

# Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: uma análise da gestão de recursos humanos

José Roberto S. Freire\*

## Resumo

O presente estudo busca refletir sobre o comportamento humano no trabalho, considerando a percepção do empregado quanto ao comprometimento organizacional e à satisfação no trabalho. Os resultados identificaram as variáveis que interferem no contexto do trabalho em um grupo de pesquisadores técnico-científicos e reafirmam a importância de se conhecer e compreender o comportamento humano no trabalho como uma estratégia na gestão de recursos humanos.

*Palavra-chave:* comprometimento organizacional, satisfação no trabalho, gestão de recursos humanos.

## Abstract

*The present study aims to reflect on human behavior at work, considering the employee's point of view about organizational commitment and satisfaction at work. The results identified the variables that interfere in the work context in a scientific-technical group of researchers. They reaffirm the importance of knowing and understanding human behavior at work as a strategy in human resources administration.*

*Key words:* organizational commitment, satisfaction at work, human resources administration.

---

\* Mestre em Administração – PUC-SP e consultor de Recursos Humanos da Embrapa/ gado de corte.

A preocupação com o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho não é recente. Na verdade, o conceito tem uma rica ancestralidade, remontando aos estudos da administração científica no início do século XX e ao desenvolvimento subsequente do fordismo nos anos de 1920, baseado em noções do racional econômico e na organização informal.

Os autores neobehavioristas McGregor (1973), Likert (1961), os das teorias da motivação Maslow (1966), Herzberg (1959) e o sociólogo funcionalista Selznick (1949), anteciparam estudos e demonstraram interesse no comprometimento organizacional e seu desenvolvimento para se alcançar, além de um clima de alta confiança no qual os empregados teriam compromisso para realização da meta organizacional, as aspirações dos indivíduos na organização.

A preocupação e a busca de explicações para o comprometimento e a satisfação no trabalho têm sido temas constantes de várias pesquisas no campo da ciência comportamental e vêm recebendo considerável atenção dos dirigentes organizacionais. Para Brandão (1991), Bastos (1992 e 1994), Borges-Andrade *et alii* (1990 e 1994) e Bergamini (1996), as atitudes, as opiniões e os valores devem ser estudados e compreendidos, pois são fundamentais para o entendimento do comportamento organizacional.

O presente estudo focaliza os construtos do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho, procurando analisar a relevância desses conceitos teóricos na gestão de recursos humanos, identificando as variáveis que interferem no ambiente do trabalho e examinando a percepção dos indivíduos em relação à organização.

O primeiro construto (comprometimento organizacional) reflete a identificação, valores e o envolvimento do empregado com a organização. O segundo (satisfação no trabalho) reflete uma emoção positiva que segue a uma avaliação cognitiva sobre até que ponto seu trabalho permite a realização dos seus objetivos e o da organização.

O pressuposto que guia a maior parte das pesquisas nessa área é que o comprometimento organizacional e a satisfação do indivíduo com o trabalho são altamente positivos, quer para o indivíduo quer para a organização. A pesquisa nesse domínio tem se apoiado na postulação de que o alto comprometimento leva, por exemplo, a menor rotatividade, baixo absenteísmo e melhoria do desempenho; contudo, nossa experiência e a bibliografia revelam que a reflexão sistemática acerca dos valores do indivíduo na organização, no desen-

volvimento da gestão de recursos humanos não constitui pensamento consagrado na área. Apesar disso, acreditamos que a compreensão e a análise desse tema poderão contribuir para ampliar a visão, orientando o foco para o contexto organizacional na gestão de recursos humanos.

As variáveis que afetam o comportamento podem ser subdivididas em individuais e ambientais. As variáveis de ordem individual dizem respeito às várias experiências do homem, desde a sua infância até a fase adulta; já as ambientais envolvem todos os acontecimentos extrínsecos ao indivíduo, tais como grupo social, cultura e outros fatores do ambiente físico. É grande o número das condutas inesperadas que estão sendo analisadas, sendo que este estudo focaliza as variáveis no contexto do trabalho.

Dentre as variáveis, destacam-se: idade, sexo, escolaridade, tempo de serviço, nível hierárquico, área de atuação, tipo de empresa, bem como o ambiente de trabalho, colegas de trabalho, ocupação, carreira, reestruturação do trabalho e supervisores.

## Aspectos críticos

A questão do comportamento humano no trabalho começou a chamar a atenção da administração quando esta deu-se conta de que havia elevadas taxas de absenteísmo, alto índice de rotatividade de emprego e baixo índice de produtividade. Claro está que atrasos, faltas e reclamações fazem parte do dia-a-dia das organizações. Também parece estar claro que tudo isso só exerce impactos negativos sobre a organização (baixo desempenho, má qualidade do produto e reivindicações trabalhistas e outros custos organizacionais) se a frequência com que ocorrem ultrapassa um nível aceitável. Cabe ressaltar que, na maioria das vezes, essa delimitação é desconhecida pela própria organização.

Apesar de haver pequena evidência empírica para estabelecer a validade de se considerar envolvimento de trabalho, satisfação de trabalho e motivação como atitudes de trabalho independentes, esses construtos têm sido discutidos frequentemente como determinantes de desempenho e como conseqüências de características da estrutura do trabalho. Lawler (1969) comenta que a motivação intrínseca deveria existir à medida que o trabalho provê uma realização, dando oportunidades para o indivíduo de participar das mudanças, conforme suas habilidades e a colocação de metas significantes. Há uma necessidade, própria do indivíduo, de participar e sentir-se participante das mu-

danças que ocorrem no trabalho, acreditando que o bom desempenho conduzirá à satisfação e a recompensas pessoais (sentimento de autonomia e crescimento).

Os vários problemas epistemológicos, conceituais e metodológicos que cercam essas linhas de investigação, foram examinados por Frederic Herzberg (1959), que sugeriu uma distinção entre fatores higiênicos e fatores de motivação no trabalho. Abraham H. Maslow (1970), por sua vez, formulou sua “hierarquia de necessidades”, partindo das necessidades mais básicas em relação ao ato de sobreviver, chegando até a necessidade de “auto-realização”. Porter *et alii* (1974) analisaram os dois construtos – comprometimento organizacional e satisfação no trabalho –, verificando a relação existente entre certas atitudes comportamentais e rotatividade no emprego. Esses autores compararam a expectativa do indivíduo com o ambiente do trabalho, embora a análise não aprofunde essa relação, e sim a vontade de o indivíduo permanecer na organização como uma relação de troca, mediante recompensas salariais.

Brooke *et alii* (1988) investigaram a validade discriminante dos construtos de satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional. Em nível conceitual, os autores associam satisfação a um “estado emocional”, que é um vínculo afetivo ou psicológico, que une o trabalhador no seu contexto de trabalho, o comprometimento organizacional, à força relativa de identificação que une o indivíduo a uma organização em particular. Segundo os autores, as análises provêm do fato de que os respondentes são capazes de distinguir o grau em que eles gostam ou não do trabalho (satisfação/insatisfação), o grau com que são absorvidos e preocupados com o seu envolvimento no trabalho, bem como o grau de apego e de lealdade que sentem em relação à sua organização (comprometimento organizacional).

## Satisfação no trabalho

A definição de satisfação no trabalho consiste, para Davis e Newstrom (1992, p. 122), em “um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados vêem seu trabalho”. Edwin Locke (1969) classifica os objetivos de desempenho no trabalho como os determinantes mais significativos da motivação do indivíduo. Um nível elevado de desempenho pode ser obtido, então, quando os objetivos forem bastante claros no sentido do que deverão produzir, quando representarem um desafio, quer dizer: quan-

to mais exigentes forem os objetivos, maior será o desempenho e, em contrapartida, quanto mais vago ou deixado a critério do indivíduo, tanto menor será o desempenho.

Edwin Locke (1969) propõe a seguinte definição para satisfação no trabalho:

é um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto seu trabalho apresenta a capacidade de facilitar ou permitir o atendimento de seus objetivos e valores.

É um conceito que envolve aspectos emocionais positivos/negativos, caracterizando uma atitude do indivíduo em relação ao seu trabalho.

O comportamento é, então, determinado pela interação de fatores internos, tais como características próprias e motivação, bem como de fatores externos, decorrentes de características organizacionais, como recompensa, punições, coesão grupal, condições físicas e condições ambientais. O comportamento do indivíduo na organização não é, portanto, função apenas das características de seu sistema individual, mas também resultado dos problemas e desafios que ele percebe no ambiente organizacional.

## Comprometimento organizacional

O estudo do comprometimento organizacional encontra-se largamente dominado pela abordagem "atitudinal/afetiva", que caracteriza o trabalho de Mowday *et alii* (1982, p. 27). Conforme aponta Fleury (apud Dutra, 1995, p. 136), os estudos mais significativos realizados sobre comprometimento organizacional têm-se direcionado para o comportamento afetivo, também chamado atitudinal, definido como uma forte crença e aceitação dos objetivos, valores organizacionais e a vontade de permanecer na organização. São representativos desse enfoque os trabalhos de Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974).

As raízes desse enfoque encontram-se nos trabalhos de Etzioni (apud Mowday, 1982), que envolvem a identificação do trabalhador com os valores morais da organização. O autor afirma que o comprometimento organizacional está baseado no poder e na autoridade que a organização tem sobre o in-

divíduo e que estão arraigados na natureza do envolvimento do empregado na organização.

Essa perspectiva enfatiza a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização, de modo que o comprometimento seria um estado no qual o indivíduo se identifica com a organização e seus objetivos, além de manifestar o desejo de manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos. As normas e os valores da organização são guias importantes para o comportamento do dia-a-dia do trabalhador e o indivíduo identifica-se com esses valores.

O comprometimento organizacional tem sido definido e medido de diferentes perspectivas; entretanto, todos esses autores compartilham de uma definição comum. Consideram *comprometimento organizacional* como: *a força relativa de identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização em particular*. Conceitualmente, comprometimento organizacional pode ser caracterizado por três fatores: *a)* uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; *b)* uma disposição para manifestar esforço considerável em favor da organização; *c)* um forte desejo de permanecer como membro da organização.

O comprometimento organizacional representa algo além de mera lealdade passiva em relação à organização. Envolve uma tal relação ativa que os indivíduos estão dispostos a dar algo deles para contribuir para o crescimento da organização. É importante notar que essa definição não impede a possibilidade de os indivíduos estarem vinculados a outros aspectos do ambiente, como família ou partido político, pois o indivíduo vem à organização com certas necessidades, desejos, habilidades e, portanto, espera achar um ambiente de trabalho onde possa usar as habilidades e satisfazer as necessidades básicas. Quando uma organização provê essas necessidades, a probabilidade de comprometimento no trabalho é crescente. Conforme análise de Argyris (1969), os objetivos de quem trabalha caminham paralelamente aos objetivos da própria empresa.

## Uma análise de gestão de recursos humanos

O modelo neobehaviorista, ao considerar o indivíduo com suas competências cognitivas e suas características de ser afetivo/emocional, utiliza mecanismos de padronização e de controle que atuam sobre tais fatores. Assim, o

processo compulsório de internalização de valores se dá por estratégias como: reuniões, seminários, treinamentos e outros processos participativos. Os controles passam a ser psicossociais e a padronização se dá por competências, gerando às vezes uma concorrência, entre si e com os outros, por meio do pensar como resultado de produção valorativo.

Nesse contexto, portanto, o que se espera da gestão de pessoal é o desafio de desenvolver um indivíduo flexível, comprometido e orientado para um comportamento estratégico, para pensar proativa e situacionalmente e agir a longo prazo, incorrendo, naturalmente, nos riscos inerentes ao futuro.

Para fazer frente a essas pressões, as empresas foram se reorientando por uma política de modernização, que poderia ser resumida em quatro elementos: a competência, a tecnologia, a parceria e a flexibilidade; se o sujeito recebe mais autonomia, cobram-lhe mais responsabilidades pelos resultados, além de exigirem, e exigem, mais criatividade e visão a longo prazo e, ao mesmo tempo, um controle sistematizado sobre o resultado, a partir de controles internos do indivíduo, como, por exemplo, acompanhamento e avaliação de desempenho sobre os resultados.

Infere-se daí que a satisfação do trabalhador e o seu comprometimento no trabalho desempenham um papel de “pano de fundo” na articulação e regulação dos processos (de produção) pelo controle sobre os resultados. Isso envolve uma definição ideológica, um comprometimento e uma justificativa moral em uma crença maior, o que irá explicar e, especialmente, justificar as escolhas feitas. *A ação consciente básica de um indivíduo é a ação de escolha entre as alternativas existentes.*

Esse caráter estratégico de que se revestem as atividades de recursos humanos é devido, em grande parte, à crescente influência de variáveis de ambiente externo à organização sobre a administração de recursos humanos. Decisões de recursos humanos são tomadas à luz do impacto das mudanças ambientais nas políticas de recursos humanos e períodos de tempo mais longos.

Segundo Chanlat (1996), em todo sistema social o ser humano dispõe de uma autonomia relativa, marcada pelos seus desejos e aspirações. É no universo organizacional que ele sabe poder atingi-los e qual preço que estará disposto a pagar para consegui-lo no plano social. Essa ambigüidade entre o prazer e o sofrimento satisfaz ou não seus desejos e suas pulsões, que se enraízam ao mesmo tempo na vida interior e no mundo exterior do ser humano.

Essa análise postula que os indivíduos buscam o prazer e afastam-se do sofrimento, fazendo pressupor que as pessoas se comportam de forma a maximizar certos tipos de resultados de suas ações. Essas necessidades são possíveis de serem satisfeitas mediante um processo reflexivo e comunicativo do ser humano em interação com o seu meio ambiente. Uma questão é a avaliação do impacto das mudanças que estão ocorrendo no cenário mundial e, conseqüentemente, na vida das pessoas e nas organizações. Se as organizações poderão tornar-se mais inteligentes, dependerá da capacidade de aprender demonstrada pelo indivíduo como um todo. A missão da gestão de recursos humanos é disponibilizar condições e viabilizar recursos para o desenvolvimento da auto-regulagem de indivíduos e equipes (ver Legge, 1995, p. 98).

Pode haver conflitos nas metas de gestão de pessoal, entre comprometimento organizacional e satisfação no trabalho, como assinala Legge (1995). Indivíduos altamente envolvidos com o trabalho (comprometimento organizacional) podem resistir às novas redefinições organizacionais, como, por exemplo, mudanças na estrutura do trabalho ou redefinição de papéis. A flexibilidade organizacional, isto é, a reestruturação organizacional e a adaptabilidade ou a readaptabilidade do indivíduo na organização e a satisfação no trabalho estão ligadas à afetividade do trabalhador, embora se trate de uma relação temporária com a organização.

Apesar de toda essa movimentação a respeito de recursos humanos na empresa em direção ao moderno, observa-se, atualmente, um “simplismo” teórico, um comportamento tático com o *status quo*, perpetuado por uma abordagem tecnicista. Pressupõe-se que os indivíduos se comportam de forma a maximizar certos tipos de resultados de suas ações, como, por exemplo, recompensas de diferentes formas.

## Método

Este estudo procura analisar as abordagens teóricas do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho. Para orientar a compreensão dos estudos das variáveis que interferem no contexto do trabalho, foi realizada uma coleta de dados junto a 140 pesquisadores técnico-científicos da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa.

O primeiro passo envolveu a elaboração e aplicação de questionário. O questionário foi estruturado em três partes. A primeira contém 25 itens, em

uma escala de sete opções, tipo Likert, variando de 1 (Discordo plenamente) a 7 (Concordo plenamente). Em virtude da grande dispersão na escolha da posição pelos sujeitos, resolveu-se aglutinar a escala, em três grupos, variando de 1 a 3, utilizando a seguinte convenção para facilitar a descrição dos resultados: escores superiores a 5 foram tratados como comprometimento organizacional ou satisfação no trabalho; entre 3 e 5, indiferentes; e abaixo de 3, descomprometidos ou insatisfeitos, de modo que a análise da distribuição de frequência do questionário foi reduzida a três escalas. A segunda parte do questionário identifica a percepção do empregado em relação ao ambiente de trabalho, numa escala de escolha por ordem de prioridade do primeiro ao quinto item. Quanto à terceira, visa à identificação de sentimentos em relação aos colegas. Além disso, o questionário contém um espaço para críticas e sugestões.

71,43% dos questionários foram respondidos e devolvidos; 87% dos respondentes eram do sexo masculino, a faixa etária média do grupo foi de 45 anos e a média do tempo de serviço na organização foi de 19,5 anos. A maioria, 97%, possui titulação de mestre ou doutor, e alguns exercem funções administrativas como gerência, difusão e comercialização de tecnologia e outros.

Para atingir o principal objetivo deste estudo, os dados foram submetidos a tratamento estatístico: distribuição de frequência, cruzamentos dos dados e a média das variáveis dependentes da primeira parte do questionário, além de uma análise fatorial para melhor identificar os elementos diferenciadores das variáveis a serem observadas. O programa estatístico utilizado foi o SPSS (Statistics Package for Social Science), versão para estudante 7.5 para Windows, limitado a 50 variáveis.

Este conjunto de análises busca precisar, na sua totalidade, se a amostra revela empregados comprometidos e satisfeitos com a organização em que trabalham.

## Resultado e discussão

Para verificar o padrão de correlações dentro do conjunto das variáveis observadas, é necessária uma análise fatorial, que é freqüentemente usada para identificar um menor número de fatores que caracterizam melhor os aspectos das variáveis a serem estudadas. A tabela 1 apresenta o resultado dos principais componentes de análises feitas com 25 itens, elaborados para verificar as

percepções do grupo de empregados em relação ao seu comprometimento e satisfação no trabalho.

Tabela 1. Resultado da análise fatorial, extração componentes, rotação varimax

	Componentes			
	1	2	3	4
13 – Orgulho da empresa	,704			
02 – Contribui p/ sociedade	,659			
06 – Empresa tem influência	,647			
01 – Melhor decisão	,626			
05 – Falo bem da empresa	,598			
15 – Propósito de vida	,511			
10 – Satisfeito RH	,479		,402	
09 – Dedico o máximo	,459			
04 – Trabalho monótono	-,450			
03 – Trabalho reconhecido				
16 – Permanecer na empresa, falta opção		-,745		
14 – Escolher outra profissão		-,688		
17 – Continuar trabalhando		,636		
11 – Trabalho me frustra		-,552		
07 – Realizo no trabalho		,540		
25 – Volto satisfeito para casa		,505	,470	
22 – Mudar por um salário melhor		-,440		
23 – Sistema de premiação resultado			,797	
24 – Sistema avaliação individual			,745	
12 – Critério carreira competência			,657	
08 – Esforço da Diretoria			,564	
19 – Existe confiança e respeito mútuo			,514	
20 – Pouca confiança no grupo				,776
21 – Pouca lealdade				,679
18 – Comparo meu progresso				,529
Eignvalues	6,371	2,271	1,890	1,5
% variância	25,4	9,08	7,56	6,28

Carga fatorial é a correlação entre a variável e o fator, surgiram quatro fatores com *eigenvalues* maiores que 1.5, explicando, no seu conjunto, 52% da variância total da amostra. O primeiro fator, com 9 itens, explica melhor as variáveis vinculadas a comprometimento organizacional. O segundo fator reúne 7 itens, explicando as variáveis satisfação no trabalho. Os itens 14 e 22 indicam comprometimento com a profissão (escolher uma outra profissão e mudar por um salário melhor) esses itens se distinguem, como foi evidenciado nos trabalhos de Bastos (1992, 1994). Quanto ao item 11, "o trabalho me frustra" caracteriza insatisfação no trabalho. Quanto ao item 16, "permanecer na empresa por falta de opção". Essa questão foi examinada por Becker (1960), em que o grau de comprometimento do indivíduo está na sua relação vivenciada com a organização, isto é, quanto mais tempo o trabalhador permanecer na organização, ou na ocupação, mais investimentos serão realizados, criando-se mais dificuldades para que o indivíduo deixe a organização.

Considerando a disponibilidade no mercado de trabalho atual, com pouca alternativas, essa questão induz o indivíduo a um comprometimento continuado e consciente, especialmente, nesse caso, se a organização oferece uma certa estabilidade. O que não deixa de ser positivo para a organização.

O terceiro fator reconhece o esforço da diretoria na política de recursos humanos e evidencia satisfação no trabalho; reúne sete itens, dos quais os itens 10 e 25 têm contribuição em dois fatores, constituem itens complexos. Sendo que o item 25 analisa a satisfação fora do contexto organizacional, *volto satisfeito para casa*, o que torna interessante a análise.

Finalmente, o quarto fator reúne itens que indicam variáveis preditoras no clima organizacional; no caso, insatisfação com o ambiente de trabalho. Os itens com carga fatorial negativa podem explicar parcela da redundância encontrada no instrumento de coleta de pesquisa e possui uma variância não partilhada na escala, tomando a decisão de eliminar os itens negativos da análise fatorial. Diante dessa análise consideramos como relevantes as variáveis abaixo (quadro 1), a serem analisadas como hipóteses da pesquisa.

Quadro 1. Variáveis e aspectos a serem estudados

Aspectos a serem estudados	Variáveis
1. Comprometimento organizacional	V1,V2, V5,V6,V9, V13, V15
2. Satisfação no trabalho	V7, V17,V25
3. Satisfação política de recursos humanos	V8, V12, V19,V23,V24

## Verificação das hipóteses

Destaca-se, nesta seção, a verificação das hipóteses da pesquisa, visando evidenciar possíveis associações entre as variáveis e buscar diferenças estatisticamente significativas. Com isso, espera-se que os resultados extrapolem, tornando válidas generalizações para a empresa como um todo, não obstante a amostra seja finita, constituída por apenas 100 elementos.

A tabela 2 apresenta a média aritmética dos números escolhidos pelo sujeito da pesquisa em cada um dos itens desse fator com o cruzamento das variáveis demográficas, conforme o resultado da análise fatorial apresentado no quadro 1.

Tabela 2. Cruzamentos das variáveis demográficas e variáveis dependentes.

Variáveis		Comprometimento Organizacional	Satisfação no Trabalho	
			Trabalho	Recursos Humanos
Tempo de serviço	1	2.70	2.46	2.11
	2	2.76	2.44	1.91
	3	2.71	2.57	1.95
Faixa etária	1	2.70	2.47	2.09
	2	2.78	2.49	1.93
	3	2.69	2.41	1.92
Sexo	1	2.75	2.46	1.94
	2	2.73	2.50	1.98
Graduação	1	2.75	2.47	1.99
	2	2.74	2.46	1.93
Atividades	1	2.77	2.59	1.96
	2	2.79	2.35	1.97
	3	2.58	2.27	1.85

**Tempo de Serviço** 1. Até 10 anos, 2. 11 até 24 anos, 3. acima 24 anos. **Faixa Etária** 1. 31 a 40 anos, 2. 41 a 50 anos 3. 51anos acima. **Sexo** 1. Masculino, 2. Feminino. **Graduação** 1. Mestrado 2. Doutorado ou pós-doutorado. **Atividade** 1. Pesquisador, 2. Gerência, 3. Difusão.

A primeira hipótese questiona se a percepção do grupo de pesquisadores técnico-científicos diferencia quanto ao grau de importância atribuído ao comprometimento organizacional e satisfação no trabalho, em relação às variáveis demográficas da pesquisa. De forma geral, observa-se, pelos resultados da Tabela 2, que é pequena a influência das características pessoais do grupo de pesquisadores técnico-científicos na diferenciação do grau de relevância atribuído ao comprometimento organizacional e satisfação no trabalho.

Esse fato, entretanto, não revela que a satisfação no trabalho tenha pouca importância no grupo, mas que a percepção das variáveis parece não sofrer grande influência das características demográficas. Quanto ao comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho, provavelmente em virtude da elevada competência técnica do grupo, engendrou mínimas flutuações nas respostas obtidas. Entretanto as considerações apresentadas anteriormente são fonte de recomendações para uma gestão integrada de recursos humanos.

A segunda hipótese questiona quais as variáveis que interferem no comprometimento organizacional e satisfação no trabalho, na percepção do grupo de pesquisadores técnico-científicos. Para analisar essa hipótese, foram examinadas a segunda e a terceira parte do instrumento de pesquisa, em que se identificam os sentimentos em relação ao ambiente de trabalho. As variáveis que interferem são:

- falta de relacionamento na equipe;
- descumprimento de etapas e metas do projeto de trabalho;
- burocracia;
- falta de reconhecimento do trabalho;
- condições de trabalho;
- gerenciamento organizacional.

O que se percebe na análise dessa hipótese é que as pessoas querem maior transparência na política de recursos humanos, além da oportunidade de conviver com pessoas amigas; também manifestam interesse em que suas habilidades pessoais e sua importância dentro do grupo sejam valorizadas e reconhecidas, bem como um gerenciamento organizacional mais competente.

Na terceira hipótese verificou-se a possibilidade de se estabelecer uma associação entre comprometimento organizacional e satisfação no trabalho e de se afirmar que o grupo de pesquisadores técnico-científicos está comprometido e satisfeito com a organização.

Mediante análise do cruzamento das variáveis demográficas (Tabela 2) e análise da distribuição de frequência dos dados, encontrou-se um escore médio de comprometimento organizacional de 2,73, correspondendo a 76.38% do grupo, com desvio padrão de 0.49, variância de .462. Na satisfação no trabalho, encontrou-se um escore médio de 2.43, correspondendo a 53.5%; e na satisfação com a política de recursos humanos, escore médio de 1.92, correspondendo a 21.86% dos respondentes, bem abaixo da média esperada de 2.4 (para escalas de 1 a 3, tipo likert).

Procuramos enfatizar diferentes perguntas em um só instrumento para que pudéssemos verificar a associação entre comprometimento organizacional e satisfação no trabalho, e observamos uma correlação de .25 a 53 entre comprometimento organizacional e satisfação no trabalho.

Conforme o resultado apresentado observa-se que existe uma associação entre comprometimento e satisfação no trabalho; no entanto, não podemos afirmar que sejam antecedentes, tendo em vista que as variáveis com menor média em satisfação no trabalho estão com maior média de comprometimento organizacional. Assim, podemos inferir que o grupo de pesquisadores técnico-científicos está comprometido com a organização, muito embora não esteja satisfeito no trabalho.

Na quarta hipótese, procurou-se saber se existem diferenças de comprometimento organizacional e satisfação no trabalho entre os 4 centros de pesquisa estudados.

A verificação das hipóteses até aqui realizada focalizou, especificamente, as percepções dos empregados em variáveis dependentes e independentes. Viouse, com isso, explorar a valorização e o sentimento dos indivíduos em relação à organização em que trabalham. Essas análises revestiram-se de fundamental importância para fornecer elementos de caráter mais direcionados para a gestão de recursos humanos.

Dos quatro centros envolvidos pela pesquisa, três têm natureza de trabalho e produtos semelhantes e um com natureza do trabalho e produto diferenciados, embora todos tenham autonomia gerencial, com orientações normativas da sede da Embrapa.

Tabela 3. Média dos 4 Centros de Pesquisa da Embrapa

	Comprometimento Organizacional	Satisfação no Trabalho	Satisfação Política de Recursos Humanos
Empresa 1	2.61	2.39	1.82
Empresa 2	2.78	2.42	2.06
Empresa 3	2.74	2.43	1.82
Empresa 4	2.81	2.60	2.06

Conforme podemos observar na Tabela 3, há níveis diferentes de comprometimento e satisfação no trabalho: as empresas 1, 2 e 3, com característica de trabalho de pesquisa para resultados a longo prazo, apresentam uma diferença acentuada quanto ao comprometimento organizacional e diferenças significativas quanto à satisfação no trabalho e à política de recursos humanos. A empresa 4, com característica de trabalho e produtos diferentes de pesquisa e com resultado esperado a curto e médio prazo, tem um nível de comprometimento e satisfação no trabalho maior do que as demais.

Com base nesta análise e pelas experiências vivenciadas como empregado da empresa, foi possível constatar que a atividade de pesquisa gera, naturalmente, certa tensão e ansiedade, decorrentes de vários intervenientes como: elaboração do projeto para atender uma demanda futura, financiamento do projeto, ambiente do trabalho, relacionamento de equipe, gerenciamento organizacional; e a situação tende a se agravar quanto ao tempo esperado para o resultado da pesquisa, sem contar com os desastres climáticos e os ataques inesperados de pragas e doenças.

As conseqüências da rapidez do desenvolvimento tecnológico industrial e uma estonteante rapidez do progresso técnico se fazem sentir na pesquisa agropecuária, principalmente, a que exige um resultado a longo prazo, como no caso das empresas 1, 2 e 3, gerando um impacto sociológico e psicológico nos trabalhos de pesquisa agropecuária e no pesquisador técnico-científico, cujo mundo passa a ser uma realidade dentro da qual ele precisa operar com grande criatividade, velocidade e com elevada objetividade.

Assim sendo, conclui-se que existem diferenças de comprometimento organizacional e satisfação no trabalho entre os centros de pesquisa, em decorrência da natureza do produto de pesquisa.

## Conclusão

O hábito de lidar com números e pesquisas estatísticas faz com que os administradores estejam mais propensos a tratar o problema da relação do trabalho e do comportamento humano como se fosse quantificável. Tal perspectiva leva a generalizações grosseiras, uma vez que, a cada momento, se modifica a configuração do grupo de necessidades que comandam o comportamento.

Muitas vezes ocorre que os administradores falham em perceber a hierarquia de necessidade, além de fracassarem ao não captar o conflito agudo no qual se encontra o indivíduo; um conflito que as organizações se recusam a compartilhar ativamente, ignorando o aspecto humano ao qual estão sujeitas.

Uma vez constatado que os empregados não estão satisfeitos, cria-se uma seqüência de prescrições como: cursos, campanhas e folhetos, com o objetivo de motivar os indivíduos e com a finalidade única de elevar a produtividade.

Para lidar com essas variáveis comportamentais, é necessária uma estratégia humana, isto é, estabelecida pela necessidade da própria equipe, que não pode ser explicitada em normas e regulamentos. Assim, a definição de estratégias e o modo como lidar com essas manifestações passam a depender da rede de relações e informações do grupo. Percebemos que compreender e intervir são, de fato, instâncias de natureza diversa.

O comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho parecem ser uma resposta do indivíduo à organização, oferecendo-lhe suporte para os objetivos de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, em um contexto de equidade no tratamento dos seus recursos humanos.

A presente investigação não poderia ser concluída sem algumas reflexões finais. Como todo estudo de natureza comportamental, o uso de instrumentos com escalas de intensidade para apreender julgamentos e percepções constituem uma limitação metodológica peculiar, pois procura-se, através de instrumentos objetivos, padronizados e até rígidos, captar dados puramente subjetivos, difíceis de serem submetidos a avaliações, até pelo próprio respondente. Contudo, procurou-se minimizar os efeitos de tais restrições através da elaboração de um questionário que representasse a realidade dos respondentes, pela experiência empírica vivenciada juntamente com o grupo, como empre-

gado da empresa. Somam-se a esses procedimentos questões elaboradas por outros pesquisadores e a escolha de ferramental estatístico específico à natureza dos dados, de forma a obter resultados mais confiáveis.

Na realidade, um novo e mais abrangente estudo qualitativo e quantitativo deveria ser precedido de uma ampliação dos estudos a um maior número de empregados, com o objetivo específico de explorar as dimensões de julgamento utilizadas e os fatores por eles apontados como responsáveis por seu comprometimento e satisfação no trabalho.

Verifica-se também a necessidade de reduzir o uso de variáveis atitudinais, direcionando diretamente as questões específicas ao objetivo que se pretende. A pesquisa deve assumir um caráter mais exploratório e qualitativo. Futuras pesquisas poderiam explorar também a relação entre o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho quanto ao resultado do desempenho do trabalho do indivíduo e da organização.

Fica a indagação sobre a atual conjuntura de trabalho, num ambiente cada vez mais restrito, competitivo e instável no mercado de trabalho, bem como a realidade da situação de trabalho no Brasil, em que os avanços tecnológicos não vêm acompanhados por uma correspondente preocupação com o indivíduo como pessoa humana, mas como recursos interativos.

Estes resultados apontam claramente para a importância das políticas de recursos humanos implementadas pelas organizações e para o reconhecimento de cada um como personalidade ímpar, evidenciando que a qualidade e a intensidade dos vínculos sociais são determinantes para o desempenho das pessoas e, conseqüentemente, da organização.

Espera-se que a realização deste estudo, apesar de suas restrições, possa contribuir efetivamente para o planejamento e desenvolvimento da gestão de recursos humanos, constituindo-se como estímulo para futuras pesquisas nesta área. Contudo, mesmo que a organização consiga apenas suscitar reflexão acerca do comportamento humano no trabalho, para a valoração do indivíduo, como ser humano, acredita-se, por si só, justifica sua razão.

## Referências bibliográficas

- ARGYRIS, C. (1969). *Personalidade e organização*. Rio de Janeiro, Renes, 127p.
- BASTOS, A.V.B. (1992). Medidas de comprometimento no contexto de trabalho: um estudo preliminar de validade discriminante. *Revista de Psicologia Social*. Porto Alegre, v. 24, n. 2, pp. 29-48.
- \_\_\_\_\_. (1994). *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Brasília – DF. Tese de doutorado – Departamento de Psicologia - Universidade de Brasília.
- BECKER, H. S. (1960) Noptes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, n. 66, pp. 289-96.
- BERGAMINI, C. W. (1993) *Motivação*. 3. ed. São Paulo, Atlas, 129p.
- \_\_\_\_\_. (1996). *Psicologia aplicada à administração de empresas*. 3 ed., São Paulo, Atlas, 175p.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; CAMESCHI, C. E. e XAVIER, O . S. (1990). Comprometimento organizacional em instituição de pesquisa: diferenças entre meio e fim. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 25, n. 4, pp. 29-43.
- BORGES-ANDRADE, J. E. (1994). Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. *Temas em psicologia*, n. 1, pp. 37-47.
- BRANDÃO, M.G.M. (1991). *Comportamento Organizacional na Administração Pública: um estudo de caso em uma instituição Universitária*. Salvador, Dissertação de Mestrado, UFBA.
- BROOKE, P. Jr.; RUSSEL, D.W. e PRICE, J. L. (1988). Discriminat validation of measure of Job Satisfaction, Job Involvement, and organization commitment. *Journal Applied psychology*, v. 73, n. 2, pp. 139-145
- CHANLAT, J. F. et all. (1996). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. Ver. téc. Ofélia de L.S. Tôrres; trad. Arakey M. Rodrigues. São Paulo, Atlas. 205p.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, W. J. (1992). *Comportamento humano no trabalho*. Tradução Cecília W. Bergamini e Roberto Coda. São Paulo, Pioneira, 202p.
- DUTRA, E. E.J (1995). Antecedentes do comprometimento organizacional em uma instituição de pesquisa agropecuária. *In Anais do ENANPAD*, Bahia, pp. 135-145.

- FREIRE, J. R. S. (1998) Comprometimento ou concordância: realidade ou retórica. *Revista da Associação de Pós-Graduando da PUC*. São Paulo, ano VII, n. 14, pp. 52-63.
- HANASHIRO, D. M. M. (1988). *Contribuições a um sistema integrado de compreensão de executivos: estudos exploratório sobre recompensas não financeiras*. Porto Alegre. Dissertação de mestrado. FEA, UFRGS.
- HERZBERG, F. (1959). *The motivation to work*. New York, Ed. John Wilwy and Sons, Inc.
- LAWLER III, E. E. (1969). *Job design and employee motivation*. *Personnel Psychology*, v. 22, pp. 426-435.
- LEGGE, K. (1995). *Human Resource Management; retorics and realities*. Londres, Macmillan Press Ltd.
- LIKERT, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York, McGraw-Hill.
- LOCKE, E. A. (1969). What is job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, n. 4, pp. 143-178
- McGREGOR, D. (1973). *Motivação e liderança*. São Paulo, Brasiliense.
- MASLOW, A. H. (1970). *Motivation and personality*. 2 ed. New York, Harper & Row, 369p.
- \_\_\_\_\_ (1966). *Introdução a psicologia do ser*. Tradução de Álvaro Cabral, Rio de Janeiro, Tijuca. Ltda.
- MOWDAY T. R.; PORTER W. L. e STEERS, R. (1982). *Employee - Organization Linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York, Academy Press, pp. 5-27, 219-229.
- PORTER W. L.; STEERS, R.; MOWDAY T. R. e BOULIAN V. P. (1974). Organization Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among psychiatric technicians. *Journal Applied Psychology*, v. 59, n. 5, pp. 603-609.
- SELZNICK, P. (1949). *T.V.A and the Grass Roots*. Berkeley. Ca. University California Press. pp. 32-45.