

COMPROMETIMENTO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UMA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

ALVARO ALMEIDA DE AZEVEDO FILHO¹
MARIA VALÉRIA PEREIRA DE ARAÚJO²

RESUMO

O presente trabalho consiste em fazer um estudo, buscando desenvolver uma revisão de literatura sobre o tema do comprometimento e satisfação no trabalho. Para sua construção, foi feita toda uma análise daquilo que os livros e artigos científicos versaram a respeito dos dois temas. É fundamental estudar formas de geração de comprometimento dos clientes internos, assim como também suas perspectivas de satisfação, na medida em que tal tema é importante para que se atinja o sucesso e o crescimento das organizações. Um funcionário comprometido e satisfeito passa a ser um colaborador esforçado e ciente de que o sucesso da organização significa, conseqüentemente, o seu crescimento. A satisfação pode levar a um estado prazeroso, no qual o comprometimento se torna mera conseqüência. É neste sentido que as estruturas organizacionais, o clima e a cultura da empresa devem se voltar para criar um ambiente agradável e propício para o trabalho. Portanto, concluiu-se que o comprometimento deve vir da criação de condições sistêmicas voltadas para a boa realização do laço entre funcionário e empresa.

Palavras-chave: Satisfação no Trabalho. Comprometimento Organizacional. Pesquisa Bibliográfica.

ABSTRACT

The present work is to do a study, to develop a literature review raises the issue of commitment and satisfaction work. For its construction, was made a full analysis of what never extended scientific books and articles about the two themes. It essential to study ways of generating customer commitment internal as well as its prospects for satisfaction, as that this issue is important for achieving success and growth organizations. An employee committed and satisfied employee becomes a hard and aware that the organization's success means, therefore, its growth. Shows that satisfaction can lead to a pleasant state in which the commitment becomes mere consequence. It this sense that the organizational structures, climate and culture company must turn to create a pleasant and conducive to work. Therefore, we concluded that the impairment must come from creating systemic conditions facing the successful execution of the loop between employee and company.

Word-Key: Job Satisfaction. Organizational Commitment. Search Service.

¹ Aluno do curso de MBA em gestão estratégica de negócios da FARN. Email: alvarobrad@hotmail.com

² Doutora em Administração. Professora da UFRN. Email: valeriaaraujofpb@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho se encontra sob um processo de reestruturação produtiva e organizacional, apontando para o esgotamento do modelo de acumulação rígida, estabelecendo a emergência dos sistemas de acumulação flexível. Com a "acumulação flexível" surge também a necessidade de criar novas práticas administrativas para gerir a relação entre indivíduo, organização e estruturas lá conservadas.

Convém observar que é extremamente importante para organizações contemporâneas, que estão inseridas num mundo hipercompetitivo, valorizar e criar as condições objetivas para motivar e gerar o sentimento de consonância entre os objetivos dos clientes internos com os da empresa em que ele trabalha. Isso trará, consequentemente, um comprometimento dos funcionários para com os fins da organização.

Isto implica em dizer que toda empresa que deseja obter sucesso necessita em primeiro lugar do engajamento de toda equipe, um ambiente saudável de se conviver e a gestão adequada de conflitos, para assim se desenvolver e alcançar os objetivos traçados pela direção da empresa. Um funcionário sem motivação, ânimo e interesse, acaba por prejudicar a equipe, causando, muitas vezes, conflitos e situações que interferem no andamento dos processos da empresa.

Assim, é fundamental estudar formas de geração de comprometimento dos clientes internos, assim como também suas perspectivas de satisfação, na medida em que tal tema é fundamental para que se atinja o sucesso e o crescimento das organizações. Um funcionário comprometido e satisfeito passa a ser um colaborador esforçado e ciente de que o sucesso da organização significa, consequentemente, o seu crescimento.

O presente trabalho consiste em fazer um estudo, buscando desenvolver uma revisão de literatura sobre o tema do comprometimento e satisfação no trabalho. Para sua construção, foi feita toda uma análise daquilo que os livros e artigos científicos versaram a respeito dos dois temas.

O despertar pela presente investigação foi influenciada no momento em que pode-se constatar a interligação entre comprometimento e satisfação, para assim gerar um melhor relacionamento entre indivíduo e organização.

Isto porque as empresas procuram diferenciar seus produtos e serviços de maneira a ganhar fatia de mercado. No entanto, de pouco adianta desenvolver tais estratégias, se o funcionário não estiver satisfeito e comprometido. O comprometimento organizacional e a satisfação são fortes aliados para se conseguir esse objetivo. Esse tema é de evidente importância para as empresas conseguirem uma postura correta dos funcionários, uma linguagem única e o envolvimento da equipe.

Ocorre que, apesar de sua necessidade latente, não é tarefa fácil se alcançar o comprometimento e a satisfação dos trabalhadores. Isto requer uma convivência diária, solicita da organização a administração eficaz de conflitos que levam a desgastes, que dificultam diálogos, impossibilitando, em muitos momentos, o desenrolar das tarefas da empresa.

O trabalho foi organizado de maneira a apresentar o comprometimento organizacional, inicialmente; e, posteriormente, a satisfação como meio de melhoramento das práticas de trabalho dos clientes internos. O último momento será dedicado a um fechamento, apresentando as conclusões do trabalho.

2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Boa parte dos estudos na área de comprometimento organizacional busca levantar os antecedentes, conseqüentes e correlatos.

Segundo Demo (2003), nota-se que um maior número de estudos sobre o comprometimento, tanto em nível nacional como em nível internacional, tem sido dedicados ao enfoque de seus fatores antecedentes.

BASTOS; BRANDÃO; PINHO (1997) citam como antecedentes do comprometimento organizacional: variáveis pessoais, características ocupacionais, experiências no trabalho e características organizacionais.

Dornstein e Matalon (1989, apud BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997) citam fatores extra-organizacionais como antecedentes do comprometimento organizacional: alternativas de emprego e grupos de referência fora da organização.

Segundo Mottaz (1988 apud BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997), a maioria dos estudos sobre os determinantes do comprometimento evidencia pouca concordância e apresenta resultados pouco consistentes.

Uma revisão realizada por Medeiros et al. (2002, apud BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997) mostra que há uma retomada pelo interesse sobre o tema comprometimento e que há significativo espaço para estudos utilizando-se modelos e contextos englobando variáveis organizacionais e desempenho.

Em recente estudo, Demo (2003) apresenta uma revisão bibliográfica da produção nacional sobre comprometimento no trabalho. A partir desta revisão, a autora observa que, apesar da falta de consenso nos estudos sobre o construto, há uma crescente concordância acerca da natureza multidimensional do comprometimento no trabalho, ou seja, cada vez mais estudiosos corroboram que a base do desenvolvimento do vínculo de comprometimento é formada por múltiplos processos psicológicos. Corroborando estas afirmações, a proposta adotada para este trabalho é utilizar duas bases (afetiva e cognitiva) do comprometimento.

Medeiros et al (2003), em uma importante pesquisa bibliográfica nacional, também conseguiu chegar a resultados interessantes. De acordo com ele, há no Brasil uma quantidade significativa de trabalhos acadêmicos na área de comprometimento organizacional, que se notabilizam pela qualidade daquilo que foi gerado. Segundo ele, são artigos que poderiam, tranquilamente, serem publicados em periódicos internacionais.

Medeiros et al (2003) ainda defende que os estudos de comprometimento organizacional podem ser desenvolvidos, através da busca de melhor dimensionar este comprometimento, além de buscar formas de mensurá-los. Falta, de uma maneira geral, mensurar qual é o peso do comprometimento organizacional para o desempenho das organizações.

Em recente estudo, Siqueira e Gomide Jr. (2004) fazem referência a estas bases psicológicas de comprometimento organizacional:

(a) base que destaca a natureza afetiva do comprometimento. Está associada às teorias psicológicas acerca de ligações afetivas e baseada na concepção de atitudes. Tem como premissa que o vínculo do indivíduo com a organização se dá através de uma forte identificação, possuindo pela mesma sentimentos e afetos, de ordem positiva ou negativa;

(b) base que destaca a natureza cognitiva do comprometimento. Está associada a concepções sociológicas de troca e concepções cognitivistas acerca de crenças que o indivíduo possui acerca de suas relações com a organização.

Siqueira, Gomide Jr. (2004) apontam que os enfoques, afetivo, calculativo (instrumental) e normativo são as três dimensões do comportamento organizacional mais aceitas e investigadas, sendo que o comprometimento afetivo, como o próprio nome diz, descende da base afetiva; e que os estilos de comprometimento instrumental/calculativo e normativo, possuem base cognitivista com raízes em estudos sobre relações de troca.

Prosseguem afirmando que o estilo instrumental/calculativo está inserido na concepção sociológica de troca econômica e o normativo está vinculado à troca social entre organizações e empregados (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004).

O construto comprometimento organizacional, tema ligado a características individuais de impacto no desempenho, figura no cenário científico internacional dentre os temas mais investigados a partir dos anos 70 (BRANDÃO, 1997).

As transformações observadas na organização do trabalho, nos processos produtivos e nos padrões de gestão nas sociedades industrializadas, têm gerado um crescente interesse de pesquisadores e administradores pela questão do comprometimento no trabalho (BASTOS, 1997).

Sobre a etiologia da palavra comprometimento, Bastos (1997) menciona o sentido ambíguo quando utilizada na linguagem cotidiana, ocasião em que o termo está associado a múltiplos significados. Por um lado, o conceito de comprometimento está associado a um sentido positivo e se refere à noção de envolvimento, ajustamento, engajamento, agrado. Por outro lado, o termo possui um significado negativo quando se refere à idéia de ocorrência de ações que

impedem ou dificultam a consecução de um objetivo.

Também Siqueira e Gomide Jr. (2004), mencionam o significado que a expressão comprometer-se possui na língua portuguesa, estando a mesma, segundo esses autores, associada à idéia de obrigar-se por compromisso.

Na literatura científica, a utilização do conceito de comprometimento emerge, sob os mais diversos rótulos, numa larga tradição de estudos que explora o vínculo do trabalhador com os aspectos do seu contexto de trabalho (BASTOS, 1997).

No início dos anos 80, Morrow (1983 apud BASTOS, 1997), chamava a atenção para a multiplicidade de conceitos e de instrumentos utilizados para designar estudos sob o rótulo de comprometimento. Essa autora mostra a diversidade do conceito revelando cinco grandes focos de comprometimento observados na literatura, sendo eles: valores, organização, carreira, trabalho e sindicato.

E em mais uma revisão, Morrow (1993 apud DEMO, 2003) tece novas considerações sobre os principais focos de estudo do comprometimento, excluindo o foco no sindicato em virtude, segundo a autora, do expressivo declínio no número de estudos:

- (a) ética no trabalho (a medida de valor no trabalho mais significativa);
- (b) comprometimento com a carreira/profissão;
- (c) envolvimento com o trabalho e;
- (d) comprometimento organizacional.

Morrow (1993 apud DEMO, 2003) propõe também o desdobramento do comprometimento organizacional em duas vertentes: comprometimento atitudinal (afetivo) e comprometimento instrumental.

Demo (2003) também menciona, em recente revisão sobre comprometimento no trabalho, que diversos outros aspectos do contexto de trabalho podem ser alvo do comprometimento do indivíduo. Porém, há dessemelhanças em relação à postura de Morrow (1993, apud DEMO, 2003) pois, segundo Demo (2003), o construto comprometimento tem sido estudado

principalmente sob três focos: comprometimento com a organização, com a carreira e com o sindicato. Corroborando esta afirmativa de Demo (2003) em relação aos focus do comprometimento, Siqueira e Gomide Jr. (2004) se referem às principais concepções sobre comprometimento organizacional apresentando suas bases psicológicas.

Anteriormente, Demo (2003) também menciona que o comprometimento organizacional poderia ter como foco outros aspectos do ambiente, tais como a família, o sindicato e o partido político. Bastos (1993), igualmente destaca os múltiplos alvos do comprometimento citando o comprometimento com a organização, com a profissão / carreira, o sindicato, os valores e o trabalho. Segundo esse autor, embora partilhem problemas comuns, cada um se constitui numa linha de investigação própria.

Bastos (1994) trata desta questão expondo cinco abordagens do comprometimento organizacional que, por sua vez, implicam em conceituações e propostas de mensuração distintas. De acordo com o autor, este fato se explica, em parte, pelo fato da área do comportamento organizacional, a qual pertence o construto, ter raízes em disciplinas científicas distintas, conforme discutido na seção 1.1. Assim, comprometimento organizacional pode ser encontrado em cinco enfoques diferentes: afetivo, instrumental, normativo, sociológico e comportamental conforme Bastos (1994):

- afetivo: processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização;
- calculativo / instrumental: produto das recompensas e custos percebidos pelo empregado na condição de integrante da organização;
- sociológico: vínculo que surge das relações de autoridade com o empregador;
- normativo: conjunto de pressões e normas sociais que definem o vínculo do empregado com a empresa;
- comportamental: conjunto de cognições que guiam os comportamentos que fortalecem o vínculo com a organização.

O enfoque do comprometimento afetivo tem suas raízes nos trabalhos de Etzioni (apud Demos 2003), que relaciona padrões de envolvimento gerados entre trabalhadores com os mecanismos utilizados pelas organizações para obter a

concordância destes (BASTOS, 1993).

Na década de 70, ETZIONI (apud DEMO 2003) apresenta um estudo demonstrando que o desempenho do trabalho e possíveis conflitos são decorrentes do nível de envolvimento ou de identificação do indivíduo com a organização.

MOWDAY; PORTER E STEERS (apud DEMO 2003), desenvolveram um instrumento de medição de comprometimento organizacional, Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), tendo como base três fatores - crenças, afetos e intenções do indivíduo. Os referidos autores apresentam o comprometimento como o estado de identificação de um indivíduo com uma organização e com seus objetivos e por sua intenção de permanecer como membro dessa organização. Além desta noção de identificação, o enfoque citado utiliza três dimensões para definição do construto, a saber: os sentimentos de lealdade; o desejo de permanecer e; o desejo de se esforçar em prol da organização (BASTOS, 1994).

Segundo Demo (2003), parte expressiva dos estudos sobre comprometimento tem adotado a definição clássica de Mowday; Porter e Steers (apud DEMO 2003), utilizando-se da abordagem afetiva, que tem como base a premissa que o vínculo do trabalhador com a instituição é construído por meio da internalização das normas, dos valores e das regras da organização. Também verifica-se em Bastos (1994) a afirmação de que a abordagem atitudinal/afetiva domina o campo de investigação do comprometimento organizacional.

De acordo com Mowday; Porter e Steers (apud DEMO 2003) o comprometimento afetivo representa algo além da simples lealdade passiva a uma organização. Ele envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir com o bem-estar da organização.

Comprometimento organizacional é um estado no qual o indivíduo sustenta suas atividades e seu próprio envolvimento na organização por meio de suas ações e crenças.

Comprometimento organizacional também é definido como o apego afetivo de um indivíduo aos objetivos e valores da organização.

Bastos, Brandão e Pinho (apud DEMO 2003) evidenciam o comprometimento

como um estado, no qual o indivíduo apresenta reações afetivas positivas tais como sentimentos de lealdade em relação a algo ao qual se associam intenções comportamentais específicas.

Quatro características são comuns aos indivíduos comprometidos com a organização:

- a) internalização dos objetivos e valores da organização;
- b) envolvimento com papel organizacional no contexto desses objetivos e valores;
- c) desejo de permanecer na organização por um longo período para o alcance dos objetivos e valores; e
- d) prontidão para exercer esforços para o alcance dos objetivos e valores.

Bastos (1994) menciona a clássica definição de comprometimento organizacional, no enfoque afetivo, como sendo o processo de identificação e envolvimento afetivo do indivíduo com os objetivos e valores da organização.

As pessoas se tornam comprometidas pelas implicações de suas próprias ações. Nessa perspectiva, comprometimento seria observável em comportamentos que vão além das expectativas normatizadas pela organização para o indivíduo. A assiduidade, o tempo no emprego e a qualidade adicional no desempenho de tarefas são alguns dos indicadores utilizados para operacionalizar o construto.

Bastos (1994) salienta que outra parcela significativa dos estudos sobre comprometimento é embasada e rotulada de side-bets, ou abordagem instrumental, ou ainda abordagem calculativa.

Nesta dimensão, o comprometimento existe em decorrência das recompensas e custos associados à organização da qual o trabalhador faz parte. Aqui, o comprometimento está associado a uma tendência a se manter na organização devido aos custos associados ao desligamento.

Através de escalas propostas pelos autores é possível avaliar a probabilidade do trabalhador deixar a organização em caso de recebimento de incentivos fora da organização, como por exemplo, melhor salário, maior liberdade e maior status.

Na abordagem calculativa ou instrumental, o comprometimento é visto como produto das trocas efetivadas com a organização, em função das recompensas e dos custos associados percebidos pelo integrante desta organização (BASTOS, 1994). Comprometimento seria, então, um mecanismo psicossocial cujos elementos side-bets ou conseqüências de ações prévias (recompensas e custos) que impõem limites ou restringem ações futuras (...) side-bets (ou trocas laterais) seriam os múltiplos investimentos feitos pelo indivíduo que tornam custoso o abandono da organização (BASTOS, 1994).

Bastos (1994) o comprometimento pode ser conceituado como a relutância de deixar a organização em busca de salário, status ou liberdade profissional ou ainda, por um melhor ambiente de trabalho.

Bastos (1994) ressalta que as organizações podem criar vínculos fortes em seus trabalhadores ao atender suas necessidades e expectativas.

No enfoque sociológico a análise do comprometimento organizacional é realizada sob o prisma do attachment (apego) do trabalhador à organização. Esta abordagem reúne as idéias de Weber (teoria da autoridade) e Edwards e Burrawoy (teóricos marxistas) (BASTOS, 1994).

Na perspectiva sociológica do comprometimento, o vínculo do trabalhador é conceitualizado em termos das relações de autoridade que governam o controle do empregador e a subordinação dos trabalhadores (BASTOS, 1994).

Segundo Bastos (1994), os trabalhadores trazem para o contexto de trabalho, além de uma orientação básica para os seus papéis de subordinados, um conjunto de códigos normativos que especificam maneiras moralmente corretas de dominação.

O apego do trabalhador não está na dependência do amor nem do dinheiro e sim da percepção de legitimidade do regime de governo do empregador.

O enfoque normativo engloba a teoria organizacional e a Psicologia Social, especialmente os trabalhos sobre o poder preditivo das atitudes em relação ao comportamento (BASTOS, 1994).

Já na perspectiva do enfoque normativo a cultura é fator determinante para o comprometimento com a organização. O conceito de cultura é apresentado como o conjunto de valores partilhados que produzem pressões normativas sobre os

membros (BASTOS, 1994, p. 57).

Sob este prisma, a cultura organizacional influencia na produção de trabalhadores comprometidos. Esta influência pode vir a se tornar estável e de longo prazo sobre o comportamento do indivíduo no trabalho (BASTOS, 1994).

Assim, indivíduos comprometidos apresentam certos comportamentos não porque eles calculam que, em os apresentando, obterão benefícios pessoais, mas porque eles acreditam que é certo e moral fazê-lo.

A dimensão normativa trabalha com dois campos de análise: âmbito da organização, quando articula o conceito de cultura e também no plano individual, abordando motivação e comportamento.

O enfoque comportamental do comprometimento é também denominado enfoque da consistência cognitiva, pois tem suas bases na teoria da dissonância cognitiva de Festinger (apud BASTOS, 1994). Nesta perspectiva, o trabalhador faz a avaliação do seu comprometimento para manter a consistência entre seus comportamentos (continuar na organização, por exemplo) e as suas atitudes.

O que torna as pessoas comprometidas são as implicações de suas próprias ações. Três aspectos são importantes para determinar os níveis de comprometimento:

- volição o indivíduo se sente pessoalmente responsável pelo ato quando possui a percepção de que a ação foi desempenhada por livre escolha;
- reversibilidade tanto maior será o comprometimento com determinada ação, quanto maior for a percepção de que o comportamento não pode ser revertido, ou que envolva altos custos para tal;
- caráter público ou explícito do ato a probabilidade de se manter comportamentos adequados é reforçada pela percepção de que outras pessoas significativas (colegas, família, ...) tomam conhecimento desses comportamentos.

É importante alertar para o fato de que a avaliação do comprometimento nesta perspectiva não pode se limitar a verbalização dos trabalhadores, utilizando-se de escalas de atitudes. Como indicadores para avaliar o comprometimento é

mais adequado a utilização, por exemplo, de indicadores como a qualidade no desempenho, a assiduidade e o tempo no emprego.

3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A seguir será realizado um breve relato histórico acerca de satisfação no trabalho; uma discussão acerca da fragmentação teórica do conceito e por fim a apresentação de antecedentes, conseqüentes e correlatos da satisfação no trabalho encontrados na literatura.

Segundo Marquis e Huston (1999), o cenário das organizações na década de 20, influenciado pela recente revolução industrial, resultava em um grande número de trabalhadores, com qualificação deficitária operando em fábricas de grande porte. A insatisfação observada nos trabalhadores da época foi um dos fatores determinantes para motivar cientistas da administração e teóricos organizacionais a analisar o papel da satisfação do trabalhador na produtividade das organizações.

Marquis e Huston (1999) comentam que um dos estudos pioneiros no que se refere à literatura sobre satisfação no trabalho foi a pesquisa realizada por Mayo na Hawthorne Works da Western Electric Company, nos arredores da cidade de Chicago, entre os anos de 1927 e 1932. Inicialmente o referido estudo observava a relação existente entre a iluminação da fábrica e a produtividade dos trabalhadores. Ainda segundo as referidas autoras os resultados demonstraram que havia uma tendência de crescimento na produtividade, independente das condições do ambiente de trabalho, quando a gerência dava atenção especial aos trabalhadores. Isso significava que as pessoas respondem ao fato de estarem sendo observadas, tentando melhorar qualquer comportamento que possa continuar garantindo a atenção sobre elas.

Os anos 30 se seguiram produtivos para os estudos sobre satisfação no trabalho. Idéias e métodos diversos levaram a descobertas e inovações. Dentre eles

estudos significativos que caracterizaram a insatisfação no trabalho como o produto de tendências emocionais não ajustadas, cuja falta de descanso associada é mal interpretada pelos trabalhadores a suas situações de emprego (BASTOS, 1994).

O referido estudo na Hawthorne da Western Electric Company é um estudo realizado por Hoppock (apud BASTOS, 1994) como representantes das duas correntes nos anos 20 e nos anos 30, dentro do contexto da psicologia moderna. Hoppock (apud BASTOS, 1994) inclusive, se mostra um dos pioneiros no estudo da satisfação no trabalho mediante métodos de investigação de escalas de atitudes.

Na década de 40, Maslow (apud BASTOS, 1994) preconizava através da teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, que a satisfação das necessidades do ser humano está relacionada ao processo da motivação. Entende-se por motivação neste âmbito, o impulso que move o indivíduo em relação atendimento de uma necessidade ou ao alcance de um objetivo. Segundo os postulados de Maslow (apud BASTOS, 1994), as necessidades humanas estão dispostas hierarquicamente em cinco níveis. Nelas, os indivíduos priorizam suas necessidades de acordo com os valores atribuídos a cada necessidade humana, desde as necessidades fisiológicas básicas até as necessidades mais elevadas como a de auto-realização. Desse modo, deduz-se que o motivador de comportamento não é a satisfação, mas a insatisfação.

Herzberg constatou ao estudar a motivação dos trabalhadores, que os fatores que produzem a satisfação no trabalho diferem daqueles fatores que produzem a insatisfação.

Ainda segundo esse autor, a realização, o reconhecimento pela realização, o trabalho em si, a responsabilidade e o crescimento ou progresso, são fatores de motivação intrínseca. Já as condições de trabalho, as relações interpessoais, o salário, a estabilidade, o status, a supervisão, a política e a administração da empresa, são fatores de insatisfação ou fatores de higiene. De acordo com a teoria de Herzberg, estes fatores higiênicos podem causar insatisfação, mas, no entanto não levam à motivação.

Na década de 50, foi sugerido a existência de três linhas para o estudo de satisfação no trabalho:

- social ou relações humanas enfatiza o papel da supervisão adequada, dos grupos de trabalho coesos e relações amistosas entre supervisão e trabalhadores.
- física/econômica nesta linha são enfatizados o papel das condições físicas de trabalho e de pagamento.
- o trabalho em si/ crescimento esta linha propõe que através do aumento da responsabilidade, da eficácia e da habilidade, o sentimento de desafio gera motivação, o que leva à satisfação.

Até a década de 70, estas três linhas de pensamento representaram as tendências sobre as pesquisas na área de satisfação do trabalho e ainda influenciam estudos sobre o tema.

Segundo Siqueira e Gomide Jr. (2004) o conceito de satisfação no trabalho possui um grande volume de estudos, porém com raros debates na tentativa de se apresentar uma definição consensual.

Uma das conceituações clássicas da satisfação no trabalho foi apresentada por que a definiu como (...) um estado emocional positivo ou de prazer resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho. Esta definição denota a tendência de atribuir à satisfação um caráter afetivo, refletindo reações de ordem emocional mediante o trabalho. Em sua definição sobre satisfação no trabalho Locke enfatiza a existência de três componentes que são a base da satisfação: o valor, o grau de importância e a percepção.

Segundo o mesmo, a percepção é o componente mais importante, visto que a satisfação é baseada na percepção da situação atual em relação aos próprios valores. Sendo assim, a satisfação é o produto da discrepância entre o que o trabalhador deseja e o que ele realmente possui, levando-se em consideração a importância que ele atribui ao que se deseja.

A satisfação pode ser pensada como uma função da correspondência entre o sistema de reforçamento do ambiente do trabalho e as necessidades do indivíduo. A satisfação também deve ser pensada como um sentimento sobre um trabalho que fosse determinado pela diferença entre a quantidade de resultados que uma pessoa recebe e a quantidade de resultado que a mesma sente que deveria receber.

Martins (1984, p.12), assinala que ainda falta uma definição clara e geral acerca de satisfação no trabalho:

Na realidade, a satisfação no trabalho é um conceito intimamente relacionado ao moral e ao envolvimento no trabalho. Entretanto, o conceito de moral está mais ligado à crença, enquanto que satisfação é o resultado da avaliação que o sujeito faz da sua situação no trabalho.

Verifica-se também na literatura, que bases conceituais diversas sobre satisfação no trabalho geram medidas diferenciadas do construto, dificultando a comparação dos resultados de pesquisas.

A complexidade do conceito de satisfação no trabalho, tem sido demonstrada por alguns estudiosos no sentido de que não basta apenas saber quais são as suas dimensões: é necessário desenvolver estudos para compreender melhor como este conjunto de dimensões se associa a variáveis, tais como características individuais do contexto do trabalho, para determinarem o conjunto de respostas afetivas denominadas satisfação no trabalho (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004).

Qualquer tentativa de se estabelecer uma definição rígida e estática para satisfação no trabalho, poderia ser frustrada devido a sua natureza subjetiva e temporária. Apesar de muitas teorias existentes, as diferentes combinações de componentes para estudar a satisfação podem ser inseridas em três categorias: natureza do trabalho, ambiente de trabalho e características do trabalhador.

Vários fatores interferem na satisfação com a tarefa: características individuais (denominadas como auto-estima), características da tarefa (dificuldade) e fatores da experiência anterior do indivíduo com a tarefa ou com tarefas similares.

A literatura indica que parece haver um consenso que a satisfação de trabalho é uma reação afetiva a um trabalho sendo o resultado da comparação entre as expectativas reais e as expectativas iniciais em relação ao mesmo (DEMO, 2003).

Siqueira e Gomide Jr. (2004) ressaltam que além da controvérsia em relação à definição do conceito de satisfação no trabalho, há ainda falta de consenso sobre sua essência psicológica. Enquanto alguns estudiosos defendem sua natureza afetiva, outros se fixam na essência cognitiva da satisfação no trabalho, como se vê a seguir.

Segundo Siqueira e Gomide Jr. (2004) existem também divergências quanto ao

estudo da dimensionalidade da satisfação do trabalho. Alguns estudiosos defendem a proposta de que vários componentes do trabalho integram a satisfação, sendo capazes de desencadear diferentes graus de satisfação ou de insatisfação no indivíduo. Estes fatores seriam: a chefia, colegas de trabalho, o próprio trabalho, salário e oportunidades de promoção. Outros estudiosos possuem a visão de uma dimensão única, ou seja, consideram a satisfação no trabalho como uma atitude geral frente ao trabalho como um todo. Esta proposta é calcada na idéia de que há particularidades que podem influenciar negativamente na formulação de teorias sobre o conceito.

O vínculo afetivo com o trabalho, permeado pelos cinco fatores que integram o conceito teórico de satisfação (chefia, colegas, salário, promoções e o próprio trabalho) parece ter capacidade para reduzir taxas de rotatividade e o índice de faltas ao trabalho (SIQUEIRA; GOMIDE Jr., 2004).

Mais recentemente Robbins (1999) define a satisfação no trabalho como a atitude geral do indivíduo em relação ao seu trabalho. Esta premissa engloba a execução de tarefas, as ocupações e a interação social com chefes e colegas. Desse modo, a satisfação ou insatisfação do indivíduo com o seu trabalho está ligada às regras e políticas organizacionais, à obediência aos padrões de desempenho e à convivência com as condições de trabalho.

Segundo Amaral (2001 apud SIQUEIRA; GOMIDE Jr., 2004) estudos já demonstraram que a satisfação no trabalho é um forte correlato de variáveis integrantes do bem-estar psicológicos tais como satisfação geral com a vida, estado de ânimo, otimismo e auto-estima.

Ao investigar os componentes da satisfação no trabalho, verificam-se que a satisfação no trabalho depende do sentimento de bem-estar e saúde física e mental experimentada pelos funcionários na execução de suas tarefas.

O estudo da satisfação possui grande relevância para o contexto organizacional, pois é um preditor útil de rotatividade e ausências no trabalho. De acordo com esse autor, pesquisas sobre rotatividade e satisfação no trabalho apresentam conclusões consistentes porém, o mesmo não ocorre com o comportamento de ausências no trabalho, cujos resultados não estão claramente

estabelecidos.

Sobre o impacto da satisfação no trabalho dentro das organizações, é válido afirmar que, mesmo que não haja necessariamente uma relação entre satisfação no trabalho e a produtividade, o desempenho pode ser indiretamente afetado pelo absenteísmo ou pela movimentação da mão-de-obra, que são negativamente correlacionados à satisfação.

Estudos revelaram que a satisfação no trabalho pode ser influenciada pelo efeito das relações interpessoais, das questões de saúde e da afetividade negativa em relação ao trabalho.

Nicholson e Miljus (1989, apud BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997) concluíram em seus estudos que as políticas salariais e de promoção e as práticas administrativas parecem estar no núcleo de problemas de rotatividade. Os investigadores não relacionaram diretamente a rotatividade e o tempo de serviço à satisfação de trabalho ou ao descontentamento.

Hackman et al. (1989, apud BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997) propuseram um modelo no qual a diminuição do absenteísmo e da rotatividade, o aumento da produtividade, a motivação e a satisfação interna só serão alcançados se houver a percepção, por parte do trabalho, de que o trabalho é significativo.

Ao conceituar trabalho, Locke (1989, apud BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997) o apresenta como uma complexa inter-relação de papéis, tarefas, responsabilidades, recompensas e incentivos. Na tentativa de identificar estes elementos que compõem o trabalho, verifica-se abordagens com propostas de identificá-los através de instrumentos específicos e por intercorrelações entre fatores.

Ainda segundo o referido autor, os estudos sobre trabalho têm sido abordados em dois níveis de análise diferentes:

(a) eventos ou condições (envolve o trabalho em si, condições de trabalho, salário, reconhecimento, promoções, benefícios) e;

(b) agentes (envolve supervisão, gerenciamento, organização, parcerias).

Os eventos possuem três categorias: o trabalho si; recompensas e contexto. Já os agentes são classificados como: self (o próprio indivíduo) e outros (outras possibilidades dentro e fora da organização).

Corroborando as afirmações de Locke (1976), Katz e Van Maanen (1989, apud BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997), identificaram em uma amostra de 3.000 participantes, três grupos de fatores aos quais chamaram de Fatores de Satisfação de Trabalho: o próprio trabalho (fatores intrínsecos); o contexto da interação (colegas de trabalho, supervisores e pessoas do ambiente de trabalho) e; políticas organizacionais (condições de trabalho, salário e políticas de promoção).

Os modelos de satisfação no trabalho tentam especificar as classes de variáveis relevantes para determinar a satisfação global. Estas classes podem ser:

- necessidades o grau de necessidade de realização do trabalho e do dever cumprido, apresentado pelo indivíduo é que determina o grau de satisfação no trabalho. Necessidade refere-se às condições nas quais se requer a manutenção da vida;
- expectativas as reações afetivas de um indivíduo dependem da discrepância entre o que o seu ambiente oferece e o que ele espera do mesmo;
- valores considera-se um valor, o que uma pessoa deseja, espera ou busca alcançar.

Ao analisar a diferença entre valores e necessidades verifica-se que as necessidades são objetivas, enquanto as pessoas têm as mesmas necessidades básicas, eles diferem quanto aos seus valores. Os valores determinam escolhas em virtude entre outros, de reações emocionais, já suas necessidades confrontam o homem com a obrigatoriedade da ação (LOCKE, 1976).

Todos os valores possuem dois atributos: intensidade, ou seja, o quanto é esperado ou estimado e; conteúdo, o que é esperado ou estimado. Ainda segundo esse autor, cada resposta emocional reflete um duplo valor de julgamento: a discrepância entre o que o indivíduo espera e o que ele recebe, e a importância do que ele espera, da quantidade que ele espera. Isso reflete a percepção do valor da discrepância e da importância na intensidade do afeto, sendo então a satisfação global, o somatório dos afetos que envolvem os elementos de trabalho do indivíduo.

Segundo Pasquali e Nogueira (1981), inicialmente os estudos procuravam demonstrar que a satisfação estava relacionada com o absenteísmo, rotatividade, índice de acidentes e desempenho no trabalho.

Segundo os mesmos, atualmente as pesquisas sobre satisfação no trabalho tem focado a relação do tema com salário, promoção, supervisão, conteúdo de trabalho e métodos de trabalho. Pesquisa-se também a relação destes fatores com outras variáveis, tais como características do trabalhador, tais como - idade, sexo, escolaridade e o ambiente onde se desenvolve o trabalho. Atualmente, os estudos sobre satisfação no trabalho estão voltados para as investigações no campo do comportamento organizacional (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho permitiu compreender que o comprometimento organizacional somente pode ser atingido, se os funcionários estiverem motivados. Isto porque a satisfação para o trabalho possibilita que os funcionários enxerguem que estão sendo bem tratados pela organização e que, ao contrário do que eles imaginam, os desejos individuais podem ser compatibilizados com os objetivos organizacionais.

A satisfação pode levar a um estado prazeroso, no qual o comprometimento se torna mera consequência. É neste sentido que as estruturas organizacionais, o clima e a cultura da empresa devem se voltar para criar um ambiente agradável e propício para o trabalho.

É preciso enfatizar, basicamente, que duas correntes teóricas foram encontradas. Primeiro aquela que diz respeito ao compartilhamento da noção de que a satisfação acarreta, necessariamente, em melhores condições de trabalho, e, conseqüentemente, de comprometimento por parte desse funcionário satisfeito para com a empresa (ROBINS, 1999; SIQUEIRA, 2004). A segunda vertente se relaciona com a idéia de que não há, necessariamente, uma junção automática entre as duas vertentes. O funcionário satisfeito não será, necessariamente, um funcionário

comprometido, ainda que a satisfação facilite o comprometimento (BASTOS, 1997; DEMO, 2003).

O presente trabalho se posiciona com o de reforçar, a partir de revisão de literatura empreendida, a teoria que acredita na junção entre satisfação do funcionário e comprometimento do mesmo por entender que há uma relação de causalidade necessária.

Deste modo, o comprometimento não pode ser imaginado como uma prerrogativa a ser solicitada da organização para o indivíduo. O comprometimento deve vir da criação de condições sistêmicas voltadas para a boa realização do laço entre funcionário e empresa.

REFERENCIAS

- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho:** a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. 294f. Tese (Doutorado em Psicologia) Programa de Pós- graduação em Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1994.
- BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento rganizacional: Uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**. n. 1 v. 2, p. 97-120. 1997.
- DEMO, G. Comprometimento no Trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional. **POT Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 3, n.2, p 185-213, 2003.
- MARQUIS, B. L.; HUSTON, C. J. **Administração e Liderança em Enfermagem:** Teoria e Aplicação, Porto Alegre: Artmed, 1999.
- MEDEIROS ET AL, Carlos Alberto Freire. Comprometimento organizacional: o estudo da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, vol 07, out-dez, nº 04, 2003.
- OLIVEIRA, M. A. P. S. **Comprometimento organizacional e com a carreira:** influência sobre a produção científica de pesquisadores brasileiros. 1998. 170f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) Programa e Pós- graduação em Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 998.
- PASQUALI, L.; et al. **Satisfação na tarefa, auto-estima e dificuldade da tarefa:** um modelo explicativo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 21, n. 3, p. 43-57, 1981.
- ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos Científicos, 1999.
- SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR. S. Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org) **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-330.