
UMA ANÁLISE DOS ANTECEDENTES DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM UMA EMPRESA MADEIREIRA

ARTIGO – ADMINISTRAÇÃO GERAL

Valter Afonso Vieira

Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Escola de Administração da UFRGS

E-mail: valter23@yahoo.com:

Recebido em: 27/10/2005

Aprovado em: 21/07/2007

Jucélia Appio

Mestranda em Administração e Organização na FURB

E-mail: juceliappio@yahoo.com.br

Luiz Antonio Slongo

Doutor em Administração pela FEA/USP e Professor de *Marketing* no Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da UFRGS

E-mail: laslongo@ea.ufrgs.br

RESUMO

O tema satisfação no trabalho tem sido considerado nos últimos anos de grande importância tanto pela academia quanto pelos práticos. Estudar os fatores que antecedem a satisfação no trabalho tornou-se um potencial campo de investigação. Diante desse contexto, o objetivo principal deste artigo é verificar os antecedentes da satisfação no trabalho. O método empregou uma pesquisa de tipo conclusiva, caracterizada como quantitativa. Foram entrevistados 182 funcionários de uma grande empresa madeireira do oeste de Santa Catarina. Os resultados, após análise de regressão, identificaram que clima organizacional, benefícios sociais e remuneração para o trabalho foram as variáveis que tiveram uma relação positiva e significativa com a satisfação no trabalho. Considerações finais e sugestões para pesquisas futuras encerram a parte final do artigo.

Palavras-chave: Satisfação no Trabalho, Empresa Madeireira, Análise de Regressão.

ASPECTS OF JOB SATISFACTION IN A LUMBER COMPANY

ABSTRACT

Job satisfaction has been given great importance in recent years not only by scholars but also by professionals. Factors that explain job satisfaction are therefore an interesting subject for investigation. As such, some aspects that contribute to job satisfaction were studied by the conclusive-quantitative method in relation to 182 employees from a large lumber company. Regression analysis of the results substantiated the hypotheses on organizational climate, social benefits and remuneration as having a positive and significant relation with job satisfaction. Suggestions for additional studies were also included.

Key words: *Job satisfaction, Lumber Company, Regression Analysis.*

1. INTRODUÇÃO

Frederick Winslow Taylor desenvolveu a Escola da Administração Científica tendo como preocupação básica, por um lado, aumentar a produtividade da empresa, por meio do incremento de eficiência no nível operacional, e, por outro, conciliar os interesses da empresa de obter um custo de produção cada vez mais reduzido e maior produtividade e rendimento.

Na verdade, os estudos de Taylor objetivavam a produtividade e não a satisfação dos operários, comparados a máquinas naquela época. No decorrer dos anos, porém, a satisfação dos trabalhadores ganhou maior relevância dentro do contexto organizacional. O fato é reconhecido no texto de Honório, Marques e Melo (2001), onde se lê que a preocupação com o equilíbrio entre a satisfação individual do empregado e a produtividade de uma organização tem sido constante, principalmente nas empresas de grande porte.

A relevância também vem nas palavras de Perkins-Reed (1990:79): “a satisfação profissional depende de satisfazermos nossos valores de vida e de trabalho”. Desse modo, a satisfação é tão relevante que, de acordo com Davis e Newstrom (1998:130), com base em informações a respeito da satisfação dos funcionários, a administração “pode tomar decisões pertinentes, tanto no sentido de prevenir, como no de resolver problemas com os funcionários”. Nesse contexto, o interesse empresarial por investigações que relatam o nível de satisfação dos funcionários tem crescido nos últimos anos (MILAN e TREZ, 2005; SANT’ANNA, MORAES, KILIMNIK, 2002). Pesquisas demonstram, por exemplo, que 25% da variabilidade de satisfação com a vida dos adultos é provida pela satisfação com o trabalho (CAMPBELL, CONVERSE e RODGERS, 1976) e que medidas de satisfação no trabalho tendem a se correlacionar ($r = 0,50$ e $0,60$) com satisfação e com a vida (JUDGE *et al.*, 2001; SPECTOR, 1997).

Conseqüentemente, é nesse contexto que ocorre a inserção deste artigo. Portanto, seu objetivo principal é verificar quais são os antecedentes da satisfação no trabalho. Após esta introdução, o artigo se estrutura da seguinte forma: a segunda parte apresenta o referencial teórico sobre satisfação no trabalho e as hipóteses de pesquisa; a terceira etapa explica a metodologia e os procedimentos de

pesquisa utilizados na parte empírica; a quarta parte apresenta e discute os dados; por fim, na quinta etapa são discutidas as considerações finais e sugestões para pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

É discutida neste tópico a teoria relacionada com cada constructo de satisfação. Primeiramente, o foco recairá sobre o estudo da satisfação no ambiente de trabalho, que constitui tópico central deste estudo. Em seguida, adentrar-se-á em cada um dos seis constructos que são propostos como antecedentes da satisfação de uma forma isolada. Esses constructos, obtidos pela interpretação da teoria, são o clima organizacional, o relacionamento com colegas, o relacionamento com supervisores, o ambiente, os benefícios sociais e a remuneração. Infere-se que esses fatores se relacionam com a satisfação no trabalho.

2.1. Satisfação no Trabalho

Inicialmente, cabe indagar o que caracteriza um trabalho que gera satisfação. Para Tamayo (2001:38), “um trabalho satisfatório é aquele que oferece a oportunidade de obter as principais metas desejadas”. Em geral, quando pessoas alcançam suas metas elas são tomadas por uma sensação incomensuravelmente agradável, de bem-estar, de alegria e plenitude; portanto, satisfação no trabalho é um estado de quase êxtase (VASCONCELOS, 2004), ou seja, é a auto-realização suprema e a felicidade (ALBERTO, 2000). Para fins desta investigação, satisfação no trabalho é definida como um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis que os empregados têm (DAVIS e NEWSTRON, 1998).

Indo mais além, os benefícios gerados pela satisfação no trabalho são ressaltados por Stanley (2001:6), que declara que eles conduzem à criação de “uma sociedade melhor”. Para esse autor, pessoas que mantêm uma atitude positiva em relação ao seu trabalho e a tudo que o circunda fazem do mundo um lugar melhor.

De um modo geral, os pesquisadores têm apontado variados aspectos que contribuem para explicar a satisfação no trabalho. Tamayo (1998, 2001), por exemplo, afirma que ela é uma variável multifatorial, cujos aspectos mais citados são: salário, colegas, supervisão, oportunidades para

promoção, benefícios, condições de trabalho, progresso na carreira, estabilidade no trabalho, desenvolvimento pessoal e quantidade de trabalho. Em outras palavras, esses são alguns dos aspectos que podem afetar a satisfação do empregado.

No Brasil, em um estudo desenvolvido com o objetivo de conhecer as tendências predominantes nas pesquisas sobre satisfação no trabalho, Ramos (1980) identificou análises sobre o *status* dessa variável como preditora e sua influência sobre divergentes aspectos expressivos do comportamento na situação do trabalho. Hampton (1992), por sua vez, observou que nas últimas décadas mais de dois mil levantamentos foram feitos com o objetivo de investigar o grau de satisfação entre os empregados. Apesar de todos os levantamentos feitos no decorrer desses anos – as dimensões, os determinantes, os correlatos (conceitos semelhantes), as conseqüências (possíveis efeitos) e o desenvolvimento de técnicas de mensuração –, ainda estão longe de se esgotarem as possibilidades de um maior entendimento desse fenômeno, bem como de se obter um consenso sobre o conceito Satisfação no trabalho (MELEIRO e SIQUEIRA, 2005).

Em resumo, pode-se dizer que satisfação no trabalho é um dos fatores considerados determinantes na construção de um ambiente organizacional melhor e de uma sociedade mais feliz, gerando resultados positivos para as várias partes envolvidas.

Na próxima etapa são apresentadas as hipóteses de pesquisa desenvolvidas.

2.2. Clima Organizacional

Inicialmente, algumas definições conceituais de clima organizacional são necessárias. De acordo com Gil (2001:125), o clima organizacional refere-se ao ambiente interno vivenciado pelos membros da organização e está relacionado com “a motivação, colaboração, calor humano e liderança dos componentes e compreende assim as características motivacionais do ambiente organizacional e os aspectos da organização que levam à diferenciação na motivação dos seus participantes”. Segundo McClelland (1985), clima organizacional é a percepção coletiva que os funcionários têm da empresa pela experimentação prática prolongada de políticas estruturais, de sistemas, de processos e de valores. Para Moran e

Volkwein (1992), o clima organizacional é produzido pela interação dos membros e reflete as atitudes, normas e valores prevalecentes na cultura organizacional.

Iniciando uma reflexão sobre o tema, Stefano e Ferracioli (2004) entendem que o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e da remuneração da equipe. Logo, alguns desses fatores podem influenciar a motivação das pessoas (McCLELLAND, 1985), criando estimulação e níveis diferentes de satisfação e de produtividade. É, portanto, nesse renque de raciocínios que Nascimento, Candatten e Maciel (2004) encontraram relação entre a percepção de clima organizacional e o comprometimento do indivíduo com a organização.

Oliveira e Moraes (2001) realizaram um trabalho sobre satisfação com detetives da Polícia Civil Metropolitana de Belo Horizonte. Eles encontraram, dentro de uma escala de 5 pontos, uma média de 2,4, que se traduz em um nível de qualidade de vida no trabalho insatisfatório no contexto organizacional, sugerindo assim que o clima pode influenciar a satisfação. Dentro do critério avaliativo de Oliveira e Moraes (2001), os escores de clima organizacional que chamaram a atenção foram os relativos aos equipamentos (armas, coletes, viaturas, etc.), ao apoio/acompanhamento psicológico oferecido pela organização e às condições físicas das delegacias (i.e., características do ambiente de trabalho). Em outras palavras, esses critérios do clima organizacional afetaram a satisfação dos trabalhadores.

De modo contrário à relação encontrada por Oliveira e Moraes (2001), Vianna (1999) e Souza (2000) acharam uma relação negativa entre clima organizacional e satisfação no trabalho. Assim, dado que é necessário compreender melhor essas relações um pouco nebulosas, apresenta-se a primeira hipótese de pesquisa:

H₁: o clima organizacional está relacionado positivamente com a satisfação no trabalho.

2.3. Relacionamento com Supervisor e com Colega no Trabalho

As teorias tradicionais das organizações tratam das relações entre supervisores e subordinados baseando-se no princípio da autoridade. Em outras palavras, para Luz (1995:22) isso significa que a “interdependência entre o papel do supervisor e do subordinado está sob a influência do primeiro, o que muitas vezes faz com que haja o jogo de culpas, o bode expiatório, tornando esta zona de indefinição mais ou menos elástica, manipulável e servindo como um campo propício para o surgimento de conflitos interpapéis”. Diante desse contexto, as empresas atualmente dão importância à qualidade das relações entre supervisores e subordinados, buscando o bem-estar da organização como um todo.

Analisando a literatura proposta, Stefano e Ferraciolli (2004) citam a supervisão como uma das variáveis mais importantes para a manutenção de um clima organizacional satisfatório, que tem reflexos diretos ou indiretos no andamento dos trabalhos da organização. Robins (1999), por sua vez, sustenta que o comportamento do chefe é determinante da satisfação. Outros estudos também têm verificado que uma supervisão próxima (*close*) gera uma maior satisfação no trabalho (KOHLI, 1985), ou, pelo menos, que esses aspectos estão associados (MELEIRO e SIQUEIRA, 2005). Nota-se assim que o papel da chefia é fundamental na satisfação da equipe de trabalho. Desse modo, espera-se que haja uma relação positiva entre supervisor e satisfação no trabalho.

H₂: O relacionamento com o supervisor está relacionado positivamente com a satisfação no trabalho.

Em outro ponto de análise, o relacionamento do empregado no ambiente organizacional ultrapassa a relação supervisor-subordinado e passa a envolver a relação subordinado-subordinado, ou seja, entre colegas de trabalho. Nesse contexto, desenvolveu-se o conceito de trabalho em equipe, caracterizado pelo desenvolvimento coletivo das funções e baseado nos objetivos e nas responsabilidades estabelecidos. Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que a satisfação no trabalho é uma reação emocional prazerosa ou positiva que uma pessoa tem em relação às suas experiências profissionais, e que manter empregados satisfeitos necessariamente melhora os desempenhos organizacionais. Assim,

acredita-se que uma dessas experiências emocionais positivas poderia ser o relacionamento com os colegas de trabalho.

Dessa forma, Slack, Chambers e Johnston (2002:298) salientam que “os grupos [colegas] são identificados como equipes quando as virtudes de se trabalhar em conjunto estão sendo enfatizadas, como a capacidade de se fazer uso das múltiplas habilidades dentro da equipe”. Acredita-se que os benefícios auferidos pelo trabalho em equipe (KANAAANE, 1999) podem ser caracterizados como aumento da produtividade, aumento da qualidade e aumento da satisfação dos funcionários. Nesse sentido, espera-se que o relacionamento com os colegas esteja relacionado com satisfação no trabalho. Portanto, apresenta-se a próxima hipótese de pesquisa.

H₃: O relacionamento com o colega está associado positivamente com a satisfação no trabalho.

2.4. Ambiente de Trabalho

Pode-se considerar no ambiente de trabalho que as condições atmosféricas de trabalho, tal como o ambiente físico, envolvem o funcionário enquanto este desenvolve suas funções na organização.

O ambiente de trabalho pode ser muito importante para a satisfação não apenas dos empregados como também dos clientes da empresa. Martins (2003) verificou que a satisfação no trabalho correlacionou-se de forma significativa com duas atividades de programas de qualidade de vida, que neste caso podem ser consideradas condições de trabalho: ginástica laboral/exercícios físicos e projetos recreativos. Em outro caso prático, das seis dimensões identificadas como antecedentes da satisfação de clientes, Milan e Trez (2005) concluíram que atendimento era um fator determinante ($\beta = 0,312$; $p < 0,000$). Nesse sentido, analisando-se a escala desses autores foi possível constatar que diversas variáveis para mensurar o atendimento eram relativas ao ambiente de trabalho dos empregados. Como consequência, acredita-se que o ambiente de trabalho pode vir a ser um possível explicador da satisfação no trabalho. Adicionalmente a essa contextualização, os resultados de Carvalho e Souza (2003) indicam que as reações afetivas obtidas no desempenho da tarefa são satisfatórias em relação às variáveis de satisfação geradas pelo ambiente. Com base nesse

conjunto, apresenta-se a próxima hipótese de pesquisa:

H₄: O ambiente de trabalho está relacionado positivamente com a satisfação no trabalho.

2.5. Benefícios Sociais

Os benefícios sociais são as vantagens concedidas pelas organizações aos seus funcionários como forma de pagamento adicional aos salários, podendo ser oferecidos a todos os funcionários ou a parte deles.

Chiavenato (1999:271) define conceitualmente benefícios sociais como “as facilidades, conveniências, vantagens e serviços sociais que as empresas oferecem aos seus funcionários no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações”. Na verdade, há uma variedade de benefícios sociais, dentre os quais salário-família, salário-maternidade, assistência médico-hospitalar, assistência odontológica, áreas de lazer, atividades esportivas, etc.

Walton (1973) confirma essas opções salariais em forma de benefícios comentando que níveis satisfatórios de integração social podem ser atingidos quando existe na organização relacionamento interpessoal, sentimento de comunidade, ausência de preconceitos, apoio e respeito mútuo entre os seus integrantes.

Nas palavras de Martins (2003:11),

[...] os programas que se traduzem em benefícios são os que produziram maior número de correlações significativas com satisfação no trabalho. Estes programas se associaram com satisfação geral no trabalho, com satisfação com promoções, com a tarefa realizada e satisfação com os colegas de trabalho. Portanto, oferecer benefícios aos colaboradores parece se constituir em uma postura administrativa frutífera, na medida em que podem desencadear sentimentos de satisfação entre os colaboradores.

Conseqüentemente, lança-se a próxima hipótese de pesquisa:

H₅: Os benefícios sociais estão relacionados positivamente com a satisfação no trabalho.

2.6. Remuneração do trabalhador

Diversos fatores associados à globalização, à velocidade das mudanças tecnológicas, ao acirramento da concorrência e à busca da

competitividade, por meio da produtividade e da melhoria contínua, têm levado as empresas a buscar novas formas de melhorar a *performance* de seus resultados (TINÉ e OLIVEIRA, 2004). Entre essas formas, a maneira de remunerar o empregado é uma aguda opção. Walton (1973) argumenta que todos trabalham para “ganhar a vida” e que a compensação que se obtém com esse trabalho é um aspecto fundamental quando se trata de analisar a qualidade de vida no trabalho.

Neste artigo, acredita-se que a questão da remuneração pode interferir na satisfação e na auto-estima do trabalhador, pois o benefício recebido pelo trabalhador pode realizar vários objetivos de vida deste. Em análise empírica, Tiné e Oliveira (2004) verificaram que a política de remuneração variável adotada pelo Banco do Brasil não constitui fator de satisfação para o funcionário na realização de seu trabalho. Em outro exame da realidade, o estudo da Andersen constatou que 50% das empresas pesquisadas melhoram os resultados financeiros e estratégicos com os programas de remuneração variável, e que houve aumento da satisfação dos empregados com o uso desse sistema (TINÉ e OLIVEIRA, 2004). Com base nessa conjuntura, na qual falta um resultado consistente, apresenta-se a última hipótese de pesquisa:

H₆: A remuneração compreendida, de modo geral, como os benefícios recebidos pelo empregado está relacionada positivamente com a satisfação no trabalho.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1. Tipo de Pesquisa

No intuito de atingir os objetivos do trabalho, realizou-se uma pesquisa de caráter conclusivo, caracterizada como quantitativa. De acordo com Aaker, Kumar e Day (2004), a pesquisa conclusiva é utilizada para descrever resultados definitivos.

A empresa investigada foi uma indústria madeireira do oeste de Santa Catarina, que destina a maior parte de sua produção à exportação para Europa e Estados Unidos. Ela foi fundada na década de 50 e produz 3.500 m³ de compensados por mês. Os mais de 50.000 hectares de florestas e reflorestamentos garantem a ela auto-suficiência em matéria-prima. Atualmente, mais de 600

funcionários compõem o setor de produção madeireiro.

A amostra não-probabilística foi definida intencionalmente, pois ela busca identificar sujeitos “que, na opinião do pesquisador, possuem, *a priori*, as características específicas que ele deseja ver refletidas em sua” (AAKER, KUMAR e DAY, 2004). A aplicação quantitativa do questionário deu-se por meio de um questionário autopreenchível, entregue pessoalmente a cada funcionário. Dos 218 questionários entregues, 32 não retornaram, 4 tiveram problemas no preenchimento e 182 estavam válidos, compreendendo uma taxa de retorno de 83,48%.

3.2. Mensuração

Como ferramenta de mensuração dos constructos, Davis e Newstrom (1998) citam o modelo de questionário conhecido como *Minnesota Satisfaction Questionnaire*, que fornece descrições sumárias para cada uma das dimensões organizacionais avaliadas. De acordo com Lahoud (2006:49), o “questionário tem três formas disponíveis, a de 1967 (longa), a de 1977 (longa) e uma outra pequena”. Nesta pesquisa, utilizou-se a forma pequena, ou sumária, do instrumento.

As âncoras do instrumento foram definidas como 1 “não satisfeito”, 2 “moderadamente satisfeito”, 3 “satisfeito”, 4 “muito satisfeito” e 5 “extremamente satisfeito”. Isso auxilia os funcionários na seleção de suas respostas e ajuda o entrevistador a interpretar os dados. Descrevem-se as dimensões avaliadas neste estudo, a saber: clima organizacional, relacionamento com o colega, relacionamento com o supervisor, ambiente de trabalho, benefícios sociais e remuneração. O questionário aplicado foi composto de vinte questões (ver Apêndice I), medidas por meio de escalas do tipo Likert, as quais variam em “cinco pontos”.

Portanto, esse foi o instrumento escolhido e utilizado para a coleta de dados, uma vez que já é reconhecido por outros trabalhos (BODUR, 2002; HAYTON, ALLEN e SCARPELLO, 2004). Nesse sentido, como objetivo secundário do trabalho, serão verificadas as propriedades psicométricas do instrumento *Minnesota Satisfaction Questionnaire*.

O tratamento estatístico dos dados foi realizado através do *software* SPSS – *Statistical Package for*

the Social Sciences 12.0, normalmente utilizado em pesquisas nas Ciências Sociais. Testes de variância, de diferença de médias e análises de regressão foram feitos e os resultados foram considerados significativos a um nível de significância de 5% ($p < 0,05$); há, portanto, 95% de confiança de que estão corretos.

4. ANÁLISE DE DADOS

4.1. Perfil da Amostra

O sexo masculino correspondeu a 79% dos entrevistados. A idade média ficou em 31 anos, variando de 17 até 75 anos. O estado civil solteiro correspondeu a 59% e o casado a 41%. Também foi incluída uma questão referente ao setor no qual o empregado trabalha dentro da empresa. Os resultados apontaram o setor de laminado correspondendo a 26%, o de compensado a 51% e o de sarrafeado a 23%.

4.2. Testes de diferença de médias

Inicialmente foram realizados alguns testes de médias para identificar possíveis respostas diferentes entre os respondentes. Em um primeiro momento, um teste-*t* com sexo *versus* as vinte variáveis que compõem o questionário foi executado. Os resultados indicaram uma diferença significativa de resposta para motivação ($M_{mulher} = 2,84$ *versus* $M_{homem} = 3,28$; $p < 0,01$); ambiente ($M_{mulher} = 2,87$ *versus* $M_{homem} = 3,24$; $p < 0,04$); cooperação ($M_{mulher} = 2,97$ *versus* $M_{homem} = 3,42$; $p < 0,02$); assistência médica ($M_{mulher} = 3,92$ *versus* $M_{homem} = 4,25$; $p < 0,04$) e necessidades odontológicas ($M_{mulher} = 3,82$ *versus* $M_{homem} = 4,15$; $p < 0,05$). Como interpretação desses resultados, os homens avaliaram que estavam mais satisfeitos do que as mulheres nessas variáveis. Uma possível explicação para essas diferenças é que para motivação, ambiente e cooperação os homens têm um melhor relacionamento entre si do que as mulheres. Assim, se houver um relacionamento entre eles em atividades pós-horário de serviço, tais como futebol e conversas de bar, isso pode ser uma justificativa para as maiores médias.

Fez-se um novo teste-*t* entre estado civil (casado x solteiro) *versus* as vinte variáveis. Os resultados indicaram que a variável dar em trabalho e receber em salário ($p < 0,042$) foi a única a se mostrar

significativa. Nesse caso, os empregados casados tiveram uma média de $M = 3,33$ de satisfação e os solteiros de $M = 2,95$. Uma possível explicação para essa diferença está no fato de o solteiro poder ser mais crítico na percepção do que ele/ela oferece em trabalho para a empresa em relação ao que recebe em salário. Isso se deve ao fato de o solteiro poder buscar um crescimento profissional com maior fervor nessa fase de sua formação, almejando uma maior remuneração, ao passo que o casado pode estar mais acomodado na relação de troca (trabalho x salário) com a empresa, o que faz com que tenha uma relação de colaboração/fidelidade maior com ela.

4.3. Análise do Ranking de Importância das Respostas

Uma análise do *ranking* das respostas revelou que a variável melhor posicionada foi Assistência Médica, com uma média geral de 4,18 na escala de 5 pontos (desvio-padrão = 0,88, conforme Tabela 1). Ao que parece, os funcionários estão bem satisfeitos com o recebimento do plano de saúde ofertado pela organização. Nesse caso, constata-se que os funcionários estão mais satisfeitos com os aspectos do constructo Benefícios Sociais concedidos pela empresa, onde as questões 13 e 14 estão praticamente nas primeiras posições. Aparentemente, esses resultados se assemelham aos de Martins (2003), que em seu estudo constatou que as correlações mais significativas com satisfação eram oriundas dos benefícios.

Tabela 1: Análise do Ranking das Respostas de cada variável mensurada

Variáveis	n	Média	Desv.Padrão	Variância	Curtose
13. A empresa presta assistência médica	182	4,181	0,87638	0,768	-1,290
18. Percebo a qualidade da cesta básica oferecida	182	4,098	0,96976	0,940	-0,404
14. A empresa atende minhas necessidades odontológicas	182	4,082	0,92767	0,861	-1,397
20. Satisfação geral com a empresa que trabalho	182	3,769	1,00361	1,007	-0,744
19. Empresa oferece casas p/ funcionários	182	3,763	1,03219	1,065	-0,462
10. Qtde. iluminação no ambiente de trabalho	182	3,544	1,09531	1,200	-0,706
11. Controle do barulho das máquinas	182	3,450	1,20095	1,442	-0,802
4. Ajuda/Apoio dos colegas em caso de problemas	182	3,379	1,09957	1,209	-0,451
9. Percepção de qualidade pelo supervisor	182	3,346	1,20586	1,454	-0,772
8. Supervisor sabe delegar responsabilidade	182	3,335	1,08367	1,174	-0,648
6. Existência de cooperação entre as pessoas	182	3,329	1,06740	1,139	-0,595
7. Supervisor dá atenção aos funcionários	182	3,263	1,13542	1,289	-0,801
3. Clima de trabalho na organização é (...)	182	3,219	1,05435	1,112	-0,507
15. Oferece áreas de lazer	182	3,214	1,24963	1,562	-0,865
1. Motivação entre os funcionários é (...)	182	3,192	0,95266	0,908	0,114
5. O trabalho é bem dividido/distribuído entre funcionários	182	3,181	1,16348	1,354	-0,687
2. Ambiente de trabalho é (...)	182	3,164	0,98904	0,978	-0,424
16. Empresa apóia práticas esportivas	182	3,153	1,26511	1,601	-0,855
17. Dar em Trabalho e Receber em Salário	182	3,109	1,24333	1,546	-0,771
12. Empresa preocupa-se com temperatura	182	3,104	1,28101	1,641	-0,939
Valid N (listwise)	182				

Escala de 5 pontos; detalhamento das questões encontra-se no Apêndice I.

Fonte: Análise dos Dados.

4.4. Análise de Correlação e Regressão de todas as variáveis

Foram realizadas algumas análises de correlação e de regressão. A análise de correlação possui o coeficiente de correlação de *Pearson*, que varia de +1 a -1, onde a designação r simboliza a estimativa do coeficiente de correlação (HAIR *et al.*, 1998). A

correlação é o quanto uma variável está associada, positiva ou negativamente, com outras (COOPER e SCHINDLER, 2005). Por sua vez, a análise de regressão múltipla busca “relacionar uma variável de resposta com um conjunto de variáveis preditoras utilizando um modelo de regressão múltiplo” (MENDENHALL, 1990:493).

De acordo com o Apêndice II, a correlação inicialmente revelou que todas as dezenove variáveis estavam positivamente relacionadas à satisfação ($p < 0,01$). Dentre esses resultados, o menor valor do coeficiente r foi Ajuda/Apoio dos colegas ($r = 0,30$; $p < 0,000$) e o maior valor foi Assistência Médica ($r = 0,613$; $p < 0,000$). Novamente, nota-se que Assistência Médica (primeira no *ranking* da Tabela 1) tem uma boa correlação com a satisfação, o que permite pensar que é uma possível explicação da satisfação.

Posteriormente, foi feita a análise de regressão, cujos resultados podem ser vistos na Tabela 2 (incluídas apenas as significativas). No modelo testado, as variáveis significativas em sua relação de impacto com a satisfação geral no trabalho foram: Ambiente ($\beta = 0,22$; $p < 0,005$), Temperatura¹ ($\beta = -0,16$; $p < 0,029$), Assistência Médica ($\beta = 0,28$; $p < 0,001$), Área de descanso ($\beta = 0,16$; $p < 0,033$) e Dar em Trabalho e Receber em Salário ($\beta = 0,28$; $p < 0,001$). Dentre essas variáveis exógenas, a única que apresentou um peso beta negativo foi Temperatura. Em outras palavras, isso significa que quanto menor for a temperatura e menor for a umidade do ar, maior será a satisfação geral com a empresa; ou seja, a temperatura do ambiente de trabalho não está adequada para a produtividade dos empregados. Portanto, é necessário que a organização faça uma investigação mais aprofundada dos motivos dessa relação negativa.

De modo geral, percebe-se que no constructo Benefícios Sociais existiram duas variáveis significativas (i.e., assistência médica e área de descanso). Nos constructos Clima Organizacional (ambiente), Ambiente de Trabalho (temperatura e umidade) e, por fim, Remuneração (Dar em Trabalho e Receber em Salário), verificou-se que uma variável de cada era significativa para explicar a satisfação. Concluindo, uma análise do R^2 para

verificar quanto da variância da variável endógena é explicada pelas variáveis exógenas foi realizada, obtendo-se um valor ajustado de $R^2 = 60\%$.

¹ Duas variáveis tiveram valor menor do que $\pm 2,228$ para o valor crítico t (mesmo sendo significativas a $p < 0,05$). De acordo com Malhotra (2001:462), o valor t testa a hipótese nula de que “não existe uma relação linear significativa entre x e y ”. Neste caso, Temperatura e Área de Descanso não obtiveram valor maior do que esse, suportando a hipótese nula. Uma regressão adicional, duas variáveis contra satisfação geral, foi realizada e a nova relação foi suportada para temperatura ($\beta = 0,217$; $t = 2,93$; $p = 0,004$) e para área de descanso ($\beta = 0,393$; $t = 5,31$; $p = 0,000$).

Tabela 2: Análise de Regressão dos Antecedentes da Satisfação (todas variáveis)

Modelo	Variáveis Independentes	Coeficientes não padronizados		Pearson	Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i> -valor.
		B	Erro	<i>r</i>	Beta		
1	(Constant)	,112	,273			,412	,681
	2. Ambiente de trabalho	,223	,079	0,58**	,220	2,834	<i>p</i> <,005*
	12. Preocupação com temperatura	-,124	,056	0,42**	-,158	-2,207	<i>p</i> <,029*
	13. Assistência Médica	,320	,097	0,61**	,279	3,313	<i>p</i> <,001*
	15. Oferta de áreas de lazer	,126	,059	0,50**	,157	2,150	<i>p</i> <,033*
	17. Dar em Trabalho e Receber em Salário	,230	,053	0,60**	,285	4,367	<i>p</i> <,000*

Variável Dependente: 20. Satisfação Geral com a Empresa; * significativas $p < 0,05$; ** correlações significativas $p < 0,01$, onde a variável dependente é satisfação.

Fonte: Análise dos Dados. Incluídas no modelo apenas as variáveis significativas.

4.5. Teste das Hipóteses

Para o teste das hipóteses propostas por este estudo, foram criadas “médias” das variáveis que representavam cada constructo do questionário. Desse modo, primeiramente foi analisada a matriz de correlação entre todas essas novas variáveis

médias e mais a satisfação geral com a empresa. Os resultados, conforme a Tabela 3, apresentaram todas as correlações significativas e positivas, das quais o Relacionamento com Colegas *versus* o Clima Organizacional foi a maior ($r = 0,726$; $p < 0,01$).

Tabela 3: Matriz de Correlação (constructos como médias dos itens)

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7
1. Satisfação com o trabalho	1,00						
2. M_Relacionamento c/ Colegas	0,51	1,00					
3. M_Relacionamento c/Supervisor	0,50	0,58	1,00				
3. M_Ambiente	0,55	0,62	0,55	1,00			
4. M_Benefícios Sociais	0,66	0,60	0,55	0,66	1,00		
5. M_Remuneração	0,62	0,51	0,45	0,58	0,62	1,00	
6. M_Clima Organizacional	0,60	0,73	0,64	0,71	0,57	0,58	1,00

Fonte: Análise dos Dados. Todas correlações significativas a $p < 0,01$.

Em segundo plano, conforme a Tabela 4, a regressão demonstrou que as seguintes hipóteses do estudo foram suportadas no modelo: H_1 , H_5 e H_6 . No caso da H_1 ($\beta = 0,277$; $p < 0,002$), os resultados corroboraram a teoria proposta por Oliveira e Moraes (2001) e Guimarães (2004), ou seja, quanto melhor o Clima Organizacional no qual o funcionário está inserido, melhor será a satisfação com o trabalho. Desse modo, características como motivação entre os funcionários, ambiente e clima perfazem alguns dos fatores que determinaram que o constructo clima organizacional levasse à satisfação. Swift e Campbell (1998:27), em seu estudo, também comprovaram essa relação, ou seja, “empregados no setor de vendas que perceberam

altos níveis de autonomia e coesão no clima organizacional tiveram altos níveis de satisfação no trabalho”.

Na seqüência, a H_5 obteve um valor de $\beta = 0,373$; $p < 0,000$, suportando a idéia de Martins (2003) e Walton (1973). Infere-se, portanto, que é de fundamental importância que a organização invista em diferentes tipos de Benefícios Sociais para os funcionários, objetivando um aumento da satisfação deles. Essas benfeitorias podem ser assistência média, área de lazer, área de esportes e outras coisas mais. Parafraseando Martins (2003:11), “os programas que se traduzem em benefícios são os que produziram maior número de correlações significativas com satisfação”. Nota-se também que

o maior valor beta da análise neste artigo foi gerado pelos benefícios sociais. Entende-se, assim, que dos três constructos relacionados com satisfação geral com a empresa, o de maior peso na explicação foi o benefício social.

Por fim, a relação entre a Remuneração e a satisfação também foi suportada ($H_6; \beta = 0,254; p < 0,000$). Isso significa suporte ao estudo da Andersen Consulting, o qual demonstrou que 50% das empresas pesquisadas melhoram os resultados financeiros e estratégicos com os programas de remuneração variável e que, portanto, há um aumento da satisfação dos empregados utilizando-se esse sistema (TINÉ e OLIVEIRA, 2004). Além do mais, segundo Milkovich e Boudreau (2000), a remuneração é a principal arma para atrair, manter e motivar empregados. Em resumo, tomando-se no geral o modelo final dessa regressão, obteve-se um valor ajustado de $R^2 = 53\%$.

Continuando a análise, uma possível explicação para o não suporte da H_2 e da H_3 (Relacionamento com Colega e com Supervisor) pode advir de outro constructo que foge do escopo deste estudo: o quanto a empresa (ou sua cultura) estimula tipos de relacionamentos positivos. Por meio de uma

observação do comportamento dos entrevistados, constatou-se que os relacionamentos existentes dentro da empresa, tanto com colegas quanto com supervisores, é de certo modo áspero, o que significa que essa abrasividade não tende a levar à satisfação para com o trabalho. Alinhados a essa idéia, Donaire, Zacharias e Pinto (2005:12), em seu estudo sobre qualidade de vida, encontraram que os funcionários das agências bancárias do Vale do Ribeira estavam “bastantes insatisfeitos em relação ao relacionamento existente no dia-a-dia entre chefias e subordinados”.

O ambiente de trabalho, na hipótese H_4 , pode ter sido confundido (em termos de itens da escala) com clima organizacional e, por isso, a hipótese não foi suportada. Outra possibilidade poderia ser o baixo suporte do grupo de colegas em trocas de experiência, diálogo e confiança entre as pessoas (problema também encontrado em Donaire, Zacharias e Pinto, 2005). Desse modo, seriam necessárias investigações para verificar essa relação, pois alguns outros trabalhos já comprovaram tal achado (RHOADES, EISENBERGER e ARMELI, 2001; RHOADES e EISENBERGER, 2002; SIQUEIRA, 2001, 2003).

Tabela 4: Análise de Regressão dos Antecedentes da Satisfação (constructos como Médias dos itens)

Modelo	Variáveis independentes	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p-valor.
		β	Std. Error	Beta		
1	Constante	,215	,252		,854	,394
	M_Clima Organizacional	,321	,104	,277	3,079	$p < ,002^{**}$
	M_Benefícios Sociais	,440	,091	,373	4,810	$p < ,000^{**}$
	M_Remuneração	,285	,079	,254	3,633	$p < ,000^{**}$

Variável dependente: 20. Satisfação Geral com a Empresa; ** significativo $p < 0,01$; apenas os constructos significativos foram considerados.

Fonte: Análise dos Dados.

4.6. Análise Psicométrica do Instrumento de Medida

A análise fatorial é uma técnica de redução de um conjunto maior de variáveis (observadas) para um conjunto menor de variáveis latentes, que propõe dimensões para a realização de um novo teste regressivo do modelo e para teste das propriedades psicométricas do instrumento. Para Malhotra (2001:504), “análise fatorial é um tipo de processo destinado essencialmente à redução e à sumarização

dos dados”. Essa técnica tem por objetivo reduzir a um número administrável as muitas variáveis que formam um grupo e se sobrepõem às características de mensuração (COOPER e SCHINDLER, 2005).

Portanto, partindo-se do auxílio estatístico, realizou-se uma análise fatorial com rotação ortogonal Varimax, para reduzir as variáveis observadas a um conjunto menor de variáveis latentes. Foram excluídos os casos com valores menores que lambda 0,50. O questionário original do Minnesota tinha seis blocos com um total de

vinte variáveis; assim sendo, o primeiro passo foi testar essa estrutura. Além da impossibilidade de geração de seis variáveis latentes, também não foi possível uma estrutura com 5 fatores, dada a difícil compreensão do modelo. Portanto, uma estrutura final com quatro fatores foi escolhida, em razão de

seu melhor ajuste. Uma ressalva se faz com relação à quarta dimensão criada – benefícios de lazer. Essa obteve um autovalor menor que 1,00 (i.e., 0,970); no mais, todos os outros fatores tiveram autovalores maiores que 1,00. A estrutura final é apresentada na Tabela 5.

Tabela 5: Análise Fatorial das Questões do *Minnesota Satisfaction Questionnaire*

Variáveis da escala	Componentes			
	1	2	3	4
6. Cooperação entre as pessoas	,769			
2. Ambiente de trabalho é (...)	,726			
1. Motivação entre os funcionários	,713			
3. Clima de trabalho em geral é (...)	,711			
12. Controle de temperatura e umidade	,589			
5. O trabalho é bem dividido/distribuído entre funcionários	,583			
11. Minha empresa controla o barulho das máquinas	,506			
13. Minha empresa presta assistência médica		,839		
14. Empresa atende necessidades odontológicas		,811		
18. Eu percebo qualidade da cesta básica oferecida		,710		
19. Satisfação com as casas p/ funcionários		,612		
7. Supervisor dá atenção aos funcionários			,840	
9. Percepção de Qualidade pelo Supervisor			,795	
8. Supervisor delega Responsabilidade			,776	
15. Empresa oferece área de lazer				,809
16. Empresa apóia práticas esportivas				,793

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a Rotation converged in 7 iterations.

KMO = 0,918; Bartlett = $p < 0,000$; $\chi^2 = 2024,32$ com Graus de Liberdade = 171.

Fonte: Análise dos dados.

Ao se analisarem as cargas associadas a cada variável, observou-se que três delas apresentaram comunalidades baixas. Como a comunalidade não deve ser inferior a 0,50 (HAIR *et al.*, 1998), quatro variáveis não obedeceram a tal critério: ajuda/apoio dos colegas ($h^2 = 0,371$), iluminação ($h^2 = 0,477$), casas para funcionários ($h^2 = 0,462$) e dar em trabalho e receber em salário ($h^2 = 0,499$). Nesse sentido, pelo fato de os valores das cargas fatoriais serem menores que 0,50, dar em trabalho e receber em salário e ajuda/apoio dos colegas foram removidas. A variável iluminação obteve uma carga fatorial de 0,53 no fator 2 e, por não ter relação conceitual com esse fator, foi excluída. A única variável mantida foi Casas para Funcionários, por ter uma boa carga fatorial e por ter carregado na

dimensão em que era suposta, mesmo com a comunalidade $< 0,50$.

Como interpretação, a análise fatorial indicou os fatores relacionados a seguir. Fator 1, denominado Atmosfera Organizacional, que são os aspectos relacionados ao recinto, ao local, ao ambiente, ao clima organizacional e ao espaço do local de trabalho (46% da variância). Seria uma combinação de clima organizacional com ambiente de trabalho. Das sete variáveis que compõem o primeiro fator, cooperação entre as pessoas, ambiente de trabalho, clima de trabalho, divisão/distribuição do trabalho entre os funcionários e motivação dos funcionários fazem parte da atmosfera geral da organização e, por isso, classificou-se tal fator como atmosfera organizacional. Oliveira e Gueiros (2004) também

encontraram uma dimensão relacionada às características de atmosfera. Esses mesmos autores definiram essa dimensão como Qualidade de Vida no Trabalho ($\alpha = 0,64$), que indicava a qualidade gerada pelo ambiente de trabalho.

O Fator 2 são os aspectos relacionados com os Benefícios Não-Monetários recebidos pelos empregados. Esses benefícios fazem parte da remuneração, mas não de tipo financeira (9,11% da variância). Na verdade, são benefícios caracterizados como assistência médica, necessidades odontológicas, qualidade da cesta básica e casas para funcionários. Nessa linha de pensamento, nota-se que os salários fixos estão cedendo lugar a formas de remuneração variáveis, baseadas no desempenho e na sintonia com as estratégias dos negócios. Para Xavier, Silva e Nakahara (1999:35), remuneração variável “é um sistema de remuneração do resultado cuja premissa básica para reconhecimento e recompensa é o alcance dos objetivos desejados”. Inference-se, portanto, que benefícios não-monetários poderiam ser uma forma diferente de remuneração.

O fator 3 são os aspectos relacionados à Qualidade da Supervisão no Trabalho (5,83% da variância). Identificam-se aspectos como a qualidade do líder em dar atenção ao funcionário, em saber como delegar responsabilidade e em perceber a qualidade do trabalho executado e produzido.

Por fim, o fator 4 são os aspectos relacionados aos Benefícios de Lazer recebidos pelos empregados de forma adicional ao trabalho, como área de descanso (5,10% da variância). Neste caso, os benefícios de lazer são a amizade e o carinho existentes, gerados entre as pessoas nesses locais e possivelmente produzidos dentro de um ambiente de folga. A variância total acumulada para o modelo como um todo foi de 66,18%.

4.7. Análise de Confiabilidade da Escala

Para avaliar a confiabilidade da escala utilizada foi adotado o método de consistência interna, que avalia a homogeneidade do conjunto de itens (ESPINOZA e HIRANO, 2003). Para isso, utilizou-se o cálculo do coeficiente *alpha de cronbach*, que constitui um dos procedimentos mais adotados para avaliar a confiabilidade de uma escala. Para Malhotra (2001:264), o coeficiente *alpha* é uma “medida da confiabilidade da consistência interna,

que é a média de todos os coeficientes possíveis resultantes das diferentes divisões da escala em duas metades”.

Tomando-se individualmente cada fator latente, as estimativas *alphas* foram $\alpha = 0,90$ para fator 1; $\alpha = 0,81$ para fator 2; $\alpha = 0,88$ para fator 3; e $\alpha = 0,81$ para fator 4. Para todos os itens da escala o valor *alpha* foi de $\alpha = 0,92$. Em resumo, todos os resultados *alphas* individuais e o da estrutura geral permaneceram acima do recomendado pela literatura (AAKER, 2004; CHURCHILL, 1979; HAIR *et al.*, 1998; MALHOTRA, 2001), indicando que o instrumento é confiável.

4.8. Análise de Regressão dos Fatores Latentes

Após a execução da análise fatorial, uma nova análise de regressão foi realizada entre as quatro dimensões latentes e a satisfação geral com a empresa. Vale salientar que essa nova análise de regressão foi realizada mais a título de curiosidade do que especificamente do teste das hipóteses. Conforme a Tabela 6, todas as novas variáveis foram significativas em sua relação de impacto com a satisfação geral no trabalho: Atmosfera Organizacional ($\beta = 0,36$; $p < 0,000$), que reforça a idéia de Clima Organizacional como constructo explicador da satisfação no trabalho (H_1); Benefícios Não-Monetários ($\beta = 0,49$; $p < 0,000$, salientando o maior peso Beta de todos), que reforça a idéia de Benefícios Sociais para os funcionários como antecedente da satisfação no trabalho (H_5); Qualidade na Supervisão do Trabalho ($\beta = 0,29$; $p < 0,000$); e Benefícios de Lazer ($\beta = 0,26$; $p < 0,000$). Uma análise do R^2 indicou um valor ajustado de 51,7% para o novo modelo.

Tabela 6: Análise de Regressão dos Fatores Latentes sobre Satisfação Geral com a Empresa

	Variáveis independentes	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p-valor
		B	Erro	Beta		
1	Constante	3,769	,052		72,922	,000
	Fator atmosfera organizacional	,362	,052	,360	6,979	,000**
	Fator benefícios não-monetários	,495	,052	,493	9,544	,000**
	Fator qualidade de supervisão no trabalho	,290	,052	,289	5,603	,000**
	Fator benefícios de lazer	,268	,052	,267	5,171	,000**

Variável dependente: 20. Satisfação Geral com a Empresa; ** significativas $p < 0,01$.

Fonte: Análise dos dados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Oliveira e Gueiros (2004) e Homburg e Stock (2000) identificaram que a satisfação dos funcionários teve impacto positivo na satisfação dos clientes. Slongo e Bossardi (2004:15) reforçam essa relação, comentando que “é preciso entender que não há como propagar valores organizacionais no mercado nem tornar clientes verdadeiramente satisfeitos com funcionários cabisbaixos, tristes e desmotivados”. Portanto, possuir funcionários satisfeitos seria um passo anterior à importante ferramenta estratégica de entregar satisfação aos clientes. Esse trabalho tentou identificar alguns fatores que influenciam a satisfação no trabalho dos empregados de uma indústria madeireira.

Diversas são as principais conclusões que surgem. Primeiramente, Clima Organizacional, Benefícios Sociais e Remuneração com o Trabalho foram as hipóteses que tiveram uma relação positiva e significativa com a satisfação no trabalho. Em um segundo momento, existe um questionamento sobre a validade psicométrica das variáveis do questionário de Minnesota. Tal instrumento carece de revisão, embora suas dimensões sejam realmente válidas. Outra conclusão a que se chegou foi que, quando utilizada a análise fatorial exploratória, os fatores latentes criados – Clima/Ambiente, Benefícios Não-Monetários, Qualidade da Supervisão e Área de lazer – apresentaram uma associação positiva e significativa com a satisfação. Por fim, a variável Satisfação Geral com a Empresa, quando analisada individualmente, apresentou resultados positivos, ou seja, 90,7% dos funcionários demonstraram estar satisfeitos no

trabalho, gerando respostas que se enquadraram acima do ponto de satisfação médio (3).

5.1. Limitações do Estudo

Dada a amostra pequena e exclusiva a uma indústria madeireira, os resultados deste trabalho devem ser interpretados com cuidado e não são passíveis de generalização. Outra limitação refere-se ao fato de se medirem os constructos hipotetizados utilizando-se o instrumento de Minnesota. Isso significa que, empregando-se outras escalas, os resultados podem ser diferentes daqueles encontrados.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

ALBERTO, L. C. F. R. *Os Determinantes da Felicidade no Trabalho: um Estudo sobre Diversidade nas Trajetórias Profissionais de Engenheiros*. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

BODUR, S. Job Satisfaction of Health Care Staff Employed at Health Centres in Turkey. *Occupational Medicine*, v. 52, n. 6, p. 353-355, Sept. 2002.

CAMPBELL, A.; CONVERSE, P. E.; RODGERS, W. L. *The quality of American Life: Perceptions, evaluations, and satisfaction*. New York: Sage, 1976.

- CARVALHO, V.; SOUZA, W. J. Qualidade de Vida em Organizações de Trabalho Voluntário: o Modelo de Hachman e Oldham aplicado à Pastoral da Criança. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2003, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2003.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o Novo Papel dos Recursos Humanos nas organizações*. Editora Campus: Rio de Janeiro, 1999.
- CHURCHILL JR., G. A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, v. 16, n. 1, p. 64-73, 1979.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. *Comportamento Humano no Trabalho*. Ed. Pioneira, 1998.
- DONAIRE, D.; ZACHARIAS, J. J.; PINTO, A. D. L. Um estudo sobre a qualidade de vida no trabalho nas agências bancárias do Vale do Ribeira: uma contribuição à estratégia de Gestão de pessoas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2005.
- ESPINOZA, F. S.; HIRANO, A. S. As Dimensões de Avaliação dos Atributos Importantes na Compra de Condicionadores de Ar: um Estudo Aplicado. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, p. 97-117, out.-dez. 2003.
- GIL, A. C. *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001.
- GUIMARÃES, M. C. Clima organizacional na empresa rural: um estudo de caso. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, FEA-USP, v. 11, n. 3, p. 11-27, jul.-set. 2004.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. *Multivariate Data Analysis*. 5.ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.
- HAMPTON, D. R. *Administração Contemporânea*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- HAYTON, J. C.; ALLEN, D. G.; SCARPELLO, V. Factor retention decisions in exploratory factor analysis: a tutorial on parallel analysis. *Organizational Research Methods*, v. 7, n. 2, April 2004.
- HOMBURG, C.; STOCK, R. M. Link between job satisfaction and customer satisfaction: empirical evidence from employees and customers. *Proceedings*, Chicago: American Marketing Association, v. 11, p. 243, 2000.
- HONORIO, L. C.; MARQUES, A. L.; MELO, M. S. Qualidade de vida no trabalho em uma micro empresa do comércio varejista. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001.
- JUDGE, T. A.; THORESEN, C. B.; BONO, J. E.; PATTON, G. K. The job satisfaction job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, v. 127, p. 376-407, 2001.
- KANAANE, R. *Comportamento Humano nas Organizações: o Homem Rumo ao Século XXI*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KOHLI, A. K. Some unexplored supervisory behaviors and their influence on salespeople's role clarity, specific self-esteem, job satisfaction and motivation. *Journal of Marketing Research*, v. 22, p. 424-433, Nov. 1985.
- LAHOUD, H. A. *Job satisfaction among network administrators in North Carolina: an analysis based on the Minnesota satisfaction questionnaire*. PhD Dissertation unpublished, Capella University, 2006.
- LUZ, R. *Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1995.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTINS, A. M. S. Programas de qualidade de vida, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003.

- MCCLELLAND, D. C. *Human Motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company, 1985.
- MELEIRO, A. R.; SIQUEIRA, M. M. M. Os impactos do suporte do supervisor e de estilos de liderança sobre o bem-estar no trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2005.
- MENDENHALL, W. *Estatística para Administradores*. México: Grupo Editorial Iberoamérica, 1990.
- MILAN, G. S.; TREZ, G. Pesquisa de satisfação: um modelo para planos de saúde. *Revista de Administração Eletrônica*, São Paulo, v. 4, n. 2, jul.-dez. 2005.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MORAN, E. T.; VOLKWEIN, J. F. The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, v. 45, n. 1, 1992.
- NASCIMENTO, M. R.; CANDATTEN, F.; MACIEL, C. O. Intersecções entre clima e comprometimento organizacional: uma análise dos antecedentes, dimensionalidade e encontros entre construtos. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 26., 2004, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2004.
- OLIVEIRA, L. M. B.; GUEIROS, M. G. Clientes internos satisfeitos com as práticas de RH conduzem à satisfação dos clientes externos? Um estudo no setor hoteleiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba, 2004.
- OLIVEIRA, R. C. M.; MORAES L. R. F. Qualidade de Vida no Trabalho: uma análise no contexto de trabalho dos detetives da Polícia Civil Metropolitana de Belo Horizonte. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001.
- PERKINS-REED, M. A. *Guia para a Satisfação no Trabalho: um manual da Nova Era para o Sucesso Pessoal e Profissional*. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.
- RAMOS, J. P. *Satisfação no trabalho: metas e tendências*. Tese (Livre-docência em Psicologia) – Instituto de Psicologia. Assis: Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho, 1980.
- RHOADES, L.; EISENBERGER, R.; ARMELI, S. Affective commitment to tine organizations. The contribution of perceived organizational. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, n. 5, p. 825-836, 2001.
- RHOADES, L.; EISENBERGER, R. Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, v. 87, n. 4, p. 698-714, 2002.
- ROBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- SANT'ANNA, A. S.; MORAES, L. F.; KILIMNIK, Z. M. Competências Individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2002.
- SIQUEIRA, M. M. M. Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2003..
- SIQUEIRA, M. M. M. Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 7, ed. Especial, p.165-184, 2003.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. *Administração da Produção*. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

- SLONGO, L. A.; BOSSARDI, G. Orientação para o Mercado e Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo em empresas Metalúrgicas, Metal-Mecânicas e Material Elétrico de Caxias do Sul. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba, 2004.
- SOUZA, E. L. Impactos da mudança no clima organizacional: um estudo de caso na Telet/Claro Digital. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.
- SPECTOR, P. E. *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.
- STANLEY, T. L. The joy of working: a new look at job satisfaction. *SuperVision*, Burlingon, v. 62, n. 9, p. 3-6, Sept. 2001.
- STEFANO, S. R.; FERRACIOLLI, J. B. Clima organizacional do banco Mercantil do Brasil S.A. agência Londrina: um estudo longitudinal. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 7., 2004, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2004.
- SWIFT, C. O.; CAMPBELL, C. Psychological climate: relevance for sales managers and impact on consequent job satisfaction. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 6, n. 1, p. 27-37, Winter 1998.
- TAMAYO, A. Prioridades axiológicas, atividade física e estresse ocupacional. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 127-147, set.-dez. 2001.
- TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania e comprometimento afetivo. *Revista de Administração RAUSP*, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 56-63, jul.-set. 1998.
- TINÉ, R. P.; OLIVEIRA, L. M. B. Satisfação dos funcionários com o sistema de remuneração do Banco do Brasil: um estudo no estado de Pernambuco. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba, 2004.
- VASCONCELOS, A. F. Felicidade no Ambiente de trabalho: exame e proposições de algumas variáveis críticas. *Revista Eletrônica de Administração (REAd)*, Porto Alegre, e. 37, v. 10, n. 1, jan.-fev. 2004.
- VIANNA, M. A. F. *Motivação, Liderança e Lucro*. São Paulo: Gente, 1999.
- WALTON, R. E. Quality of Working Life. What is it? *Sloan Management Review*, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.
- XAVIER, P. R.; SILVA, M. O.; NAKAHARA, J. M. *Remuneração Variável: quando os resultados falam mais alto*. São Paulo: Makron Books, 1999.

APÊNDICE I: QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DE MINNESOTA APLICADO NA PESQUISA

Medição da escala do tipo Likert de 5 pontos. Clima Organizacional ($\alpha = 0,83$)² – q1. A motivação entre os funcionários é (...) – q2. O ambiente de trabalho é (...) – q3. O clima de trabalho em geral é (...); Relacionamento com Colegas ($\alpha = 0,76$) – q4. Eu recebo ajuda/apoio quando problemas acontecem – q5. O trabalho é bem dividido/distribuído entre os funcionários do setor – q6. Há cooperação entre as pessoas; Relacionamento com Supervisor ($\alpha = 0,89$) – q7. Meu supervisor me dá muita atenção – q8. Meu supervisor sabe delegar responsabilidade – q9. Meu supervisor percebe a qualidade do meu trabalho; Ambiente de Trabalho ($\alpha = 0,76$) – q10. Com relação à quantidade de iluminação do local onde trabalho – q11. Minha empresa controla o barulho das máquinas, empilhadeiras, etc. – q12. Minha empresa preocupa-se com controle de temperatura e umidade; Benefícios Sociais ($\alpha = 0,78$) – q13. Minha empresa presta assistência médica – q14. Minha empresa atende às minhas necessidades Odontológicas – q15. Minha empresa oferece áreas de lazer – q16. Minha empresa apóia as práticas esportivas; Remuneração ($\alpha = 0,67$) – q17. Eu dou em trabalho e recebo em salário (numa relação de troca) em termos equivalentes – q18. Eu percebo a qualidade da cesta básica oferecida pela minha empresa – q19. Com relação às casas que a empresa tem para os funcionários ($\alpha = 0,67$); Satisfação Geral com a empresa – q20. A satisfação geral que tenho com a empresa que trabalho é (...).

² Corresponde ao *alpha* da dimensão, ou seja, das três primeiras questões de clima organizacional.

APÊNDICE II: MATRIZ DE CORRELAÇÃO DAS VARIÁVEIS DO QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DE MINNESOTA APLICADO NA PESQUISA

1. Motivação	1,00																				
2. Ambiente	0,59	1,00																			
3. Clima	0,61	0,68	1,00																		
4. Ajuda/Apoio	0,42	0,43	0,39	1,00																	
5. Trab. Div.	0,46	0,58	0,58	0,48	1,00																
6. Cooperação	0,62	0,60	0,59	0,47	0,58	1,00															
7. Sup. Atenção	0,45	0,54	0,57	0,40	0,47	0,35	1,00														
8. Sup. Responsab.	0,42	0,59	0,62	0,41	0,59	0,44	0,75	1,00													
9. Sup. Qualidade	0,36	0,46	0,48	0,41	0,44	0,36	0,72	0,68	1,00												
10. Iluminação	0,43	0,39	0,46	0,30	0,36	0,38	0,35	0,36	0,29	1,00											
11. Barulho	0,54	0,55	0,44	0,39	0,45	0,52	0,40	0,44	0,34	0,56	1,00										
12. Temperatura	0,52	0,61	0,58	0,40	0,48	0,48	0,44	0,52	0,47	0,39	0,58	1,00									
13. Ass. Médica	0,43	0,37	0,37	0,31	0,40	0,40	0,30	0,33	0,31	0,46	0,50	0,33	1,00								
14. Nec. Odontológ.	0,41	0,36	0,32	0,39	0,44	0,38	0,32	0,31	0,27	0,45	0,57	0,36	0,78	1,00							
15. Área Descanso	0,37	0,42	0,32	0,39	0,40	0,40	0,42	0,45	0,44	0,29	0,50	0,52	0,41	0,44	1,00						
16. Práticas Esp.	0,41	0,45	0,44	0,38	0,40	0,37	0,49	0,43	0,51	0,27	0,37	0,53	0,29	0,36	0,67	1,00					
17. Dar/ Receber	0,43	0,56	0,47	0,29	0,46	0,42	0,39	0,46	0,44	0,33	0,47	0,51	0,32	0,29	0,45	0,50	1,00				
18. Cesta Básica	0,40	0,36	0,38	0,27	0,34	0,38	0,30	0,31	0,25	0,37	0,44	0,33	0,59	0,53	0,35	0,29	0,39	1,00			
19. Casas Funcionar	0,34	0,39	0,33	0,25	0,28	0,32	0,35	0,31	0,20	0,33	0,46	0,28	0,42	0,41	0,29	0,20	0,39	0,46	1,00		
20. Satisf. Geral	0,46	0,58	0,52	0,30	0,53	0,42	0,44	0,49	0,42	0,41	0,51	0,42	0,61	0,56	0,51	0,45	0,60	0,47	0,42	1,00	

Todas correlações significativas a $p < 0,01$.