSON, Roberto J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1995.
- REICH, Robert B. O futuro do sucesso: o equilíbrio entre trabalho e qualidade de vida. São Paulo: Manole, 2002.
- ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SANTOS JÚNIOR, Artur R. dos. Implicações das políticas de gestão de pessoal sobre o comprometimento organizacional. 2002. 92 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Programa de Pós-Graduação em Administração, Natal.
- SCHERMERHORN, Jr.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. Fundamentos de comportamento organizacional. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SEBRAE. Estudos e pesquisas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp>>. Acesso em: 10 maio 2004.
- SIQUEIRA, Mirlene M. M.; GOMIDE Jr., Sinésio. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 300-328, 2004.

- SOTO, Eduardo. Comportamento organizacional: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- SPECTOR, Paul. E. Psicologia nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2004.
- SZIGAN, W. Ver. Indústria Brasileira: Origens e Desenvolvimento. São Paulo: Hucitec/Ed. da Unicamp, 2000.
- TAMAYO, Álvaro; SOUZA, Maíra G. S. de; VILAR, Luciana S.; RAMOS, Juliana L.; ALBERNAZ, Janaína V.; FERREIRA, Nadia P. Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. In: Psicologia: Teoria e Pesquisa. Universidade de Brasília. 17(1), 27-35, 2001.
- TABACHNICK, B. G; FIDEL, L. S. Using multivariate statistics. 4 ed. New York: Harper Collins Publishers, 2001.
- WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. Comportamento organizacional. São Paulo: Saraiva, 2003.
- WINER, Yoash. Commitment in organizations: a normative view. Academy of Management Review. 2(3), 418-428, 1982.
- WOOD JR., Thomaz. Remuneração por habilidades e competências: preparando a organização para a era das empresas do conhecimento intensivo. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- YOUSEF, Darwish A. Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting. Personel Review. 29(5), 567-592, 2000.

ANEXO A

Questionário do Modelo ASH – Compromisso e Identificação

PESQUISA SOBRE AUDITORIA DO SISTEMA HUMANO

QUESTIONÁRIO PARA COLABORADORES

		Unidade de Trabalho:		
Estado Civil:		Nível de Escolaridade:		
Sexo:		Tempo de Empresa:		
Idade (em anos):				

Caro colaborador, solicitamos sua atenção em responder às questões a seguir. Geralmente, você deverá marcar com um “x” a opção desejada, conforme seja sua opinião sobre o que for solicitado. A UFRN agradece pela sua colaboração.

A seguir, você encontra uma série de afirmações. Em que medida você concorda com as seguintes afirmações ou discorda delas?

Código	Questão	Dis- cordo Total- mente	Dis- cordo em parte	Neutro	Con- cordo em parte	Con- cordo Total- mente
IC01.	Sinto-me parte desta empresa					
IC02.	Quando falo de minha empresa utilizo mais o “nós” do que o “eles”					
IC03.	Quando alguém elogia esta empresa sinto como um elogio pessoal					
IC04.	Sinto esta empresa como parte de minha própria pessoa					
IC05.	Quando alguém critica minha empresa sinto como um insulto pessoal					
IC06.	Sinto-me membro de minha organização, sinto que pertencço a ela.					
IC07.	Desejo continuar sendo membro desta empresa					
IC08.	Planejo ser membro desta empresa por toda a vida					
IC09.	Os membros desta empresa planejam trabalhar aqui toda a vida					
IC10.	Gostaria de continuar trabalhando aqui					
IC11.	Sinto-me comprometido a contribuir com os resultados desta empresa					
IC12.	Sinto que não estou disposto a dar mais a esta empresa, com base no que recebo dela					
IC13.	Meu nível de esforço por esta empresa está, de fato, determinado pelo nível de recompensa que recebo dela.					
IC14.	A menos que me recompensem por isto, não tenho razões para fazer esforços extras em benefício desta empresa.					
IC15.	Para que minha empresa me recompense eu mostro uma atitude correta					
IC16.	Algumas pessoas desta empresa estão aqui porque não encontram outra coisa					
IC17.	Se pudesse trocária esta organização por outra, na qual me sinta melhor					
IC18.	Penso que alguns membros desta empresa pediriam as contas se encontrassem outra coisa					
IC19.	Não recomendaria esta empresa a nenhum familiar ou amigo para trabalhar nela					
IC20.	Creio que, se houvesse mais empregos, algumas pessoas desta empresa abandonariam seus postos					
IC21.	Não gosto da forma como funciona esta empresa; logo que possa, creio que irei para outra melhor.					
IC22.	Sinto que existe uma grande similaridade entre meus valores pessoais e os de minha empresa					
IC23.	O que esta empresa defende e apóia é importante para mim					
IC24.	A razão pela qual prefiro minha empresa em vez de outras são os valores que ela defende e apóia					

IC25.	Se a forma de ser de minha empresa fosse distinta, não me sentiria tão ligado a ela.					
IC26.	O sucesso desta empresa é meu sucesso					
IC27.	Identifico-me com minha empresa					
IC28.	Envolve-me muito com as tarefas que devo realizar em meu trabalho					
IC29.	Sempre tento ver qual é a melhor forma de trabalhar para conseguir os melhores resultados em meu cargo					
IC30.	De vez em quando prolongo voluntariamente minha jornada de trabalho para acabar tarefas pendentes					
IC31.	Não estou disposto a prolongar, voluntária ou espontaneamente, meu tempo de trabalho para acabar uma tarefa					
IC32.	Eu vivo e respiro para meu trabalho					
IC33.	Muitas coisas na vida são mais importantes que meu trabalho					
IC34.	Sinto-me muito satisfeito em pertencer a esta empresa					
IC35.	Preocupa-me que minha empresa tenha boa reputação em minha comunidade					
IC36.	Sinto-me orgulhoso de trabalhar para esta empresa					
IC37.	Sinto-me orgulhoso quando digo a outros que sou membro desta empresa					

ANEXO B

Questionário do Modelo ASH – Satisfação no trabalho

PESQUISA SOBRE AUDITORIA DO SISTEMA HUMANO QUESTIONÁRIO PARA COLABORADORES

		Unidade de Trabalho:	
Estado Civil:		Nível de Escolaridade:	
Sexo:		Tempo de Empresa:	
Idade (em anos):			

Caro colaborador, solicitamos sua atenção em responder às questões a seguir. Geralmente, você deverá marcar com um “x” a opção desejada, conforme seja sua opinião sobre o que for solicitado. A UFRN agradece pela sua colaboração.

A seguir, você encontra uma série de afirmações. Em que medida você concorda com as seguintes afirmações ou discorda delas?

Qual é o seu Grau de Satisfação nesta empresa, com relação aos seguintes aspectos?

Código	Item	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito Satisfeito
S01.	O respeito que lhe oferecem os companheiros com os quais trabalha					
S02.	As relações que mantém com seus companheiros de trabalho					
S03.	A possibilidade de fazer amigos no trabalho					
S04.	O apoio que recebe por parte de seus superiores imediatos					
S05.	O respeito que lhe oferecem seus superiores					
S06.	O reconhecimento que recebe, por parte de seus superiores, quando merece					
S07.	Os elogios que recebe, quando obtém bons resultados					
S08.	As possibilidades de aprender e desenvolver-se profissionalmente					
S09.	O nível de conhecimentos e habilidades que pode pôr em jogo no posto de trabalho					
S10.	A adequação de seu trabalho à sua formação e interesses profissionais					
S11.	O salário que recebe					
S12.	A forma como lhe pagam					
S13.	A segurança no emprego, frente ao futuro					
S14.	O nível de segurança e estabilidade que lhe oferece a empresa					
S15.	As condições físicas no seu ambiente de trabalho					
S16.	O ambiente físico de seu posto de trabalho					
S17.	Os benefícios sociais que a empresa lhe oferece (tíquetes de restaurante, plano de saúde...).					
S18.	Em geral, considerando todos os aspectos anteriores, com este emprego você está...					