



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

PAULO CESAR RODRIGUES DA SILVA

**SATISFAÇÃO E COMPROMETIMENTO NO TRABALHO NA EMPRESA
ELEVADORES ATLAS SCHINDLER LTDA**

**CHAPECÓ
2019**

PAULO CESAR RODRIGUES DA SILVA

**SATISFAÇÃO E COMPROMETIMENTO NO TRABALHO NA EMPRESA
ELEVADORES ATLAS SCHINDLER LTDA**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação da Universidade Federal da Fronteira Sul. Apresentado como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Prof.^a Orientadora: Dra. Kelly Cristina Benetti Toniani Tosta.

**CHAPECÓ
2019**

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Da, Silva, Paulo Cesar Rodrigues
SATISFAÇÃO E COMPROMETIMENTO NO TRABALHO NA EMPRESA
ELEVADORES ATLAS SCHINDLER LTDA / Silva, Paulo Cesar
Rodrigues Da. -- 2019.
1 f.

Orientadora: Doutora Kelly Cristina Benetti Toniani
Tosta.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Administração, Chapecó, SC , 2019.

1. Trabalho de Conclusão de Curso . I. Tosta, Kelly
Cristina Benetti Toniani, orient. II. Universidade
Federal da Fronteira Sul. III. Título.

PAULO CESAR RODRIGUES DA SILVA

**Satisfação e Comprometimento no Trabalho na Empresa Elevadores Atlas
Schindler LTDA.**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração apresentado como requisito para a obtenção de grau de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS.

Orientador (a) Prof.(a): KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA – UFFS
Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca na data de:
3 de Dezembro de 2019.


KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA – Doutora


EDIVANDRO LUIZ TECCHIO – Doutor


RONEI ARNO MOCELLIN – Mestre

Ao meu Deus que está acima de todas as coisas e a minha família que sempre esteve comigo.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus, pois todas as coisas provem dele, e tudo em minha vida pertencem a Ele. Agradeço imensamente a minha família, que desde o início fizeram parte dessa trajetória para chegar até aqui.

Sou muito grato a minha esposa Rezane, a quem eu amo muito, minha companheira, parceira, amiga. Ela teve de suportar muitas situações durante esse período, principalmente com relação aos filhos, pois para que eu pudesse estudar, teve que se desdobrar para conciliar seu trabalho com os cuidados de casa, principalmente após o nascimento das gêmeas.

Agradeço aos meus filhos, Lucas, Tiago, Luana e Thaís, que tiveram que conviver com minha ausência no período das noites durante todo esse tempo em que estive estudando. Eles nunca deixaram de me incentivar, inclusive gostaria de relatar que meu filho Lucas, certa vez me disse, que ao ser perguntado por sua professora sobre quem ele admirava, ele disse que admirava seu pai. Justificou dizendo que o seu pai trabalhava durante o dia, estudava durante a noite, mas a sua prioridade era a família. Pode ter certeza filho, que Deus me ensinou que vocês sempre serão minha prioridade.

Não posso deixar de agradecer aos meus pais, que me ensinaram a ter caráter, me educaram da melhor maneira que puderam. Eles sempre sonharam em um dia ver um filho formado. Posso dizer que esse dia chegou e que vocês podem ter certeza que sempre serei grato por tudo o que fizeram por mim.

A todos os professores que compartilharam de seu conhecimento e experiência de vida. Levarei muitos de vocês para sempre em meu coração. Agradeço a professora Kelly Tosta, que aceitou o desafio de ser minha orientadora nesse TCC, por sua paciência em esperar o meu tempo para desenvolver esse trabalho.

Por fim, agradeço aos diversos amigos que tive o prazer de conhecer e conviver, que proporcionaram momentos de descontração, estudos, diálogos e troca de experiência. Agradeço em especial aos meus amigos Renan, Cesar e Manu. Ao Jean e a Gleica. A Marcia, Jaciara e Fabi e Angelina. Cada um teve participação especial em momentos específicos que passei na Universidade. Obrigado por terem compartilhado seus conhecimentos comigo e auxiliarem em meu desenvolvimento.

RESUMO

Atualmente vivemos em um momento onde o capital humano está sendo muito valorizado. Empresas que tem investido em pessoas, tem conseguido se diferenciar perante suas concorrentes. Diante desse cenário, este trabalho buscou verificar como está a Satisfação e o Comprometimento dos Funcionário Empresa Elevadores Atlas Schindler, buscando fazer uma relação entre essas duas bases comportamentais, sendo ela positiva ou não. Para alcançar os objetivos desse estudo, foi utilizado como instrumentos de coleta de dados um questionário estruturado, validado, que foi construído através de Escala de Satisfação e Comprometimento. Foram avaliadas as dimensões de Satisfação com colegas de trabalho, chefia, promoções, natureza do trabalho e satisfação com estabilidade no emprego. Semelhantemente foi utilizado escalas para medir o comprometimento afetivo, normativo e calculativo. Diante dos resultados, foi possível avaliar a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional dos trabalhadores. Os resultados obtidos indicam que a relação entre satisfação e comprometimento é positiva, os funcionários se mostraram satisfeitos e comprometidos. O presente estudo cumpriu com os objetivos propostos e possibilitou identificar quais as dimensões que necessitam de atenção dos gestores. Diante disso, será possível, através de um trabalho direcionado com os funcionários, conforme sugestões apresentadas, melhorar esses indicadores, o que elevaria o nível de satisfação e comprometimento. Essa monografia também pode ser utilizada como base para futuros estudos dos temas propostos, bem como de clima organizacional e motivação.

Palavras chaves: Comprometimento. Gestão de pessoas. Satisfação no trabalho.

ABSTRACT

We are currently living in a time where human capital is being highly valued. Companies that have invested in people have been able to differentiate themselves from their competitors. Given this scenario, this paper sought to verify how the Satisfaction and Commitment of Employees Company Elevators Atlas Schindler, seeking to make a relationship between these two behavioral bases, whether positive or not. In order to achieve the objectives of this study, a validated structured questionnaire was used as data collection instruments, which was constructed through the Satisfaction and Commitment Scale. The dimensions of Satisfaction with co-workers, leadership, promotions, nature of work and satisfaction with job stability were evaluated. Similarly scales were used to measure affective, normative and calculative commitment. Given the results, it was possible to evaluate job satisfaction and organizational commitment of workers. The results indicate that the relationship between satisfaction and commitment is positive, employees were satisfied and committed. This study fulfilled the proposed objectives and made it possible to identify which dimensions need managers' attention. Given this, it will be possible, through a targeted working with employees, as suggested, improve these indicators, which would raise the level of satisfaction and commitment. This monograph can also be used as a basis for future studies of the proposed themes, as well as organizational climate and motivation.

Keywords: Commitment. People management. Job satisfaction.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Satisfação no Trabalho Geral.....	36
Quadro 2 – Satisfação no Trabalho (Chapecó).....	36
Quadro 3 – Comprometimento Afetivo Geral.....	37
Quadro 4 – Comprometimento Afetivo (Chapecó).....	38
Quadro 5 – Comprometimento Organizacional Calculativo Geral.....	39
Quadro 6 – Comprometimento Organizacional Calculativo Chapecó.....	39
Quadro 7 – Comprometimento Organizacional Normativo Geral.....	40
Quadro 8 – Comprometimento Organizacional Normativo (Chapecó).....	40
Quadro 9 – Comprometimento Organizacional Geral.....	42
Quadro 10 – Comprometimento Organizacional (Chapecó)	44
Quadro 11 – Relação entre Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional..	46

LISTA DE SIGLAS

UFFS Universidade Federal da Fronteira Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 Objetivo Geral	14
1.1.2 Objetivos Específicos	14
1.2 JUSTIFICATIVA	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	17
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	22
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL	24
2.4 SATISFAÇÃO	24
2.5 COMPROMETIMENTO NO TRABALHO	27
3 METODOLOGIA	29
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	29
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	30
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	30
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	31
3.5 LIMITAÇÕES	32
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	34
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	34
4.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO	35
4.3 COMPROMETIMENTO NO TRABALHO	37
4.3.1 Comprometimento afetivo	37
4.3.2 Comprometimento Calculativo	38
4.3.3 Comprometimento Organizacional Normativo	40
4.3.4 Comprometimento Organizacional	41
4.4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL X SATISFAÇÃO NO TRABALHO ..	45
4.5 SUGESTÕES DE MELHORIAS	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERÊNCIAS	50
ANEXO	52

1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional deve ser tratado com uma visão ampla para o sucesso de qualquer empresa, respeitando as diferenças dos funcionários e reforçando a importância do trabalho em equipe, para que a organização possa atingir a excelência no mercado ativo.

Sabe-se que pessoas motivadas dispõem maior energia e esforços na hora de desempenhar suas funções. Isso contribui significativamente para o clima organizacional de qualquer empresa, pois as pessoas se tornam mais unidas e comprometidas com o trabalho que realizam.

Nesse sentido, a satisfação e o comprometimento dos colaboradores, torna-se crucial para alcançar seus objetivos. Para Siqueira e Colaboradores (2008), é importante entender como o contexto do clima organizacional no trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, qualidade de vida e o desempenho na organização. Para Edwin (1969) Apud Freire (1999), satisfação é um estado de prazer emocional que resulta da avaliação que o trabalhador faz do seu próprio trabalho, buscando saber até que ponto seu serviço está facilitando ou permitindo o atendimento de seus objetivos e valores. De acordo com (Oliveira & Costa, 2016; Rocha e Honório, 2015) Apud Silva et al “O comprometimento seria uma ligação que vincularia o indivíduo à organização, levando-o a fazer sacrifício por ela”. Dessa forma pessoas comprometidas tendem a querer ficar na organização por mais tempo que indivíduos não comprometidos.

De acordo com Vecchio (2016, p. 269), “o pensamento e a sensação (isto é, a atitude) de uma pessoa em relação ao trabalho denomina-se satisfação no cargo”, onde, o nível de satisfação “é influenciado pelas experiências, especialmente as estressantes”. Outro fator que influencia grandemente a interpretação e avaliação que o trabalhador faz das experiências relacionadas ao seu trabalho, são as expectativas que ele cria a respeito de suas funções.

Para (Robbins e Judge 2014, p. 51), “uma pessoa com alto nível de satisfação no trabalho tem sentimentos positivos sobre o emprego, enquanto alguém com um nível baixo tem sentimentos negativos”. Na mesma linha de pensamento, Vecchio (2016) explica que a satisfação tem papel importante na contratação e retenção de pessoas qualificadas. Uma empresa conhecida por tratar mal seus funcionários, tem dificuldade de encontrar e reter tais profissionais. A sobrevivência de uma empresa depende diretamente da capacidade de contratar e reter pessoas capacitadas e comprometidas com o trabalho. Baixo nível de satisfação está diretamente relacionado com rotatividade, descontentamento, baixa produtividade, problemas esses que são onerosos e prejudiciais as empresas. Nesse sentido

para Vechio (2016, p. 270), “a satisfação no cargo é de enorme importância para o bem-estar da organização, assim como do indivíduo”.

A empresa alvo dessa pesquisa é uma multinacional que atua no segmento de fabricação e manutenção de Elevadores, Escadas e Esteiras Rolantes. Presente no Brasil desde 1918. A Atlas Schindler é líder de mercado e já comercializou mais de 200 mil equipamentos, destes, cerca de 140 mil estão em sua carteira de manutenção. Atualmente tem duas fábricas, uma em São Paulo, voltada a fabricação de peças para manutenção, centro logístico e de distribuição para todo o país. A outra que fica em Londrina, é responsável pela fabricação de elevadores, escadas e esteiras rolantes, que atende além do Brasil, outros países da América Latina. A empresa conta com mais de 5.500 colaboradores, destes, 3.500 são técnicos especializados em manutenção preventiva e corretiva, que estão espalhados em mais de 150 postos de atendimento avançado pelo Brasil.

Por ser líder de mercado, a empresa está sempre passando por reestruturações, ou seja, mudanças, e nos últimos anos esse cenário tem aumentado. Atualmente a empresa está reestruturando todas as áreas, como a fábrica, setor de montagem, operacional que é responsável pela assistência técnica, comercial, administrativas, e assim por diante. Mudou o presidente a nível Brasil e o Gerente do Estado de Santa Catarina. Teve alteração de territórios no estado e com isso trocou diversos supervisores, que são responsáveis por fazer a gestão dos territórios. Foi desenvolvido novo modelo de manutenção preventiva e corretiva, assim como formas de controles mais rigorosos a fim de melhorar a produtividade e qualidade do serviço.

Diante desse cenário, buscou através de uma pesquisa realizada com Técnicos de Manutenção e Consultores Comerciais da Elevadores Atlas Schindler no Estado de Santa Catarina responder a seguinte questão: Os colaboradores da Elevadores Atlas Schindler em Santa Catarina estão satisfeitos e comprometidos com o trabalho?

1.1 OBJETIVOS

Para responder ao problema de pesquisa exposto, foram definidos os seguintes objetivos:

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a satisfação e o comprometimento para com o trabalho dos funcionários da Elevadores Atlas Schindler em Santa Catarina.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Verificar a satisfação no trabalho dos funcionários da Elevadores Atlas Schindler em Santa Catarina;
- Identificar o nível de comprometimento para com o trabalho dos colaboradores da Elevadores Atlas Schindler em Santa Catarina;
- Comparar a satisfação e comprometimento dos funcionários do território de Chapecó, com o resultado geral de todos os territórios.
- Propor sugestões de melhorias;

1.2 JUSTIFICATIVA

Para (Davis e Newsrom 1992, p. 122) Apud Freire (1999), satisfação é “um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados veem seu trabalho”.

No entendimento de (Oliveira & Costa, 2016; Rocha e Honório, 2015) Apud Silva et al “O comprometimento seria uma ligação que vincularia o indivíduo à organização, levando-o a fazer sacrifício por ela”. Dessa forma pessoas comprometidas tendem a querer ficar na organização por mais tempo que indivíduos não comprometidos.

O autor desta monografia trabalha na empresa pesquisada a mais de 20 anos, e nesse período observou diversas mudanças na organização e conseqüentemente nos funcionários. O que mais chamou a atenção, foi o fato de mesmo em uma empresa multinacional, líder de mercado, que está sempre inovando e vivendo em constantes mudanças, o que acaba gerando desconforto nas pessoas, em algumas filiais, os colaboradores parecem estar sempre motivados e comprometidos com o trabalho e principalmente com os resultados. Analisando as filiais de Santa Catarina, observa-se que a realidade em uma região é muito diferente de outra, tanto por questões territoriais, culturais, como de gestão.

Atualmente o acadêmico trabalha na filial de Chapecó, onde tem pouca rotatividade, sendo que entre os anos de 2003 a 2019 apenas 3 técnicos saíram da empresa. Um funcionário, ou colaborador como são chamados internamente, pediu demissão por ter que assumir a empresa da família, outro por ter passado em um concurso público e apenas um foi demitido por questões internas da empresa. Não houve nenhum afastamento por questões de saúde acima de 15 dias. A equipe é bem enxuta, atualmente conta com um Supervisor, um Consultor Comercial, uma secretária e 12 técnicos, destes 3 iniciaram a menos de 1 ano. A filial de Chapecó, ou território de Chapecó como é também chamada internamente, abrange uma região de grande extensão territorial, bem diferente dos demais territórios que atendem mais localmente. A equipe de Chapecó atende desde o município de Campos Novos, localizado no meio Oeste até Itapiranga, que fica no extremo Oeste do estado. Em direção ao norte do estado, atende até Canoinhas, abrangendo também todo o sudoeste do Paraná. Nesse sentido a região de atendimento vai desde União da Vitória até Barracão, passando por diversos municípios, entre eles Palmas, Pato Branco, Dois Vizinhos e Francisco Beltrão. Essas particularidades da região, normalmente dificultam o trabalho, assim como a administração do território. Os colaboradores internos, estão espalhados em municípios estratégicos, para melhor atender a região, porém essa dificuldade se dá pelo fato de estarem quase sempre sozinhos, o que dificulta ao Supervisor um contato mais próximo e diário com cada um. Mesmo com essas adversidades, o que se observa através de dados como o baixo número de rotatividade, metas que todos os anos são batidas, território destaque e que mais cresce, no Estado, assim como em conversas informais, é que os colaboradores se mostram comprometidos e satisfeitos.

A justificativa para elaboração deste estudo na empresa citada, busca entender se os colaboradores estão satisfeitos e comprometidos. A intenção é compreender através dessa monografia se realmente os colaboradores estão satisfeitos e comprometido e os fatores que influenciam para a satisfação e comprometimento. Neste sentido este trabalho foi aplicado para os colaboradores da empresa no Santa Catarina, buscando atingir os objetivos principais e fazer um comparativo entre os resultados gerais e os resultados apenas do território de Chapecó.

Para a empresa em estudo, esta pesquisa será importante no sentido que por meio da análise dos dados, será possível identificar quais fatores são relevantes e merecem uma ênfase maior por parte dos gestores. Isso possibilitará um diferencial competitivo, já que colaboradores quando satisfeitos e comprometidos, são mais produtivos, o que comprovaria a viabilidade da pesquisa.

Para o acadêmico, este trabalho justifica-se, pois foi possível comprovar as teorias observadas pela prática do estudo. O tema do estudo foi desafiador o que motivou ainda mais, pois possibilitou pôr em prática o que foi visto através de teorias na Universidade. Outro motivo que justifica é a visibilidade dentro da empresa, pois, possivelmente esse trabalho trará excelentes benefícios para a empresa e conseqüentemente para o acadêmico que também é colaborador.

Sendo assim, a pesquisa justifica-se por que possibilitará a empresa uma visão ampla de como está a questão da satisfação e comprometimento de seus funcionários. Poderá verificar, quais fatores estão contribuindo ou não para os temas citados nos objetivos desse estudo, possibilitando melhora significativa nos resultados e conseqüentemente diminuindo questões como rotatividade e outros problemas similares.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está abordando temas relacionados com os objetivos de pesquisa, proporcionando maior credibilidade ao trabalho. Consiste na demonstração dos seguintes temas: Gestão de Pessoas, Clima organizacional, satisfação e comprometimento no trabalho.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Marras (2011) através de uma contextualização histórica, relata que o desenvolvimento da administração de recursos humanos iniciou através da “necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores com ênfase, nas horas trabalhadas, nas faltas e nos atrasos para efeitos de pagamentos ou de desconto”. (MARRAS 2011, P.5). O chefe de pessoal, como era denominado, era definido como inflexível, extremamente frio na hora de demitir um funcionário. Quando alguém era chamado para o departamento pessoal normalmente seria demitido. As grandes empresas foram responsáveis pelas primeiras mudanças nessa área, através de patrocínios de estudo e pesquisas na área acadêmica, resultando em valorização de novas posturas de comando com o objetivo de otimizar os resultados produtivos das organizações.

Em 1920, o movimento de relações humanas teve como base de mudança a relação entre empregado e empregador, com a ideia de aumentar produtividade, eliminando os conflitos e seus custos. Nessa época surge o Homo social que acabou substituindo o Homo economicus da escola científica. Nessa época a preocupação passou a ser o indivíduo, suas necessidades, algo que ninguém estava acostumado a fazer. Apesar das dificuldades encontradas, esse movimento evoluiu para o Behaviorismo e em 1945 surge os primeiros estudos direcionados a liderança, motivação humana, e democracia no trabalho. Nesse momento histórico é que se conhece o poder das relações informais. A função de cuidar do pessoal passa a ter escalão de chefe de pessoal com status de gerência, deixando de ser função operacional para tornar-se de origem tática. A partir da década de 1950, surge a função que ligaria essa área à de ciências humanas, denominada de gerente de recursos humanos.

A década de 1990 representou um avanço significativo para a área de recursos humanos. Albuquerque (1988) reconhece que o crescimento nessa área a níveis estratégicos nas organizações, e que isso ocorreu devido a grande pressão sofrida pelas áreas de recursos humanos pelo ambiente externo. O cargo de gestão de recursos humanos que tinha posição

gerencial de nível tático, passou a fazer parte do nível estratégico, sendo reconhecido como diretoria.

Para Dessler (2003, P.2):

A administração de recursos humanos (ARH) refere-se as práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro ao funcionário da empresa.

Dessler (2003), relata os aspectos de linha e staff na administração de recursos humanos. Os gerentes de linha são aqueles que coordenam e dirigem seus funcionários, em geral são eles que tomam as decisões finais, e os gerentes de staff são aqueles que tem a responsabilidade de assessorar os gerentes de linha para que consigam atingir seus objetivos e metas. Gerentes de Recursos Humanos, normalmente são considerados gerentes de staff, que tem por função, aconselha os gerentes de linha nas áreas ligadas a pessoas, em especial no recrutamento, contratação, remuneração e desenvolvimento de pessoal. Em muitas organizações gerentes de linha e staff, tem compartilhado das responsabilidades pela maioria das atividades de recursos humanos.

Ainda conforme Dessler (2003), a prioridade das funções dos gerentes de recursos humanos, tendem a se modificar com o tempo. Para entender melhor o papel de recursos humanos nas organizações atuais, é preciso entender que as empresas estão mudando, como está ocorrendo essas mudanças e o que está acontecendo para que elas tenham que mudar. O autor destaca que a pressão que as organizações sofrem para que se tornem cada vez mais competitivas, a globalização da concorrência, ou seja, a pressão sofrida pelo ambiente externo é grande influenciadora para que essas mudanças ocorram.

Para Gil (2012), as mudanças ocorridas no âmbito das organizações, tem gerado diversos questionamentos sobre qual seria o papel do profissional de recursos humanos. A muitos que questionam se não é hora de acabar com o departamento de recursos humanos. O autor defende que as empresas jamais dependeram tanto das pessoas, colaboradores como dependem hoje. A competitividade entre empresas é tão acirrada que exigem dos gerentes excelência organizacional, que é alcançada através de estratégias que as empresas utilizam para cumprir as tarefas e pela forma como tratam seus funcionários. O autor defende que seria tarefa do órgão de Gestão de Pessoas alcançar excelência organizacional. A questão não é se devemos acabar com a área de recursos humanos, mas sim o que devemos fazer com essa

área, onde a resposta seria, “criar um novo papel e uma nova pauta para a área, que focalizemos resultados, e não as atividades tradicionais de RH, como contratação de pessoas e remuneração”.(Gil 2012, p. 60). O autor conclui que “devemos evoluir para um órgão capaz de promover a Gestão de Pessoas”.

No entendimento de Gil (2012), a Gestão de Pessoas passa a desempenhar um papel de liderança dentro das empresas, buscando alcançar a excelência organizacional essencial para enfrentar desafios atuais de competitividade como globalização, a novas tecnologias e gestão de capital intelectual. Seguindo nessa mesma linha de pensamento, para Fischer (2002), toda a organização para ser bem-sucedida, depende do desempenho humano. “Por esse motivo, desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de Gestão de Pessoas”. (FISCHER 2002, P.11) O autor explica que “entende que modelo de Gestão de Pessoas é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. Para aplicar esse modelo de gestão, as empresas se estruturam primeiramente “definindo seus princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão”. (FISCHER 2002, P.11). Em seguida implementa as diretrizes que irão definir os estilos de atuação dos gestores com relação aos demais colaboradores. Ainda conforme Fischer (2002), o que faz com que a gestão de pessoas ganhe cada vez mais espaço na teoria organizacional é “a importância que o comportamento humano vem assumindo no âmbito dos negócios”. Para o autor, o modelo de gestão de pessoas a ser aplicado nas organizações, vai depender tanto do ambiente interno como de fatores externos.

Na mesma linha de pensamento, Dutra (2011) complementa mostrando que quando olhamos mais atentamente para as organizações, é possível entender que as pressões sofridas para que aconteça uma transformação na gestão de pessoas provêm de duas fontes. A primeira é o ambiente em que a empresa está inserida. Nesse sentido destacam-se situações como a globalização, turbulências crescentes no mercado, aumento no valor agregado de produtos e serviços, assim como maior complexidade nas relações comerciais. A segunda é direcionada ao ambiente interno da própria organização, em que pessoas estabelecem tipos de relação de trabalho com a organização, onde procuram satisfazer um novo conjunto de necessidades, entre elas, “maior espaço para desenvolvimento profissional e pessoal, manutenção da competitividade profissional e exercício da cidadania organizacional”. Dutra (2011, p. 9). O autor resgata um pouco do contexto histórico e o que levou as organizações a terem um olhar mais atento a gestão de pessoas. Para o autor, as pressões sofridas pelas organizações exigiram uma revisão nos conceitos, técnicas e ferramentas utilizadas para a gestão de

pessoas. Isso aliado à crescente importância que o papel das pessoas passou a ter para o alcance dos objetivos estratégicos das organizações e construção dos diferenciais competitivos.

Na década de 80, já se falava dessa necessidade de rever esses conceitos e ferramentas de gestão e repensar a forma de gestão de pessoas, mas pouco foi proposto efetivamente. A partir dos anos 90 é que de fato surgem propostas concretas de mudança, onde foi possível começar a colher resultados positivos nesses modelos novos de gerir. Surge então um novo conjunto de premissas, assim como novos conceitos que explicam melhor essa relação entre as pessoas e a organização onde estão inseridas. Para o autor, ao traduzir melhor essa realidade, podemos interferir sobre ela como efetividade.

No entendimento de (Gil 2012, p. 17), gestão de pessoas “é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para alcance dos objetivos tanto organizacionais como individuais”. O autor destaca a importância desse tema enfatizando que é “uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoas, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos”. (GIL 2012, p. 17). Ainda para o autor, a expressão Gestão de Pessoas substitui a Administração de RH, que apesar de ainda ser a expressão mais conhecida e mais falada nos dias atuais, é muito restrita, pois identifica os colaboradores que trabalham numa organização apenas como recursos.

Dutra (2011, p. 15) alerta que apesar de todas essas “grandes transformações ocorridas nas organizações de produção, os conceitos de gestão de pessoas e suas práticas gerenciais têm ainda como principal fio condutor o controle sobre as pessoas”. As pessoas são encaradas pelas organizações, num contexto histórico, como insumo, recurso a serem administrados. Nessa mesma linha de pensamento, Gil (2012) complementa que com base no que tem ocorrido através dos processos gerenciais do passado, o fato de adotarem este ou aquele nome, não indica o que de fato as empresas fazem ou querem fazer. Para ele, o termo gestão de pessoas reflete uma nova concepção de pessoas e das organizações as quais estão inseridas e que poderá ser melhor compreendida mediante a estudos históricos a respeito desse tema. Por outro lado, Dutra (2011) destaca que atualmente as organizações vêm sofrendo imensa pressão do ambiente externo, que tem forçado a mudarem a forma de gerir as pessoas. As principais mudanças sentidas pelo lado empresarial segundo o autor têm sido:

➤ Formas de trabalhos flexíveis e adaptáveis as demandas impostas pelo mercado, que tem necessitado de pessoas que se identifiquem a cenários de constantes adaptações;

- Processos decisórios focados e mais ágeis, devido as exigências de mercado, que acabam tendo de investir em profissionais que estejam envolvidos e comprometidos com o negócio e nova postura autônoma, empreendedora, adotada pelas organizações atuais;
- A velocidade que empresas precisam ter tanto para entrar como para sair de mercados locais e globais, revitalizando sua linha de produção e serviços, demandam pessoas que estejam sempre atualizadas com o campo em que atuam e com as tendências de mercado, tendo postura pró ativa e empreendedora;
- O grau de competitividade que cresceu devido ao padrão global, tem necessitado de colaboradores que tenham ótima interação entre si, trabalhando como um time de alta performance que estejam em processo contínuo de aperfeiçoamento e aprimoramento;

Em contraponto, a valorização sociocultural, alterações de padrão, a velocidade com que as tecnologias se transformam e as mudanças nas condições de vida, acabam afetando profundamente as expectativas das pessoas em relação as empresas e seu trabalho, como:

- As pessoas estão cada vez mais autoconscientes, buscando ter mais autonomia e liberdade em seu desenvolvimento profissional e escolha de carreira;
- Valorizam mais sua integridade tanto física, psíquica quanto social, fazendo maior pressão por informações transparentes por parte das empresas em relação a elas e a seu desenvolvimento profissional.
- Assim como a expectativa de vida aumentou, o tempo de contribuição profissional também foi ampliado, fazendo com que as pessoas exijam condições mais concretas para seu desenvolvimento contínuo.
- Necessidade de desafios profissionais e pessoais com atualizações contínuas, oportunidades de crescimento e ganho de competência como forma de manutenção dessa competitividade profissional.

Em consequência desse novo cenário global vivido, as organizações têm sofrido imensa pressão para desenvolver novas formas de gestão de pessoas. De acordo com Dutra (2011), essas novas formas de gestão de pessoas têm como princípio que o desenvolvimento da organização e do colaborador estão inter-relacionados, gerando a partir dessa premissa uma série de reflexão sobre esse tema, pois está ligado diretamente com a capacidade que as organizações têm de capacitar e desenvolver pessoas, bem como de aprender com elas. O desenvolvimento das pessoas deve levar em conta sua individualidade focando nas próprias pessoas. A gestão de pessoas deve ser integrada, atendendo as expectativas tanto da organização quanto das pessoas, deixando claro para ambos o nível que cada um está correspondendo as necessidades do outro, ou seja, a empresa deixa clara para o colaborador o

que se espera dele, deixando claro o que tem para oferecer em retribuição ao tempo dedicado pela pessoa à organização. O autor explica que todas as pessoas que têm qualquer tipo de relação com a empresa são abrangidas por essas práticas de gestão de empresa.

A partir dessa base, Dutra (2011, p.17) caracteriza a gestão de pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realiza-las ao longo do tempo”.

No entanto para Gil (2012), mesmo reconhecendo que a Gestão de Pessoas vem ganhando cada vez mais adeptos e que muitas organizações têm direcionados seus esforços nesse sentido, ainda considera esse termo como uma tendência, que está muito mais ligada ao meio acadêmico do que uma realidade nas organizações propriamente dito. O autor enfatiza que o que mais evidencia a existência são as revisões das obras referente a gestão de recursos humanos e os cursos oferecidos por diversas instituições.

Em contraponto, o próprio Gil (2012), considera que muitas empresas têm incentivado as pessoas a participarem cada vez mais no processo decisório, utilizando seus talentos ao máximo, buscando uma melhor sinergia para o desenvolvimento, tratando os colaboradores como parceiros.

Essas transformações ocorridas na Administração de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, com ênfase nas pessoas, nos remete a outra importante área das organizações, a cultura organizacional.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Marras (2011, p.291) “toda a organização possui uma cultura própria que a identifica e que forma o conjunto que realça os seus costumes – seu wau of life-, suas crenças e seus valores”. Através da cultura, a organização fixa a marca de seu perfil, que norteia toda a organização e o comportamento dos indivíduos que a formam. Assim como as empresas possuem sua própria cultura, individualidade, o autor observa que é possível fazer uma analogia com as pessoas, já que cada indivíduo também tem sua própria cultura, personalidade, ou seja, características que o diferenciam dos demais.

Na mesma linha de pensamento, para Shein (2017, p.1):

Cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto

de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento.

Ainda conforme Shein (2017) quando a cultura é introduzida no plano da organização, é possível se ver claramente como é criada, inserida, manipulada, e ao mesmo tempo, como ela restringe e fornece estrutura aos membros do grupo. “Esses processos dinâmicos da criação e do gerenciamento da cultura, são a essência da liderança”. (SHEIN 2017, P.1). Segundo o autor, cultura e liderança estão entrelaçadas, pois conforme explica, a “cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder”. (SHEIN 2017, P.11). Nos casos extremos onde estiver ameaçada a sobrevivência do grupo por causa de uma cultura mal adaptada, os líderes têm a obrigação de fazerem algo a respeito para mudar a situação. Conforme a cultura de uma empresa vai ficando mais conhecida, torna-se essencial para entender os conflitos intergrupais que ocorrem também em nível organizacional.

Na mesma visão, (Vecchio 2016, p. 340) após estudar diversos elementos comuns entre outros autores sobre cultura, define “cultura organizacional como os valores e normas compartilhados que existem em uma organização e são ensinados aos novos empregados”. Nessa definição ele sugere que “a cultura organizacional envolve crenças e sentimentos comuns, comportamento regular e um processo histórico para a transmissão de valores e normas”. Normas e valores fazem parte do núcleo do significado de cultura organizacional e são diretamente influenciados pela missão e pela estrutura social. O autor enfatiza que apesar de não serem precisos os conceitos de definição de cultura organizacional, é muito adotado por gerentes, principalmente para explicar os motivos pelas quais determinadas coisas acontecem ou deixam de acontecer em uma empresa. Em geral eles utilizam os termos como: “É a maneira como fazemos as coisas aqui”, ou é parte da nossa cultura”.

Seguindo essa linha de pensamento, Shein (2017, P.7), argumenta que os “gerentes falam em desenvolver o tipo correto de cultura, uma cultura de qualidade ou cultura de serviço ao cliente”. No meio gerencial a cultura é vista como necessária para o desempenho eficaz e que quanto mais forte for a cultura organizacional, mais eficaz torna-se a organização. O autor defende um posicionamento que quando é dito nas organizações que algo é cultural, isso significa que não é apenas algo compartilhado, mas sim algo que se tornou estável por que acaba definindo o grupo. Uma vez que se torna estável, após atingir um sentido de identidade, essa estabilização da cultura dificilmente será abandonada, pois os membros do grupo acabam valorizando essa estabilidade por fornecer significado e previsibilidade.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Siqueira e Colaboradores (2008, p.28), é importante entender como o contexto do clima organizacional no trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, qualidade de vida e o desempenho na organização. Alves, Val e Feijó (2015) consideram o clima organizacional como um nivelador da satisfação dos colaboradores.

Segundo Chiavenato (1992), o clima organizacional diz respeito ao ambiente interno da organização. Martins (2008) Apud Alves, Val e Feijó (2015) complementa explicando que é necessário que se observe as mudanças que ocorrem na organização, principalmente no ambiente interno, sendo possível identifica-las nas atitudes dos colaboradores. Ainda para Alves, Val e Feijó (2015) a globalização obrigou a todas as corporações olharem para todas as áreas do ambiente interno, entender como está funcionando a organização, como os indivíduos estão se comportando e o que valorizam, para que sejam feitas adequações que tornem o ambiente de trabalho mais agradável. O clima organizacional pode ser percebido através do comportamento dos indivíduos da organização.

Uma organização que valoriza seus colaboradores, cria um ambiente motivador. Nesse sentido, Facco et al (2012) afirma que essa motivação proporciona uma sinergia entre as organizações e seus colaboradores fazendo com que as empresas invistam em seus funcionários e os funcionários retribuam esse investimento nas organizações onde trabalham.

Para Luz (1996) o clima organizacional é um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamentos que retrata o quanto as pessoas estão satisfeitas dentro de uma organização. Como o clima organizacional refere-se sobre as questões internas de trabalho envolvendo o comportamento humano, nesse sentido torna-se muito importante, e segundo Chiavenato (2000) apud Alves, Val e Feijó é responsável por criar um ambiente que promove a satisfação ou insatisfação entre os indivíduos da organização.

2.4 SATISFAÇÃO

Satisfação no trabalho é um tema muito debatido no meio acadêmico, e tem mobilizado diversos autores durante o passar dos anos. Segundo Siqueira (2008), inicialmente, buscando compreender os sentimentos dos trabalhadores, satisfação foi relacionada com o processo motivacional, sendo estudada como uma causa de comportamento

no trabalho. Entre os anos de 1970 e 1980, satisfação no trabalho foi concebida como uma atitude.

Siqueira (2008) relata que outra vertente com pressupostos humanistas e sociais, cobra das empresas maiores responsabilidades sociais. Nesse sentido, vários especialistas consideram como estratégia monitorar quanto as empresas conseguem promover e proteger saúde e o bem-estar, verificando os níveis de satisfação dos trabalhadores.

Para Davis e Newsrom (1992, p. 122) Apud Freire (1999), satisfação é “um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados veem seu trabalho”. Já para Edwin (1969) Apud Freire (1999), satisfação é um estado de prazer emocional que resulta da avaliação que o trabalhador faz do seu próprio trabalho, buscando saber até que ponto seu serviço está facilitando ou permitindo o atendimento de seus objetivos e valores.

Robbins e Judge (2014, p. 51), definem satisfação como “um sentimento positivo sobre um emprego resultante de uma avaliação de suas características”, é um conceito amplo, mas essa amplitude é apropriada. Complementam enfatizando que “o conceito de satisfação no trabalho é tão amplo que uma única questão captura a sua essência”. Um emprego não é apenas vender, comprar, dirigir um caminhão, atender bem um cliente, arrumar um elevador, conforme os autores, “trabalhos exigem interação com colegas e chefes, seguir as regras e as políticas da empresa, alcançar padrões de desempenho conviver com as condições de trabalho, entre outras coisas”.(ROBBINS E JUDGE 2014, p.51). Seguindo esta linha de pensamento, no entendimento de Freire (1999), satisfação trata-se de uma análise interna que o indivíduo faz do seu próprio trabalho, envolvendo questões emocionais, positivas ou negativas. O autor relaciona o comportamento entre interação de fatores internos, como características próprias e motivação, com fatores externos, como recompensa, punições, coesão grupal e condições ambientais, todas decorrentes de características organizacionais. Para o autor, o comportamento do indivíduo é decorrente tanto de seu sistema individual como do que ele percebe no ambiente organizacional.

Para Fischer (2002), a organização é formada de indivíduos que trazem para dentro da empresa suas necessidades, interesses, sonhos entre outros. A convivência entre as pessoas que formam grupos sociais, possibilita o desenvolvimento dos indivíduos, bem como a expansão do grupo. Nesse sentido, o ambiente organizacional torna-se um local que possibilita o desenvolvimento total do ser humano.

Na mesma linha de pensamento já no século XXI, satisfação no trabalho está relacionada a afetividade, ou como um vínculo afetivo entre o trabalhador com seu trabalho (Siqueira e Gomide JR, 2004) Apud Siqueira (2008). Siqueira (2008) complementa

explicando que o resultado de diversos estudos, sinalizam satisfação no trabalho como um sentimento extremamente sensível as políticas e práticas gerenciais, percepção de retorno, em saber o quanto a empresa está preocupada com saúde e o bem-estar dos colaboradores e o quanto está disposta a retribuir todo o esforço gerado por seus empregados. Ainda segundo a autora, para investigar sobre satisfação no trabalho é necessário avaliar o quanto os retornos, benefícios oferecidos pela empresa, como salário, promoções, condições de trabalhos, e o relacionamento com colegas e chefia trazem sentimentos gratificante e prazerosos.

No entendimento de Shein (2017), é de suma importância atrair e desenvolver pessoas talentosas para a sobrevivência e a prosperidade de uma empresa. Muitas vezes o que diferencia algumas organizações concorrentes é exatamente a ênfase e valorização no elemento humano. O sucesso de uma organização, muitas vezes é resultado da forma como é feita a gestão de pessoas. Nesse sentido, o autor enfatiza que para o sucesso ser alcançado, é preciso considerar a equipe de trabalho como fonte estratégica de vantagem competitiva e não somente custo. Nesta mesma perspectiva, (Robbins e Judge 2014, p. 51), através de diversos estudos concluíram que “trabalhadores satisfeitos têm mais propensão a serem trabalhadores produtivos”. Eles correlacionam satisfação com produtividade, confirmando através de análise de dados que as “organizações com empregados mais satisfeitos tendem a ser mais eficazes do que aqueles onde há menos empregados satisfeitos”. Ainda segundo os autores, colaboradores satisfeitos normalmente são clientes internos promotores, ou seja, estão mais propensos a falar positivamente da organização, influenciando os colegas a irem além das expectativas normais de suas funções, provavelmente como forma de retribuição pelas experiências positivas vividas no trabalho.

Whitman, Rooy e Viswesvaran (2010) Apud Maciel, Camargo (2011) relacionam o estado de composição afetiva e cognitiva com experiência de trabalho, associando a satisfação com o comprometimento afetivo, sendo exposta através de três hipóteses. A satisfação do indivíduo no trabalho influencia positivamente seu comprometimento afetivo (H1), instrumental (H2) e moral (H3). Para Maciel, Camargo (2011) na dimensão afetiva, são enfatizadas características pessoais, assim como atributos e experiências relacionada ao trabalho. Na dimensão instrumental o que mais destaca-se são os benefícios conquistados e na dimensão moral, os processos de socialização. Para o autor a satisfação do trabalho é um dos principais influenciadores no processo de decisão de sair ou continuar na empresa. O indivíduo caso resolvesse sair da empresa, se sentiria culpado em deixar uma organização que satisfaz suas necessidades e teria a incerteza de se sentir satisfeito em outro ambiente

organizacional. A satisfação estaria associada com o resultado dos benefícios concedidos pela empresa, que explica o sentimento de culpa associada ao seu desligamento da organização.

Para (Robbins e Judge 2014, p. 51), “uma pessoa com alto nível de satisfação no trabalho tem sentimentos positivos em sobre o emprego, enquanto alguém com um nível baixo tem sentimentos negativos. Na mesma linha de pensamento, Vecchio (2016) explica que a satisfação tem papel importante na contratação e retenção de pessoas qualificadas. Uma empresa conhecida por tratar mal seus funcionários tem dificuldade de encontrar e reter tais profissionais. O autor classifica em duas categorias as fontes de satisfação, ou seja, extrínseca e intrínseca, onde as intrínsecas originam do próprio indivíduo, com valores mais psicológicos que podem ser controladas, como independência.

2.5 COMPROMETIMENTO NO TRABALHO

O estudo sobre comprometimento no trabalho, é “marcado pela diversidade de definições e modelos teóricos de referências” Siqueira (2008, p.49).

Para (Oliveira & Costa, 2016; Rocha e Honório, 2015) Apud Silva et al “O comprometimento seria uma ligação que vincularia o indivíduo à organização, levando-o a fazer sacrifício por ela”. Dessa forma pessoas comprometidas tendem a querer ficar na organização por mais tempo que indivíduos não comprometidos.

Bandeira, Marques e Veiga (2000) Apud Silva et al afirmam que o indivíduo comprometido dedica lealdade e energia para a organização. No mesmo sentido, Rodrigues, Barrichelo e Morin (2016) Apud Silva et al destaca a relação que o comprometimento cria entre a empresa e o indivíduo, criando um forte vínculo entre ambas.

Já Mowday, Porter e Steers (1982) apud Siqueira (2008, p. 50), enfatizam a natureza afetiva e consideram três dimensões que indivíduos comprometidos apresentam, “(1) forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, (2) forte desejo de manter o vínculo com a organização” e (3) a intenção de se esforçar em prol da organização.

Meyer e Allen (1991) Apud Siqueira (2008), decompõem o comprometimento em afetivo, instrumental e normativo. No enfoque afetivo, destaca-se o laço criado entre o indivíduo e a organização e essa identificação com os valores e objetivos da empresa, juntamente com a lealdade e o desejo de permanecer na organização (Bastos 1993; Monday et al. 1979; Pires, costa, Siqueira (2015)) Apud Silva. Et al. Na mesma linha de pensamento, Siqueira e Junior (2004) apud Silva et al, apontam que o comprometimento afetivo se destaca dos outros, pelo desejo do empregado permanecer na organização. Da mesma forma

Budihardjo (2013) Apud Silva et al considera o comprometimento afetivo aquele que mais se associa à satisfação e ao desempenho e acaba sendo complementado por Allen & Meyer, 1990 Apud Silva et al, onde afirmam que o indivíduo fica na organização não por que necessita ou é obrigado, mas sim por que ele quer.

Segundo Allen e Meyer (1990), Apud Silva et al na dimensão instrumental, o indivíduo permanece na organização devido as recompensas oferecidas e pelos prejuízos ou custos que teria caso saísse da organização. Silva et al destaca que assim o trabalhador avalia o custo benefício de ficar ou sair da organização e o que for mais favorável ele fará. Nesse tipo de comprometimento o indivíduo fica na organização mediante algo que o beneficia ou porquê tem necessidade de permanecer na organização (Bastos, 1993) Apud Silva et al.

Já no enfoque normativo Meyer, Allen e Smith, (1993) Apud Siqueira (2008, p. 52) enfatizam “comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização”. Medeiros, Albuquerque, Siqueira, Marques, (2003); Weiner, (1982) consideram nesse enfoque, que indivíduos comprometidos permanecem na organização por que acreditam que é moralmente correto. Hartnell et al., (2011) Apud Silva. Et al, chamam a atenção para o fato que a cultura organizacional norteia o conjunto de valores que acabam determinando o que é certo ou errado na organização. Nesse sentido Bastos, (1994); Siqueira & Junior, 2004) Apud Silva et al afirmam que o indivíduo aceita se sacrificar em favor da organização, pois se considera como devedor, aceitando permanecer na organização como forma de atitude de gratidão.

Kiesler e Sakamura (1996) Apud Siqueira (2008, p. 53) trazem a concepção de que “o comprometimento é um vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos, fazendo com que as cognições relativas a tais atos se tornem mais resistentes a mudanças posteriores”. Nesse sentido, Salancik (1977) Apud Siqueira (2008) trazem o comprometimento como uma ação que emerge quando o indivíduo se sente responsável pela ação, onde ele acredita que tal ação é significativa e que acaba trazendo consequências e que ele é responsável por essas consequências. Ainda na visão de Salancik (1982) Apud Siqueira (2008), a volição, a visibilidade e a irreversibilidade das ações são três elementos fundamentais para gerar comprometimento. Segundo Siqueira (2008), essa questão de dimensionamento do comprometimento é uma questão aberta que deverá mobilizar muitas pesquisas, assim como para Swailes (2002) Apud Siqueira (2008, P.55), “não se pode descartar a possibilidade de que as alterações no mundo do trabalho e em especial, nos modelos de gestão de pessoas, nos conduzam a alterações no próprio conceito de comprometimento”, isso acabaria necessitando de novas pesquisas e novos investimentos em construção e validação de instrumento.

3 METODOLOGIA

A metodologia compreende o conjunto de métodos e técnicas utilizadas em uma investigação (MICHEL, 2009).

Para Marconi e Lakatos (2010, p.65) entende-se por método o “conjunto de atividades sistemáticas e racionais, que com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros - traçando caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Nesse sentido foi empregado procedimentos metodológicos com a finalidade de alcançar o problema de pesquisa, bem como, atingir o objetivo geral e os específicos propostos, sendo eles: Verificar a satisfação no trabalho dos funcionários da Elevadores Atlas Schindler em Santa Catarina; Identificar o nível de comprometimento para com o trabalho dos colaboradores da Elevadores Atlas Schindler em Santa Catarina; Relacionar a satisfação no trabalho com o comprometimento dos funcionários da Elevadores Atlas Schindler e Propor sugestões de melhorias.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi classificada quanto aos fins como aplicada, descritiva e quantitativa. Quanto aos meios como bibliográfica, documental e estudo de caso. Foi classificada como aplicada, pois além de estudar o ambiente organizacional, buscou contribuir para a satisfação e comprometimento dos colaboradores da Elevadores Atlas Schindler.

Para Roesch (2012), pesquisa bibliográfica busca compreender a natureza e a fonte de problemas humanos, podendo contribuir para a solução de problemas através da formulação de programas e intervenções.

Ainda com relação aos fins, segundo Malhotra (2012) pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo, e exige que o pesquisador tenha conhecimento prévio a respeito da situação-problema. O autor destaca que a pesquisa descritiva é pré-planejada e estruturada, baseando-se em amostras grandes e representativas. Nesse sentido foi descrito as características dos indivíduos da organização, setores e região de trabalho, estimado o nível de satisfação dos colaboradores, etc.

Esta pesquisa se caracteriza como bibliográfica, para tanto, foram consultados, livros, artigos científicos e outros trabalhos de conclusão de cursos. Segundo Lakatos e Marconi,

1996 apud Gomes; Araujo, o objetivo da pesquisa bibliográfica é colocar o cientista em contato com o que foi produzido sobre o assunto levantado. A pesquisa bibliográfica permitirá conhecer mais profundamente a atual situação envolvendo a satisfação e o comprometimento, juntamente com o clima organizacional da Elevadores Atlas Schindler.

Com relação a pesquisa documental, para VERGARA (2013), é aquela realizada através de documentos conservados em órgãos públicos e privados, ou com pessoas, como registros, ofícios, regulamento, comunicação informal, etc. Essa pesquisa utilizou como fonte de dados, documentos fornecidos pela empresa, bem como outros materiais necessários publicados como artigos e livros para dar embasamento para esse estudo.

Conforme Malhotra (2012, p. 36), “estudo de caso envolve o exame intensivo de poucos casos selecionados do fenômeno em pauta”, podendo ser utilizado em consumidores, lojas, empresas, etc. A pesquisa se classificou como estudo de caso por ser aplicada em uma empresa. Ainda segundo Malhotra (2012, p. 36), “os dados são obtidos através da empresa, de fontes secundárias externas e de longas entrevistas não estruturadas com pessoas conhecedoras do fenômeno”.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Nesse sentido a pesquisa buscou atingir a totalidade da população envolvendo três filiais em Santa Catarina. A filial de Chapecó, abrange toda a região do Oeste Catarinense, desde Campos Novos, Joaçaba, Caçador, Canoinhas Porto União, até Itapiranga e São Miguel do Oeste, bem como parte do Sudoeste do Paraná. Já a filial de Florianópolis, abrange os territórios do próprio município e o território Sul, que é localizado em Criciúma e que também é responsável pela região Serrana. Por fim, a filial de Balneário Camboriú, abrange os demais territórios, Balneário, Blumenau, Itajaí, Itapema e Joinville. A pesquisa foi lançada em todos os territórios, porém não obtivemos nenhuma resposta do território de Itajaí, por esse motivo foi desconsiderado para cálculo da amostra a população desse território.

Foi feito uma tentativa de censo, buscando atingir uma população total de 105 funcionários. Como foi desconsiderado o território de Itajaí, a população total dos territórios pesquisados, Balneário, Blumenau, Chapecó, Florianópolis Continente, Florianópolis Ilha, Itapema, Joinville e por fim, território Sul, teve um total de 90 colaboradores. O público alvo dessa pesquisa foi, os Técnicos do Atendimento Avançado e os Consultores Comerciais.

A pesquisa foi divulgada para a população em junho de 2019 e finalizada em outubro de 2019, atingindo 42 respostas de 90 possíveis, ou seja, quase 50% da população total do senso. Não foi possível atingir 100% do censo, primeiramente por não ter tido acesso aos colaboradores do território de Itajaí, onde a pessoa de contato que faria a ponte entre o acadêmico e os colaboradores desse território, teve problemas médicos e ficou meses afastado. A pesquisa foi divulgada e aplicada através de meios eletrônicos. Em algumas localidades o acadêmico esteve pessoalmente fazendo a divulgação da pesquisa, sendo que nessas localidades foi possível alcançar maiores percentuais de respondentes. Nos demais territórios isso não foi possível, o contato foi feito diretamente aos consultores comerciais, que ficaram de divulgar a pesquisa aos colaboradores de suas regiões. A dificuldade de contato direto com a maioria dos respondentes atrapalhou muito, pois talvez por falta de entendimento da importância dessa pesquisa ou por não querer participar, muitos acabaram não respondendo a pesquisa.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para Dias et al (2012, p. 187) a coleta de dados “consiste na execução das técnicas e dos procedimentos definidos na metodologia da pesquisa, visando coletar dados e informações para responder aos objetivos da pesquisa”. Já para Malhotra (2012, p.8) “a coleta de dados envolve uma força ou equipe de campo que opere no campo, como no caso das entrevistas pessoais, por telefone (com entrevistador ou por computador), pelo correio, ou eletronicamente (e-mail ou internet)”. Dias et al (2012) afirma que na pesquisa exploratória, o processo de coleta de dados não é formal e sim flexível, onde o entrevistador pode adaptar as perguntas de acordo com as respostas dos entrevistados. Já na pesquisa conclusiva, a coleta de dados é estruturada e formal. Ela utiliza questionários estruturados, ou outro instrumento de coleta de dados e o entrevistador não tem flexibilidade para alterar perguntas, já que sofre análise estatística posterior.

Essa pesquisa utilizou como método de coleta de dados os métodos de pesquisa descritiva que segundo Dias et al (2012, p.190) “baseia na aplicação de um questionário estruturado, formal e padronizado, contendo perguntas para serem respondidas pelos entrevistados”. Ainda segundo Dias et al. (2012 p. 207) “o questionário é um instrumento por meio do qual o pesquisador coleta as informações ou os dados de que precisa para atender aos

seus objetivos de pesquisa e para testar suas hipóteses”. O questionário transforma os dados e informações em perguntas específicas.

Nessa pesquisa, foi utilizado tanto fontes primárias como secundárias para alcançar esses objetivos. As fontes primárias foram coletadas através de informações na empresa tema desse estudo. Segundo Malhotra (2012, p. 80) “dados primários são dados originados pelo pesquisador com a finalidade específica de solucionar o problema de pesquisa”. Já dados secundários são coletados para fins diferentes do problema de pesquisa. Como dados secundários foram utilizados livros, artigos científicos, monografias sobre o tema em estudo.

Como instrumentos de coleta de dados, foi utilizado um questionário construído através da Escala de Satisfação no Trabalho que segundo Siqueira (2008), “é uma medida multidimensional, construída e validada com o objetivo de avaliar o grau de contentamento do trabalhador frente a cinco dimensões do seu trabalho”. Foi elaborado 28 questões divididas em 6 dimensões, satisfação com o salário, com os colegas de trabalho, com a chefia, com as promoções, satisfação com a natureza do trabalho e por fim satisfação com a estabilidade no emprego. Semelhantemente utilizou-se de questionários já validados para medir a escala de comprometimento no trabalho, tanto afetivo, calculativo como normativo.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e interpretação dos dados segundo Roesch, (2012) consiste na organização e interpretação dos dados coletados buscando a ligação do referido tema com os conhecimentos publicados.

Nessa pesquisa foi utilizado como forma de análise dos dados coletados através do questionário, técnica de tabulação por meio eletrônico, via planilha no Excel, para auxiliar na formação dos gráficos e descrição dos dados. Conforme Dias (2012, p. 239) “tabular é agrupar e quantificar os dados, apresentados em tabelas para facilitar a análise e auxiliar na extração das conclusões”, onde calcula a estatística descritiva, a média ou as porcentagens.

Para análise e interpretação de dados, foram utilizadas medidas estatísticas. Para medir a satisfação no trabalho, primeiramente buscou obter a validação da pesquisa através da participação dos colaboradores da Elevadores Atlas Schindler respondendo os questionários. Após esse processo de validação, através das respostas obtidas em uma escala de 7 pontos, onde 1 era totalmente insatisfeito e 7 totalmente satisfeito, foi feito a análise dos componentes principais.

Após essa análise foram extraídos valores que indicaram o grau de satisfação dos funcionários pesquisados. Seguindo a orientação de Siqueira (2008), o cálculo desses índices, foram obtidos, através da soma dos valores assinalados pelos respondentes em cada um dos itens que integram cada uma das dimensões analisadas e em seguida dividindo esse valor pelo número de itens de cada dimensão. A análise dos resultados se deu de acordo com os valores apresentados, onde entre 1 e 3,9 indicam níveis de insatisfação e entre 5 e 7 sinalizam para índices de satisfação dos funcionários. Já valores medianos que ficam entre 4 e 4,9 demonstram certa indiferença por parte dos respondentes, ou seja, nem satisfeitos nem insatisfeitos.

Para medir o comprometimento também foi utilizado medidas estatísticas. A análise e interpretação de dados foi feito da mesma forma, ou seja, somando os valores assinalados em cada item e dividindo esse valor pelo número de itens da escala. Semelhantemente para a análise, valores maiores indicam maior comprometimento e valores menores indicam um comprometimento fraco dos colaboradores.

3.5 LIMITAÇÕES

As limitações, visam responder possíveis dúvidas que possam surgir no decorrer do tópico sobre discussão e análise de dados, bem como sugerir novos temas para futuras pesquisas a fim de aprofundar mais esse campo de estudo.

Como limitação, podemos citar o fato de não ter atingido todos os territórios, pois não se obteve respostas do território de Itajaí. Para auxiliar na divulgação da pesquisa, foi solicitado aos Consultores Comerciais de cada região, que repassassem a pesquisa aos técnicos de seus territórios. O Consultor Comercial de Itajaí, teve problemas de saúde e se afastou, o que dificultou o acesso aos contatos dos técnicos. Por esse motivo, foi desconsiderado esse território da pesquisa.

A dificuldade de acesso direto aos respondentes de cada território foi outra limitação deste trabalho de pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após exposto os procedimentos e técnicas metodológicas utilizadas por essa pesquisa, nesse capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa feita, os quais retratam a importância da Satisfação e do Comprometimento na Empresa Elevadores Atlas Schindler.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Através dos dados obtidos, foi possível identificar que houve predomínio de respondentes do gênero masculino, isso se dá ao fato de ter apenas 3 pessoas do gênero feminino que trabalham no Setor Comercial e nenhuma como técnico do Atendimento Avançado. Quanto ao estado civil dos respondentes, a maior frequência relativa foi de casados, que representam 57,1% dos respondentes, seguidos de solteiros com 33,3% e divorciados com 9,5%. Nota-se que apenas 7,1% dos respondentes não moram com familiares, o que se justifica, pois, a maioria são casados. A grande maioria mora com 2 (31%) ou 3 (26%) membros da família.

Em relação a faixa etária, a grande maioria dos funcionários tem entre 23 e 35 anos. Relacionando com tempo de trabalho, (onde apenas 26,2% dos respondentes trabalham a menos de 3 anos e 16,7% estão na companhia a mais de 15 anos) e o nível escolar, onde (46,7% tem formação em nível técnico completo e 35,7% estão cursando ou concluíram ensino superior), percebe-se uma equipe madura e experiente. Shein (2017), explica que a atração e desenvolvimento de pessoas talentosas, são de extrema importância para a sobrevivência da empresa.

Para o ramo de trabalho que a empresa atua, esses indicadores são fatores muito importantes, pois, indicam um diferencial competitivo. Uma equipe madura e experiente demonstra um atendimento com maior qualidade, o que reflete positivamente para o cliente e conseqüentemente para a empresa como um todo. Nesse sentido, Shein (2017) enfatiza que, o sucesso somente é alcançado se a equipe de trabalho for considerada fonte estratégica para se obter vantagem competitiva” e não somente custo.

4.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Um dos objetivos específicos dessa monografia é verificar a satisfação no trabalho dos funcionários da Elevadores Atlas Schindler em Santa Catarina. Para isso foi utilizada a escala de satisfação no trabalho que (Siqueira 2008, p. 268) explica como “uma medida multidimensional, construída e validada com o objetivo de avaliar o grau de contentamento do trabalhador frente a cinco dimensões do seu trabalho”.

1. Satisfação com colegas que avalia o contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho. (Siqueira 2008 p. 269).
2. Satisfação com salários que para (Siqueira 2008 p. 269), analisa o “contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho”.
3. Satisfação com a chefia que verifica o “contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles”. (Siqueira 2008 p. 269).
4. Satisfação com a natureza do trabalho analisa o “contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas”. (Siqueira 2008 p. 269).
5. Satisfação com as promoções avalia o “contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção”. (Siqueira 2008 p. 269).

Analisando o quadro número 1, podemos perceber que em 3 dimensões, satisfação com colegas, com a chefia e com a natureza dos trabalhos, os funcionários se encontram satisfeitos. Já em relação a satisfação com salários e promoções, os resultados indicam uma certa indiferença, neutralidade por parte dos respondentes. Isso não é preocupante, pois conforme Robbins e Judge (2014), a medida que a pessoa atinge um certo nível de vida, a relação entre salário e satisfação no trabalho tende a diminuir e com o passar do tempo ela praticamente acaba.

O resultado geral pode ser considerado um indicador positivo, pois demonstra que os funcionários não estão descontentes com essas dimensões. Considerando todas as dimensões,

pode-se perceber que o resultado é bom, pois os índices positivos se sobressaem dos que não estão tão bons, indicando satisfação em trabalhar na empresa.

Quadro 1 - Satisfação no trabalho Geral

Dimensões		Índices de medição	Resultado obtido
Satisfação com colegas de trabalho	Insatisfeito	1 a 3,9	
	Neutro	4 a 4,9	
	Satisfeito	5 a 7	5,3
Satisfação com salários	Insatisfeito	1 a 3,9	
	Neutro	4 a 4,9	4,5
	Satisfeito	5 a 7	
Satisfação com chefia	Insatisfeito	1 a 3,9	
	Neutro	4 a 4,9	
	Satisfeito	5 a 7	5,0
Satisfação com a natureza do trabalho	Insatisfeito	1 a 3,9	
	Neutro	4 a 4,9	
	Satisfeito	5 a 7	5,1
Satisfação com as promoções	Insatisfeito	1 a 3,9	
	Neutro	4 a 4,9	4,4
	Satisfeito	5 a 7	

Fonte: Elaborado pelo autor

Fazendo uma comparação entre os resultados de satisfação do trabalho de todas as equipes (quadro 1), com a equipe de Chapecó (quadro 2), os resultados demonstram uma certa paridade entre os territórios.

Quadro 2 - Satisfação no trabalho (Chapecó)

Dimensões		Índices de medição	Resultado obtido
Satisfação com colegas de trabalho	Insatisfeito	1 a 3,9	
	Neutro	4 a 4,9	
	Satisfeito	5 a 7	5,8
Satisfação com salários	Insatisfeito	1 a 3,9	
	Neutro	4 a 4,9	4,5
	Satisfeito	5 a 7	
Satisfação com chefia	Insatisfeito	1 a 3,9	
	Neutro	4 a 4,9	
	Satisfeito	5 a 7	5,6
Satisfação com a natureza do trabalho	Insatisfeito	1 a 3,9	
	Neutro	4 a 4,9	
	Satisfeito	5 a 7	5,1
Satisfação com as promoções	Insatisfeito	1 a 3,9	
	Neutro	4 a 4,9	4,2
	Satisfeito	5 a 7	

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3 COMPROMETIMENTO NO TRABALHO

A palavra comprometimento tem origem no termo em latim *compromissus*, que indicava o ato de fazer uma promessa recíproca. Por esse motivo, comprometimento é um sinônimo compromisso e requer responsabilidade da parte de quem se compromete.

4.3.1 Comprometimento afetivo

Para (Siqueira 2008, p. 55), “a escala de Comprometimento Organizacional Afetivo é uma medida unidimensional que permite avaliar a intensidade com que um empregado nutre sentimentos positivos e negativos frente à organização que o emprega. Com essa base podemos perceber através do quadro número 3, que os resultados apresentados indicam uma certa indecisão dos trabalhadores, com relação ao seu vínculo afetivo com a companhia. Esse resultado, apesar de se enquadrar como imparcial, o resultado ficou muito próximo da faixa que indica comportamento afetivo descomprometido com a empresa.

Seria interessante aos gestores prestarem atenção nesse quesito, pois esses indicadores servem como um sinal de alerta. O resultado demonstra que os empregados estão sendo nutridos, ou tem tido uma percepção muito mais de sentimentos negativos do que positivos em relação a empresa em que trabalham e isso pode levar a um descomprometimento e/ou insatisfação dos funcionários no futuro.

Quadro 3 - Comprometimento Afetivo Geral

	Índices de medição	Resultado obtido
Descomprometido	1 a 2,9	
Imparcial	3 a 3,9	3,4
Comprometido	4 a 5,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação ao comprometimento afetivo, o território de Chapecó demonstrou certa uniformidade com os demais territórios, pois conforme indicado no quadro número 4, o resultado foi praticamente o mesmo.

Quadro 4 - Comprometimento Afetivo (Chapecó)

	Índices de medição	Resultado obtido
Descomprometido	1 a 2,9	
Imparcial	3 a 3,9	3,7
Comprometido	4 a 5,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.2 Comprometimento Calculativo

Para análise do comprometimento organizacional calculativo, foram avaliadas algumas crenças dos trabalhadores em relação as possíveis perdas que eles teriam, caso deixassem de trabalhar na Elevadores Atlas Schindler. Nesse sentido foram avaliados quatro tipos de perdas:

1. Perdas sociais no trabalho que conforme Siqueira (2008, p.58), seriam as “crenças de que perderia a estabilidade no emprego, o prestígio do cargo, o contato de amizade com os colegas de trabalho e a liberdade de realizar o trabalho. que o funcionário teria”.
2. Perdas de investimentos feitos na organização que de acordo com Siqueira (2008, p. 58), são as “crenças de que perderia os esforços feitos para chegar onde está na empresa, tempo dedicado e investimentos feitos na empresa”.
3. Perdas de retribuições organizacionais que Siqueira (2008, p. 58) relata como “crenças de que perderia um salário bom e benefícios oferecidos pela empresa”.
4. Perdas profissionais que para Siqueira (2008, p.58), são “crenças que prejudicariam a carreira, demoraria a ser respeitado em outra empresa, perderia o prestígio de ser empregado daquela empresa, demoraria a se acostumar com novo trabalho”, jogando fora todo o esforço que empreendeu para aprender as atividades atuais.

Conforme demonstrado tanto no quadro 5, (resultados gerais), como no quadro número 6, (resultados apenas de Chapecó), o comprometimento organizacional calculativo dos colaboradores, indica uma certa incerteza sobre a possibilidade de vir a ter perdas caso deixassem a empresa. Nos quatro tipos de perda, os índices de medição ficaram entre 3 e 3,9. Isso demonstra, que os funcionários não têm demonstrado preocupação, com relação as possíveis perdas que possam ter, caso troquem ou tenham que trocar de trabalho. Os

resultados demonstram que não é isso que tem mantido os funcionários comprometidos com o trabalho, mas de qualquer forma, é importante que os gestores fiquem atentos a esses indicadores. Como sugestão, seria interessante que fosse feito um trabalho interno, com o objetivo de enfatizar aos funcionários os diferenciais que a empresa tem e oferece, afim de despertar esse sentimento de comprometimento calculativo entre os trabalhadores.

Quadro 5 - Comprometimento Organizacional Calculativo Geral

Denominações		Índices de medição	Resultado obtido
Perdas sociais no trabalho	Descomprometido	1 a 2,9	
	Imparcial	3 a 3,9	3,1
	Comprometido	4 a 5	
Perdas de investimentos feitos na organização	Descomprometido	1 a 2,9	
	Imparcial	3 a 3,9	3,1
	Comprometido	4 a 5	
Perdas de retribuições organizacionais	Descomprometido	1 a 2,9	
	Imparcial	3 a 3,9	3,5
	Comprometido	4 a 5	
Perdas profissionais	Descomprometido	1 a 2,9	
	Imparcial	3 a 3,9	3,2
	Comprometido	4 a 5	

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 6 - Comprometimento Organizacional Calculativo (Chapecó)

Denominações		Índices de medição	Resultado obtido
Perdas sociais no trabalho	Descomprometido	1 a 2,9	
	Imparcial	3 a 3,9	3,1
	Comprometido	4 a 5	
Perdas de investimentos feitos na organização	Descomprometido	1 a 2,9	
	Imparcial	3 a 3,9	3,1
	Comprometido	4 a 5	
Perdas de retribuições organizacionais	Descomprometido	1 a 2,9	
	Imparcial	3 a 3,9	3,6
	Comprometido	4 a 5	
Perdas profissionais	Descomprometido	1 a 2,9	
	Imparcial	3 a 3,9	3,2
	Comprometido	4 a 5	

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.3 Comprometimento Organizacional Normativo

Siqueira (2008) explica que a base psicológica do comprometimento normativo está atrelada em uma esfera cognitiva, entendendo que o empregado que é normativamente comprometido, “acredita ter obrigações e deveres morais para com a organização, devendo se comportar de forma que possa demonstrá-los”. (Siqueira 2008, p. 59).

Neste sentido buscou-se avaliar o nível que os funcionários acreditam ter sobre suas obrigações e deveres morais para com a empresa que trabalham.

Ao analisar os dados colhidos, pode se perceber através do quadro número 7, que os trabalhadores também indicam certa incerteza com relação a suas obrigações e deveres morais com a organização, ou seja, comprometimento normativo.

O que preocupa é que essa incerteza está pendendo para um descomprometimento, pois o resultado ficou muito próximo desse índice.

Quadro 7 - Comprometimento Organizacional Normativo Geral

	Índices de medição	Resultado obtido
Descomprometido	1 a 2,9	
Imparcial	3 a 3,9	3,0
Comprometido	4 a 5,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando o resultado obtido no território de Chapecó, (quadro número 8), a preocupação em relação ao comprometimento normativo fica mais acentuada, pois os indicadores demonstram descomprometimento normativo dos colaboradores. Isso indica que os trabalhadores desse território não acreditam, ou não tem demonstrado que tenham obrigação e deveres morais com a empresa que trabalham.

Quadro 8 - Comprometimento Organizacional Normativo Chapecó

	Índices de medição	Resultado obtido
--	--------------------	------------------

Descomprometido	1 a 2,9	2,9
Imparcial	3 a 3,9	
Comprometido	4 a 5,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.4 Comprometimento Organizacional

Conforme Siqueira (2008, p. 62), “a escala de bases do comprometimento organizacional foi projetada para mensurar sete bases do comprometimento organizacional”.

1. Obrigação em permanecer é a “crença de que tem uma obrigação em permanecer; de que se sentiria culpado em deixar; de que não seria certo deixar; e de que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização” Siqueira (2008, p. 63).
2. Já a afetiva é a “crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais”, Siqueira (2008, p.63).
3. A afiliativa é a “crença que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização”, (Siqueira 2008, p. 63)
4. Escassez de alternativas é a “crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização”.
5. Obrigação pelo desempenho é a “crença de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais” Siqueira (2008, p. 63).
6. Linha consistente de atividade é a “crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização”. Siqueira (2008, p. 63).
7. Falta de recompensas e oportunidades é a “crença de que o esforço extra, em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidade”. Siqueira (2008, p. 63).

Ao analisarmos o quadro número 9, pode-se perceber um comprometimento a baixo da média nas bases relacionadas com Obrigação em Permanecer, Afetiva, Afiliativa e Linha Consistente de Atividade. A Escassez de Alternativas indica baixo comprometimento e as bases Obrigação pelo Desempenho e Falta de Recompensas e Oportunidades ficaram com comprometimento acima da média.

Para análise desses dados, primeiramente precisamos entender que segundo Siqueira (2008, p. 68), “algumas bases de comprometimento possuem relação diretamente

proporcional ao desempenho das organizações, outras inversamente proporcional”. Em geral os colaboradores da Elevadores Atlas Schindler do Estado de Santa Catarina não demonstram comprometimento organizacional, conforme pode ser percebido pelo resultado apresentado nas bases Obrigação em Permanecer, Afetiva, Afiliativa. Se analisarmos os valores dos índices separadamente, nota-se que os números ficaram próximos de subir a escala para comprometimento acima da média, assim como ficou a base Obrigação em Permanecer. Por outro lado, ao analisarmos as bases que são inversamente proporcionais, nota-se que os resultados melhoram, já que as bases Escassez de Alternativas e Linha Consistente de Atividade e Falta de Recompensas e Oportunidades, demonstram os resultados esperados, ou seja, indicam comprometimento com a empresa.

Quadro 9 - Comprometimento Organizacional Geral

Denominações		Índices de medição	Resultado obtido
Obrigação em permanecer	Baixo comprometimento	Abaixo de 10,62	
	Comprometimento a baixo da média	Entre 10,62 e 14,69	14,62
	Comprometimento a cima da média	Entre 14,69 e 18,75	
	Alto comprometimento	Maior que 18,75	
Afetiva	Baixo comprometimento	Abaixo de 5,87	
	Comprometimento a baixo da média	5,87 a 11,21	10,88
	Comprometimento a cima da média	11,21 a 16,65	
	Alto comprometimento	Maior que 16,65	
Afiliativa	Baixo comprometimento	Abaixo de 14,77	
	Comprometimento a baixo da média	Entre 14,77 e 16,82	15,88
	Comprometimento a cima da média	Entre 16,82 e 17,88	
	Alto comprometimento	Maior que 17,88	
Escassez de alternativas	Baixo comprometimento	Abaixo de 11,46	10,30
	Comprometimento a baixo da média	Entre 11,46 e 14,78	
	Comprometimento a cima da média	Entre 14,78 e 17,85	
	Alto comprometimento	Maior que 17,85	
Obrigação pelo desempenho	Baixo comprometimento	Abaixo de 3,60	
	Comprometimento a baixo da média	Entre 3,60 e 8,38	
	Comprometimento a cima da média	Entre 8,38 e 13,34	8,90
	Alto comprometimento	Maior que 13,34	
Linha consistente de atividade	Baixo comprometimento	Abaixo de 8,52	
	Comprometimento a baixo da média	Entre 8,52 e 12,13	12,00
	Comprometimento a cima da média	Entre 12,13 e 15,63	

	Alto comprometimento	Maior que 15,63	
Falta de recompensas e oportunidade	Baixo comprometimento	Abaixo de 4,36	
	Comprometimento a baixo da média	Entre 4,36 e 8,78	8,07
	Comprometimento a cima da média	Entre 8,78 e 13,20	
	Alto comprometimento	Maior que 13,20	

Fonte: Elaborado pelo autor

O comprometimento organizacional é o que demonstra maior discrepância quando separamos os resultados do território de Chapecó dos resultados de todos eles juntos. Levando em conta os índices apresentados no quadro número 10 (que indica os resultados de comprometimento organizacional apenas dos funcionários do território de Chapecó), fica evidenciado um comprometimento acima da média nas bases relacionadas a Obrigação em Permanecer, Afetiva, Escassez de Alternativas e Linha Consistente de Atividade.

Esses indicadores demonstram claramente o sentimento dos trabalhadores em permanecerem na empresa, obrigação moral e a identificação com a filosofia e valores da empresa. Em relação ao sentimento de ser reconhecido pelos colegas como membro de um grupo, ou seja, comprometimento Afiliativo, merece certa atenção por parte do gestor.

O resultado, apesar de ter ficado próximo da linha de comprometimento a cima da média, indicou um comprometimento a baixo da média entre os funcionários.

A sugestão é que seja trabalhado o relacionamento entre os membros, buscando formar realmente um grupo de trabalho. Já os indicadores, Obrigação pelo Desempenho e a Falta de Recompensas e Oportunidades, demonstram um comprometimento a baixo da média, seguidos de Escassez de alternativas que indicou baixo comprometimento.

Os resultados foram muito bons em relação ao comprometimento organizacional no território, isso incluindo a análise invertida das bases escassez de alternativas e falta de recompensas e oportunidades.

Os resultados indesejáveis, foram os das bases de linha consistente de atividade e obrigação pelo desempenho. Fica um alerta ao gestor do território observar como está sendo repassado essas bases aos funcionários, pois isso pode ser prejudicial ao comprometimento.

Em geral, o resultado demonstra um comprometimento a cima da média expressado pelos funcionários, o que pode ser considerado um dos fatores que contribuem para a baixa rotatividade dos funcionários em Chapecó.

Quadro 10 - Comprometimento Organizacional Chapecó

Denominações		Índices de medição	Resultado obtido
Obrigação em permanecer	Baixo comprometimento	Abaixo de 10,62	
	Comprometimento a baixo da média	Entre 10,62 e 14,69	
	Comprometimento a cima da média	Entre 14,69 e 18,75	15,56
	Alto comprometimento	Maior que 18,75	
Afetiva	Baixo comprometimento	Abaixo de 5,87	
	Comprometimento a baixo da média	5,87 a 11,21	
	Comprometimento a cima da média	11,21 a 16,65	11,26
	Alto comprometimento	Maior que 16,65	
Afiliativa	Baixo comprometimento	Abaixo de 14,77	
	Comprometimento a baixo da média	Entre 14,77 e 16,82	16,64
	Comprometimento a cima da média	Entre 16,82 e 17,88	
	Alto comprometimento	Maior que 17,88	
Escassez de alternativas	Baixo comprometimento	Abaixo de 11,46	
	Comprometimento a baixo da média	Entre 11,46 e 14,78	14,32
	Comprometimento a cima da média	Entre 14,78 e 17,85	
	Alto comprometimento	Maior que 17,85	
Obrigação pelo desempenho	Baixo comprometimento	Abaixo de 3,60	
	Comprometimento a baixo da média	Entre 3,60 e 8,38	7,70
	Comprometimento a cima da média	Entre 8,38 e 13,34	
	Alto comprometimento	Maior que 13,34	
Linha consistente de atividade	Baixo comprometimento	Abaixo de 8,52	
	Comprometimento a baixo da média	Entre 8,52 e 12,13	
	Comprometimento a cima da média	Entre 12,13 e 15,63	12,32
	Alto comprometimento	Maior que 15,63	
Falta de recompensas e	Baixo comprometimento	Abaixo de 4,36	
	Comprometimento a baixo da média	Entre 4,36 e 8,78	7,40

oportunidade	Comprometimento a cima da média	Entre 8,78 e 13,20	
	Alto comprometimento	Maior que 13,20	

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL X SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Ao fazer uma comparação entre a satisfação e o comprometimento, pode-se observar através do quadro número 11, que os índices tanto gerais de todos os territórios, como apenas os de Chapecó, apresentam uma relação positiva para satisfação com colegas, com a chefia e com a natureza do trabalho e relação negativa (considerando neutralidade como negativa) para satisfação com salários e com promoções. Ao fazermos uma média geral desses índices, para medir a Satisfação geral no trabalho, nota-se que se considerarmos todos os territórios o resultado indica que os colaboradores estão neutro, pois a média ficou 4,86, mas ao isolarmos apenas o território de Chapecó, o resultado indica que os funcionários estão satisfeitos, já que a média foi de 5,02. Porém a análise geral considerou conforme já mencionado na análise de resultados do quadro número 1 sobre satisfação no trabalho, o resultado como satisfatório.

Em relação ao comprometimento organizacional, tivemos algumas diferenças. Se considerarmos todos os territórios, os índices que tiveram relação positiva, foram os de Comprometimento com a Escassez de Alternativas, Obrigação pelo Desempenho, Falta de Recompensas e Oportunidades e Linha Consistente de Atividades, os demais tiveram relação negativa. Por outro lado, se considerarmos apenas o território de Chapecó, nota-se que Comprometimento com Obrigação em Permanecer, Afetiva, Escassez de Alternativas e Falta de recompensas e oportunidades essa relação positiva e os índices de comprometimento Afiliativo e Obrigação pelo desempenho e Linha Consistente de Atividade tiveram relação negativa.

Ao analisarmos a relação entre Satisfação no Trabalho X Comprometimento Organizacional, pode-se considerar essa relação positiva, entretanto com algumas ressalvas. Os colaboradores apresentam sinais de satisfação e sinais de neutralidade, assim como de comprometimento acima da média e a baixo da média. Os índices que não atingiram os níveis esperados merecem ser trabalhados pelos gestores. Existe sinais de alerta aos gestores, que precisam buscar alternativas para elevar o nível de satisfação e de comprometimento dos funcionários, porém, cabe-se ressaltar que em nenhum dos casos, os funcionários se mostraram insatisfeitos ou sem comprometimento. Levando em conta o ramo de atividade da

Empresa, as exigências de performance, qualidade, segurança, esse resultado pode-se considerar muito bom.

O quadro número 11 demonstra que para os indicadores (tantos Gerais como os de Chapecó isoladamente), essa relação é praticamente a mesma. Os funcionários demonstram uma relação positiva de Satisfação no Trabalho e de modo geral, relação positiva referente ao Comprometimento Organizacional, já que a maioria dos índices demonstrarem comprometimento acima da média. Nesse sentido a situação dos territórios em geral, indica que os funcionários da Elevadores Atlas Schindler demonstram estar satisfeitos e comprometidos com a empresa que trabalham. Isso não significa que a situação é a ideal, pois é necessário ficar atendo aos pontos que não demonstram satisfação e aos que demonstram baixo comprometimento dos funcionários, a fim de melhora a performance da equipe maximizando esses indicadores.

Quadro 11 - Relação entre Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional

	Denominação	Geral		Chapecó	
		Índices	Relação	Média	Relação
Satisfação no trabalho	Com colegas	5,3	↑	5,8	↑
	Com salários	4,5	↓	4,5	↓
	Com chefia	5,0	↑	5,6	↑
	Natureza do trabalho	5,1	↑	5,1	↑
	Com promoções	4,4	↓	4,2	↓
Comprometimento Organizacional	Obrigação em permanecer	14,62	↓	15,56	↑
	Afetiva	10,88	↓	11,26	↑
	Afiliativa	15,88	↓	16,64	↓
	Escassez de alternativas	10,3	↑	14,32	↑
	Obrigação pelo desempenho	8,90	↑	7,70	↓
	Linha consistente de atividade	12,00	↑	12,32	↓
	Falta de recompensas e Oportunidade	8,07	↑	7,40	↑

Fonte: Elaborado pelo autor

4.5 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Primeiramente, é necessário deixar claro os objetivos da empresa para todos os funcionários. Os gestores poderiam criar políticas que estimulassem os colaboradores, através de recompensas individuais quando do atingimento de suas metas. As metas devem ser feitas de forma desafiadora, mas que sejam possíveis de alcançar.

Não era foco dessa pesquisa estudar o clima organizacional da empresa, por esse motivo, não se pode afirmar como isso está representado na Empresa pesquisada.

Porém segue como sugestão avaliar o clima organizacional, pois conforme Alves, Val e Feijó (2015) o clima organizacional é como um nivelador da satisfação dos colaboradores.

Chiavenato (2000) apud Alves, Val e Feijó complementa explicando que o clima organizacional é responsável por criar um ambiente que promove a satisfação ou insatisfação entre os indivíduos da organização.

Outra sugestão é no sentido de melhorar o sentimento de pertencer ao grupo e de sentir e demonstrar sentimentos positivos em relação ao trabalho.

Esses resultados não foram bons, e acredita-se que para melhorar é necessário estimular os pontos positivos dos colaboradores, trabalhar o relacionamento entre os membros, buscando formar realmente um grupo de trabalho. Poderia ser feito um trabalho interno a fim de enfatizar aos funcionários, os diferenciais que a empresa tem e oferece, assim como os benefícios.

Em relação a linha consistente de atividade e obrigação pelo desempenho, fica um alerta ao gestor do território observar como está sendo repassado essas bases aos funcionários. As regras existem e devem ser cumpridas, porém pode-se valorizar o que o funcionário ganha quando as cumpres, e não somente o que ele perde se não cumprir o que foi estabelecido. Estimular uma relação ganha – ganha.

Para melhorar o comprometimento e a satisfação, sugere -se que sejam feitos elogios individuais e coletivos, para que os funcionários se sintam valorizados, criando uma relação mais profunda. É preciso deixar claro para cada colaborador o quanto ele é importante para a equipe.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo geral, analisar a satisfação e o comprometimento para com o trabalho dos funcionários da Elevadores Atlas Schindler em Santa Catarina., buscando verificar a satisfação, identificar o nível de comprometimento, relacionar a satisfação com o comprometimento, comparar o território de Chapecó com os resultados gerais de todos os territórios juntos e por fim propor melhorias.

O resultado dessa pesquisa, mostrou que a satisfação geral dos funcionários está um pouco abaixo do desejável, indicando que se os gestores investirem um pouco mais no capital humano, certamente melhorará a satisfação e conseqüentemente a produtividade dos seus funcionários.

Identifica-se que o nível de comprometimento geral, assim como a satisfação, também necessita de um cuidado um pouco maior dos gestores, pois, assim como teve índices que demonstraram um comprometimento acima da média, teve outros que precisam ser trabalhados para que possa ter uma equipe totalmente comprometida.

A relação entre satisfação e comprometimento geral mostrou-se que os funcionários se enquadraram em uma linha intermediária, tendendo para uma relação positiva, já que nenhum dos indicadores demonstrou insatisfação ou descomprometimento. Mesmo assim é necessário buscar entender como está o clima organizacional e quais os fatores que estão contribuindo para que esses resultados não fossem os ideais.

Após analisar separadamente o território de Chapecó, pode-se concluir que os resultados ficaram melhores, o que demonstra que esse território ajuda a alavancar os resultados gerais de satisfação e comprometimento. Os funcionários demonstraram estar satisfeito e comprometidos com a empresa, fazendo com que essa relação seja totalmente positiva, podendo ser melhorado se o gestor investir um pouco mais no capital humano.

Em suma, a partir da análise detalhada dos resultados dessa pesquisa, baseado na literatura pesquisada, conclui-se que os funcionários da Empresa Elevadores Atlas Schindler em Santa Catarina possuem em grau moderado Satisfação e Comprometimento com o trabalho. Fica claro que é possível elevar o nível de satisfação e comprometimento, fazendo um trabalho direcionado, já que através dessa pesquisa, foi possível identificar quais indicadores estão bons e quais necessitam ser melhorados, confirmando que os objetivos propostos por esse estudo foram todos alcançados.

Por fim, destaca-se que esse campo de estudo é muito amplo, e que existe muitas áreas para serem exploradas.

Fica como sugestão principal, uma análise mais profunda do clima organizacional que tem influência direta na satisfação e comprometimento, assim como explorar questões de motivação dos funcionários, o que certamente complementariam os temas enfatizados nessa pesquisa.

Gostaria de relatar que ter entrado na Universidade Federal da Fronteira Sul, foi algo extraordinário que aconteceu em minha vida. Quando iniciei o curso de Administração, trabalhava como técnico na empresa estudada nessa pesquisa. Amava o que fazia, achava que iria ser técnico minha vida toda. Porém, a universidade proporcionou uma mudança enorme na maneira de enxergar o mundo. Percebi que não deveria me limitar, pelo contrário, deveria olhar novos horizontes, o que me levou a participar de um processo de seleção interna, onde fiquei em primeiro lugar e consegui uma vaga como Consultor Comercial.

Isso me propiciou além de uma nova carreira, qualidade de vida, pois não precisei mais fazer plantões, o que permitiu ter mais tempo para minha família. Tenho muito o que agradecer a essa instituição, aos Professores e a todos que direta ou indiretamente contribuíram para meu desenvolvimento pessoal e profissional.

O TCC fecha essa etapa, que em minha opinião é apenas o início de uma nova fase em minha vida.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo. **O papel estratégico de recursos humanos**. Tese de livre docência apresentada à FEA-USP, São Paulo, 1988.

ARAÚJO, César G. de **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional: edição compacta** / Luis César G. de Araújo, Adriana Amadeu Garcia. 2ª.ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

CASADO, T. et al. **As pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 248-257.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Brooks, 1992.

DESSLER, Garry, **Administração de Recursos Humanos**. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIAS, Sergio Roberto et al. **Pesquisa de Mercado**. Ed. Saraiva, 2012.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

FACCO, M. et al. **Motivação e Clima Organizacional**. Revista Foco. 5ª edição. Abril de 2012.

FISCHER, André Luiz. et al. **As pessoas na Organização**. 14ª.ed. - São Paulo: Editora Gente, 2002

FREIRE, José Roberto S. **Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: análise da gestão de recursos humanos**. Adm Diálogo, São Paulo, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2012

GOLDEMBERG, M. A. **Arte de pesquisar: como fazer uma pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 11.ed. Rio de Janeiro, RJ: Record, 2009.

GOMES, Fabrício Pereira; ARAUJO, Richard Medeiros de. **Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo**.

LUZ, R. S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MACIEL, Cristiano de Oliveira; CAMARGO, Camila. **Comprometimento, Satisfação e Cooperação no Trabalho: Evidências da Primazia dos Aspectos Morais e das Normas de Reciprocidade Sobre o Comportamento RAC**. Curitiba 2011.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**. Uma orientação aplicada. 6. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 14ª ed. Editora Saraiva, 2011.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Luciane Paula Araújo de et al. **Potencialidades e limites das abordagens de pesquisa qualitativa e quantitativa**. Natal, 2013.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratamento de Metodologia Científica**. 2 Ed. São Paulo: Segmento & Co. Produções Gráficas Ltda, 1999.

ROBBIN, Stephen P. Judge, Timothy A. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 12. Ed. São Paulo.: Piarsion Education do Brasil, 2014.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágio, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

SILVA, L. P. et al. **Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação**.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias e colaboradores. **Medidas do comportamento organizacional**. Artmed ed. S.A, 2008.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional**: Conceitos Básicos. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

VERGARA, Sylvia Constante. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

ANEXO 1

Questionário sobre satisfação e comprometimento no trabalho e sua influência no clima organizacional.

QUESTIONÁRIO

1. Gênero

- Feminino
- Masculino
- Outros

2. Estado Civil

- Solteiro (a)
- Casado (a)
- Viúvo (a)
- União Estável
- Divorciado (a)
- Separado (a)
- Outros

3. Qual sua idade?

- Entre 18 e 22 anos
- Entre 23 e 27 anos
- Entre 28 e 32 anos
- Entre 33 e 37 anos
- Entre 38 e 42 anos
- Entre 43 e 47 anos
- Entre 48 e 52 anos
- Entre 53 e 57 anos
- Entre 58 e 62 anos
- Entre 63 e 67 anos
- 68 ou mais

4. Nível de Escolaridade?

- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Médio completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Técnico completo
- Ensino Técnico incompleto
- Ensino Superior Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Especialização (Pós Graduação)
- Mestrado
- Doutorado
- Pós doutorado

5. Quanto tempo trabalha na Elevadores Atlas Schindler?

- Até 02 anos
- Entre 03 e 04 anos
- Entre 05 e 06 anos
- Entre 07 e 08 anos
- Entre 09 e 10 anos
- Entre 11 e 12 anos
- Entre 13 e 14 anos
- Entre 14 e 15 anos
- Acima de 15 anos

6. Qual sua renda mensal? (Vigência Salário Mínimo R\$ 998,00)

- Até 01 salário
- Entre 01 e 02 salários
- Entre 03 e 04 salários
- Entre 05 e 06 salários
- Entre 07 e 08 salários

- Entre 09 e 10 salários
- Entre 11 e 12 salários
- Acima de 13 salários
- Não possui renda mensal

7. Você pertence a qual território?

- Balneário
- Blumenau
- Chapecó
- Continente
- Florianópolis Centro
- Florianópolis Continente
- Florianópolis Ilha
- Itajaí
- Itapema
- Joinville
- Sul

8. Quantos membros de sua família moram com você?

- Nenhum
- Um
- Dois
- Três
- Mais de três

9. De acordo com seus sentimentos em relação a Atlas Schindler marque com o número que melhor representa sua resposta, sendo:

1 = Nada

2 = Pouco

3 = Mais ou menos

4 = Muito

5 = Extremamente

A Atlas Schindler faz-me sentir...

- Confiante nela
- Desgostoso com ela
- Empolgado com ela
- Fiel a ela
- Apegado a ela
- Orgulhoso dela
- Contente com ela
- Responsável por ela
- Distante dela
- Dedicado a ela
- Entusiasmado com ela
- Preocupado com ela
- Encantado com ela
- Preocupado com ela
- Encantado com ela
- Desiludido com ela
- Envolvido com ela
- Fascinado por ela
- Interessado por ela
- Animado com ela

10. Por que não valeria a pena pedir demissão da empresa onde trabalho e ir trabalhar em outra empresa?

Marque com o número que melhor representa sua resposta.

1 = Discordo totalmente

2 = Discordo

3 = Nem concordo nem discordo

4 = Concordo

5 = Concordo totalmente

- Eu teria dificuldades para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje.
- Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro desta empresa

- Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta empresa (garantia de não ser demitido).
- Eu teria dificuldades para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual.
- Eu demoraria a encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro desta empresa.
- Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro desta empresa.
- Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta empresa.
- Eu deixaria para trás tudo o que já investi nesta empresa.
- Eu deixaria de receber vários benefícios que esta empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.).
- Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão.
- Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta empresa.
- Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho.
- Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.

- 11.** A seguir são apresentadas algumas frases relativas a empresa onde você trabalha. Indique o quanto você concorda ou discorda de cada frase utilizando o número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

1 = Discordo totalmente

2 = Discordo

3 = Nem concordo nem discordo

4 = Concordo

5 = Concordo totalmente

- Continuar trabalhando nesta empresa é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.
- É minha obrigação continuar trabalhando para esta empresa.
- Eu seria injusto com esta empresa se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra.
- Neste momento esta empresa precisa dos meus serviços.
- Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra empresa agora.

- É a gratidão por esta empresa que me mantém ligado a ela.
- Esta empresa já fez muito por mim no passado.

12. Levando em conta o seu sentimento, responda as afirmativas abaixo de acordo com a seguinte escala:

1 = Discordo totalmente

2 = Discordo muito

3 = Discordo pouco

4 = Concordo pouco

5 = Concordo muito

6 = Concordo totalmente

- Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.
- A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.
- Eu me identifico com a filosofia desta organização.
- Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.
- Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
- Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.
- Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.
- Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.
- Todo o empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.
- Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.
- O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.
- Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.
- Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.
- Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.
- Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.

- Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.
- A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefício desta organização.
- Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente.
- Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.
- Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.
- Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.
- Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.
- Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.
- Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
- Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.
- Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.
- Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.

13. Nas frases abaixo, indique o quanto você está satisfeito ou insatisfeito com cada uma delas.

Marque o número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta, de acordo com a seguinte escala:

1 = Totalmente insatisfeito

2 = Muito insatisfeito

3 = Insatisfeito

4 = Indiferente

5 = Satisfeito

6 = Muito satisfeito

7 = Totalmente satisfeito

No meu trabalho atual sinto-me...

- Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
- Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
- Com o número de vezes que já fui promovido na empresa.
- Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.
- Com meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
- Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
- Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.
- Com o meu salário comparado com à minha capacidade profissional.
- Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.
- Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.
- Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.
- Com o meu salário comparado ao custo de vida.
- Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.
- Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.
- Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês.
- Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.
- Com a quantia de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.
- Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.
- Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.
- Com a maneira como meu chefe me trata.
- Com a variedade de tarefas que realizo.
- Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
- Com a capacidade profissional do meu chefe.