

# Modelagem com regressão logística para a satisfação no trabalho

Sandro Alves de  
Medeiros

Anderson de Barros  
Dantas

Paulo da Cruz Freire  
dos Santos

Josiane Minuzzi

Universidade Federal de Alagoas - UFAL

**RESUMO.** Ainda hoje na mais recente abordagem da gestão estratégica de recursos humanos, a satisfação no trabalho é utilizada como um dos indicadores de desempenho estratégico organizacional, servindo de balizador para a gestão dos interesses convergentes da força de trabalho e da organização. Conhecer o que influencia a satisfação no trabalho se revela uma importante tarefa da função Recursos Humanos das organizações, a fim de traçar estratégias e definir políticas que sustentem o alcance dos propósitos organizacionais com a força de trabalho motivada, com o ajuste periódico do alinhamento de interesses. Este artigo explora o impacto de algumas variáveis na satisfação no trabalho de servidores de uma instituição educacional. Para isso, utiliza simulações de regressão logística, tendo como variável dependente binária, a satisfação, e seis constructos como variáveis independentes, testadas três a três. Os resultados revelaram forte influência dos constructos crescimento profissional; clima de cooperação e confiança; e liderança, na percepção de satisfação dos servidores. O modelo logístico também apontou para percepção de ambiente desfavorável à satisfação no trabalho da instituição analisada.

Palavras-Chave: Satisfação no trabalho. Regressão logística.

## 1. INTRODUÇÃO

A fim de ganharem e permanecerem com vantagem competitiva, as organizações têm buscado aproveitar ao máximo toda a gama de recursos de que dispõem, desde ativos tangíveis, como equipamentos e tecnologia produtiva, até ativos intangíveis, como a reputação da marca, o know-how tecnológico e ainda, e mais importante, as “capacidades organizacionais, impregnadas nas rotinas, processos e cultura da empresa” (COLLIS & MONTGOMERY, 2000, p. 41). Esse complexo sistema de relacionamentos, proveniente do uso de diversos recursos estratégicos intercambiáveis, tornaria a organização única e dotada de uma vantagem competitiva de difícil e dispendiosa imitação para seus concorrentes. Nessa visão baseada nos recursos organizacionais – conhecida academicamente como *resource-based view of the firm* ou simplesmente, RBV – as pessoas são percebidas como elemento-chave da “teia de recursos estratégicos” (GHEMAWAT, 2000, p. 121) na conquista de vantagem competitiva sustentável.

Erigindo-se a partir das fundações da RBV, surge a recente perspectiva da gestão estratégica de recursos humanos [*SHRM – Strategic Human Resource Management*], apoiando-se basicamente em duas premissas: 1) uma determinada estratégia de negócios demanda um único conjunto de comportamentos e atitudes dos empregados; e 2) uma determinada política de recursos humanos produz um único conjunto de respostas dos empregados (CAPELLI & SINGH, *apud* WRIGHT, DUNFORD & SNELL, 2003). Nessa perspectiva, admite-se que determinada política de recursos humanos poderia criar as condições ideais para a atração dos melhores talentos do mercado, como também conseguir

manter a força de trabalho fiel e envolvida com a organização, assegurando vantagem competitiva de capital humano (MEDEIROS, 2005).

Boxall (1998) afirma que uma vantagem em recursos humanos pode ser entendida como decorrente de duas fontes: 1) o capital humano, que é a capacidade de a organização atrair e manter talentos humanos excepcionais, de acordo com as demandas produtivas; e 2) o processo humano, entendido como função da ambigüidade causal proveniente da complexidade da rede social da organização e de sua trajetória histórica, configuradas nos processos de aprendizagem, cooperação e inovação (WRIGHT, DUNFORD & SNELL, 2003). O argumento defendido é de que uma das mais importantes tarefas dos recursos humanos na organização é a gestão da mutualidade, ou seja, do alinhamento de interesses, a fim de se criar uma força de trabalho talentosa e comprometida, culminando em vantagem de capital humano para a organização (BOXALL, 1998). Lado & Wilson (*apud* ALLEN & WRIGHT, 2006) argumentam que práticas de recursos humanos, combinadas num complexo sistema de gestão de recursos humanos, podem constituir-se em recurso valioso, único e de difícil imitação, obtendo-se assim, as condições necessárias para a vantagem competitiva sustentável.

As investigações no campo da gestão estratégica de recursos humanos procuram mostrar alguma relação, direta ou indireta, entre práticas específicas de gestão de pessoas e o desempenho organizacional (CERDIN & SOM, 2003; DOLAN, MACH & OLIVEIRA, 2005; ERICKSEN & DYER, 2004; HUSELID, 1995; HUSELID, JACKSON & SCHULER, 1997), ou seja, as pesquisas nessa área procuram identificar quais práticas e estratégias de recursos humanos estariam correlacionadas com o desempenho organizacional superior, inclusive econômico-financeiro.

A lógica por trás da prática e da pesquisa da gestão estratégica de recursos humanos está na própria gestão estratégica da organização, que precisa de indicadores de desempenho em diferentes níveis e perspectivas, a fim de acompanhar passo a passo os resultados conseguidos com a implementação de cada uma das estratégias organizacionais traçadas e corrigi-las quando necessário.

A importância da satisfação no trabalho nesse contexto reside no fato de ser um dos indicadores de desempenho não-financeiro para avaliar o desempenho estratégico organizacional. Na proposta do *balanced scorecard*, por exemplo, a satisfação no trabalho é tida como uma medida baseada nos trabalhadores, dentro da perspectiva do aprendizado e crescimento. Segundo Kaplan & Norton (1997), as métricas baseadas nos trabalhadores incluem uma combinação de medidas genéricas de resultado (satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários) com vetores específicos dessas medidas genéricas, a exemplo de indicadores detalhados de habilidades específicas para o novo ambiente competitivo. Dessa forma, segundo aqueles autores, “os objetivos da perspectiva do aprendizado e crescimento são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *scorecard*” (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 131).

De acordo com Meyer *et al* (*apud* MORIN & MORIN, 2003, p. 3-4), “o desempenho financeiro não pode ser sustentado a menos que as bases não-financeiras de satisfação dos empregados, inovação, produtividade, qualidade do produto, serviço e satisfação do cliente, sejam mensuradas e melhoradas”.

Dessa forma, ter à disposição indicadores que sinalizem quais práticas e estratégias de gestão de recursos humanos estão indo ao encontro dos interesses dos trabalhadores e quais estão aquém de suas expectativas, é um ponto de partida para se monitorar o desempenho estratégico das políticas e estratégias de recursos humanos e, dessa forma, poder agir corretivamente quando necessário. A satisfação no trabalho é uma medida básica das atitudes

dos trabalhadores, no sentido de servir de “termômetro” que avalia superficialmente possíveis aspectos relacionados ao ambiente de trabalho que podem não estar de acordo com o “ponto ótimo” de mutualidade previsto, conforme sugere Boxall (1998), e quais aspectos estão alinhados aos interesses mútuos, dos trabalhadores e da organização. Medidas mais específicas, tais como as medidas de comprometimento com o trabalho e o comprometimento com a organização, dentre outras, também devem ser utilizadas como indicadores não-financeiros na ótica da gestão estratégica de recursos humanos. Este artigo busca mensurar a importância de determinados constructos na satisfação no trabalho de servidores de uma instituição federal de ensino superior, lançando mão de modelos de regressão logística.

A primeira decisão em qualquer medida que avalie a atitude do indivíduo em relação a um objeto, alvo da atitude, é efetivamente o que deve ser medido. A respeito da satisfação no trabalho, a decisão recai sobre o que o trabalhador deve avaliar em seu ambiente de trabalho.

Uma análise dos trabalhos que abordam a qualidade de vida no trabalho (BÚRIGO, 1997; FERNANDES, 1996; LIMA, 1995; ROCHA, 1996; RODRIGUES, 2001; WALTON, 1974) confrontados com estudos específicos de levantamento da satisfação no trabalho (BROKKE, 2002; BUSCH, FALLAN & PETERSEN, 1998; ELLICKSON & LOGSDON, 2001; GAERTNER, 1999; NEWBY, 1999) sugere a conclusão de que todos falam sobre a mesma problemática.

Nesse sentido, sob vários aspectos, o arcabouço teórico denominado qualidade de vida no trabalho se assemelha aos estudos sobre a satisfação no trabalho (MEDEIROS & DANTAS, 2005a), em especial no que se refere à abordagem de pesquisa. Tanto em um quanto no outro campo de estudo, os pesquisadores desenvolvem um instrumento de coleta de dados onde listam uma série de questões relativas a diversas situações (ou facetas) relativas ao trabalho e pedem que os respondentes indiquem seu grau de concordância relacionado àquela faceta específica. Tal característica comum é proveniente da herança de pesquisa acerca das atitudes (MEDEIROS, 2005), entendidas como “[...] predisposições aprendidas a responder a um objeto ou classe de objetos de forma consistentemente favorável ou desfavorável” (ALPORT, *apud* SHETH, MITTAL & NEWMAN, 2001, p. 367), ou ainda como “estados mentais usados pelos indivíduos para estruturar a forma pela qual eles percebem seu ambiente e para orientar a maneira como respondem a ele” (AAKER, KUMAR & DAY, 2001, p. 288).

Dessa forma, ao se assumir que a qualidade de vida no trabalho é “um constructo multidimensional geralmente referente à satisfação geral com a vida no trabalho [...]” (MORIN & MORIN, 2003, p. 3), faz sentido utilizar indicadores de qualidade de vida no trabalho para mensurar a satisfação no trabalho.

A fim de nortear a construção do instrumento de coleta de dados no que tange aos aspectos relacionados ao ambiente de trabalho, que serão alvo da avaliação por parte dos trabalhadores, dentre as várias abordagens à qualidade de vida no trabalho dispostas na literatura sobre o assunto, optou-se pelo modelo proposto por Richard Walton (1974), devido ao fato de que as dimensões que a compõem levarem em conta boa parte dos fatores e dimensões sugeridos pela maioria dos estudiosos do tema (MEDEIROS, 2005).

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A partir dos diversos estudos sobre a satisfação no trabalho ao longo da trajetória histórica desse constructo, segundo Lawler III (*in* STAW, 1991, p. 80-8), torna-se possível sintetizá-los em quatro diferentes abordagens:

A abordagem da satisfação das necessidades se concentra no quanto as necessidades de um indivíduo estariam sendo realmente satisfeitas, partindo da própria percepção desses indivíduos (LAWLER III, *in* STAW, 1991).

Já a abordagem da discrepância, parte do pressuposto de que as pessoas divergem entre si quanto àquilo que desejam, basicamente perguntando ao indivíduo o quanto de determinado item ou resultado específico deve existir em seu ambiente de trabalho, e depois, indagando-lhe sobre o quanto deste mesmo item ou resultado efetivamente existe (LAWLER III, *in* STAW, 1991).

A abordagem da Teoria da Equidade assume que “a satisfação é determinada pela percepção que uma pessoa tem do equilíbrio entre o que oferece para o trabalho e o que recebe em troca [*input/outcome balance*]” (LAWLER III, *in* STAW, 1991, p. 82). Dessa forma, tanto a recompensa percebida como inferior ao que se espera, quanto aquela recebida a mais, podem levar à insatisfação, embora os sentimentos provocados sejam bem diferentes: culpa, no caso de recebimento “a maior”, e injustiça, na ocorrência de recebimento “a menor” (LAWLER III, *in* STAW, 1991).

A quarta e última abordagem à satisfação no trabalho é tida, ao mesmo tempo, como controversa e inovadora, por sugerir um novo paradigma em que se pensar acerca do problema, inaugurando uma linha de raciocínio que rompe com o pensamento anterior. Trata-se da Teoria dos dois fatores, desenvolvida por Herzberg, Mausner & Snyderman (1959). A causa dessa ruptura está na premissa principal dessa teoria, alicerçada no argumento de que “[...] satisfação e insatisfação não existem num *continuum* único, que varia de uma posição de satisfação, passando por uma posição neutra, até à insatisfação” (LAWLER III, *in* STAW, 1991, p. 83); existiriam sim, dois *continuums* independentes, um variando de uma posição de satisfação para uma posição de ausência de satisfação, e um segundo, variando de uma posição de insatisfação para uma posição de ausência de insatisfação.

O trabalho pioneiro sobre a satisfação no trabalho é creditado a Hoppock em 1935 (BROKKE, 2002), que a define como “[...] qualquer combinação de circunstâncias psicológicas, fisiológicas e ambientais que poderiam provocar a expressão, por parte de uma pessoa, da afirmação: Eu estou satisfeito com o meu trabalho” (BROKKE, 2002, p. 174). Com essa definição, Hoppock indica que a satisfação no trabalho pode ser entendida como uma avaliação. Tal avaliação compreende desde elementos intrínsecos, a esfera psicológica (reconhecimento, realização, responsabilidade e progresso), até elementos extrínsecos, as esferas fisiológica e ambiental (salário, condições físicas do trabalho, supervisão e políticas administrativas) que permitiriam a adoção, por parte do trabalhador, de uma opinião geral acerca de sua situação de satisfação no trabalho – satisfeito ou insatisfeito.

Dessa forma, a satisfação no trabalho pode ser caracterizada como uma atitude, uma vez que refletiria a opinião avaliadora dos trabalhadores em relação a aspectos de seu trabalho (MEDEIROS, 2005). Weiss (2002) admite que, de fato, a satisfação no trabalho deve ser encarada como uma atitude – “[...] uma avaliação” – e explica que “[...] a atitude básica é medida, pedindo-se aos respondentes que coloquem um objeto atitudinal ao longo de uma escala de avaliação”, esclarecendo que “essa avaliação é a atitude” (WEISS, 2002, p. 175).

Partindo da premissa da similaridade conceitual entre esses dois constructos, satisfação no trabalho e qualidade de vida no trabalho, conforme exposto na introdução deste trabalho, e ainda, considerando a convergência da abordagem de investigação científica desses dois campos (oriunda da herança de pesquisa acerca das atitudes), (MEDEIROS, 2005; MEDEIROS & DANTAS, 2005a), este trabalho se utilizou de indicadores de qualidade de vida no trabalho para mensurar a satisfação no trabalho.

Seguindo tal lógica, esta pesquisa optou pelo modelo de qualidade de vida no trabalho proposto por Richard Walton (1974) (ver anexo I), a fim de nortear a construção do instrumento de coleta de dados no que tange aos aspectos relacionados ao ambiente de trabalho. A preferência por esse modelo se deve ao fato de que as dimensões que o compõem

levarem em conta boa parte dos fatores e dimensões sugeridos pela maioria dos estudiosos do tema (MEDEIROS, 2005).

Como já evidenciado, as pesquisas nos campos da satisfação no trabalho e da qualidade de vida no trabalho seguem os mesmos parâmetros, por partirem do pressuposto de que ambos *constructos* são uma atitude, que pode ser mensurada ao se colocar os indivíduos diante de questões que refletem vários aspectos do ambiente de trabalho e pedindo-lhes que se posicionem de forma favorável ou desfavorável. Assim é que os primeiros esforços rumo a uma medida de satisfação no trabalho partiram quase sempre do mesmo ponto: a descrição, por parte dos próprios trabalhadores, de situações em que se sentiram extremamente satisfeitos ou insatisfeitos em seu trabalho, ou simplesmente pedindo-lhes que “imaginassem” e descrevessem as características de seus respectivos “melhores e piores trabalhos” (SMITH & STANTON, 1998, p. 369).

Provavelmente o primeiro instrumento que sintetizou uma medida padronizada de satisfação no trabalho tenha sido o *JDI – Job Descriptive Index* [Índice Descritivo do Trabalho], desenvolvido por Smith, Kendall e Hullin (*apud* RAMAYAH, JANTAN & TADISINA, 2001).

A respeito da amplitude e profundidade das medidas de satisfação no trabalho, Patrícia C. Smith, uma das pioneiras nesse campo, afirma que a mensuração dessa atitude deve considerar, simultaneamente, tanto a medida geral, quanto os itens mais específicos. Segundo a pesquisadora, deve-se manter “[...] um olho na mensuração do constructo principal, enquanto, simultaneamente, nos preocupamos com o próprio nível de especificidade do conteúdo do item [...]” (SMITH & STANTON, 1998, p. 376).

### 3. METODOLOGIA

Tendo como referencial teórico as dimensões e fatores do modelo de qualidade de vida no trabalho de Walton, construiu-se o Inventário de Qualidade de Vida no Trabalho, constituído de 84 questões, que consistiam de asserções referentes a vários aspectos relacionados ao trabalho, ante as quais os sujeitos deveriam se colocar de modo favorável ou desfavorável, utilizando uma escala Likert de 4 pontos (1 = Discordo Totalmente; 2 = Discordo; 3 = Concordo e 4 = Concordo Totalmente). Para cada dimensão do modelo teórico foram elaboradas de uma a quinze questões que refletiam vários dos aspectos da respectiva dimensão ou fator.

Além disso, foram acrescentadas ao Inventário três outras dimensões – reconhecimento, comprometimento com o trabalho e satisfação – além daquelas já existentes no modelo orientador da pesquisa. O número total de questões do instrumento foi de 91, pois outras questões, referentes ao motivo da escolha de ingresso no serviço público, ao tempo de deslocamento casa-trabalho-casa, como também quanto à renda familiar, foram inseridas, além de outras referentes a aspectos de classificação ocupacional.

Ainda com relação ao instrumento de coleta de dados desenvolvido para a pesquisa, houve casos em que tanto um constructo foi medido por meio de itens periféricos, quanto (em pelo menos um caso) um constructo foi medido por um único item genérico. Este último caso diz respeito ao constructo satisfação no trabalho, que fora medido tanto com um único item (*overall satisfaction*), quanto por um conjunto de itens periféricos, como na pesquisa de Busch, Fallan & Pettersen (1998) que partem do pressuposto de que

[...] a satisfação no trabalho pode ser concebida tanto por um conceito unidimensional de satisfação no trabalho, quanto por um constructo multidimensional, facetado, [...] capturando diferentes aspectos de uma situação de trabalho que podem variar independentemente e poderiam ser mensurados separadamente (BUSCH, FALLAN & PETTERSEN, 1998, p. 2).

Para a abordagem unidimensional de mensuração do constructo satisfação no trabalho, um único item foi usado, em sua conotação mais ampla e genérica. Para isso, foi feita a seguinte pergunta: Considerando seu atual sentimento com relação ao seu trabalho, como você se descreveria? (Questão 90 do instrumento de coleta de dados), para a qual os inquiridos possuíam duas opções de resposta: 1) Satisfeito e 2) Insatisfeito.

De um universo de 110 servidores, o instrumento foi aplicado a 31 deles, num processo de amostragem não-probabilístico de conveniência, uma vez que a seleção dos sujeitos foi deixada em grande parte a cargo do entrevistador, pois, não raramente, os sujeitos foram entrevistados porque se encontravam “no lugar certo, na hora certa” (MALHOTRA, 2001, p. 305-6).

Dado o grande número de variáveis a serem analisadas, foi utilizado um método que combinou correlações não-paramétricas ( $\tau$  de Kendall), análise de confiabilidade ( $\alpha$  de Cronbach) e análise de cluster hierárquico dessas variáveis (MEDEIROS, 2005; MEDEIROS & DANTASb, 2005), que reduziu o número inicial (84) a um total de 45 variáveis. Além disso, a análise de clusters também serviu para aglomerar variáveis, que foram interpretadas como formando um só constructo (MEDEIROS, 2005; MEDEIROS & DANTASb, 2005). Este procedimento forneceu 14 diferentes dimensões (constructos) cujas escalas se mostraram de ótima confiabilidade, com o  $\alpha$  de Cronbach variando de um mínimo de 0,7513 a um máximo de 0,9293 (MEDEIROS, 2005; MEDEIROS & DANTASb, 2005).

A partir dos 14 constructos provenientes da análise de cluster, partiu-se para a análise de regressão logística, a fim de determinar quais deles impactavam significativamente na satisfação dos servidores da instituição investigada. Para isso, tinha-se a variável dependente categórica, satisfação no trabalho, medida por meio da questão de número 90 do instrumento de coleta de dados. Os constructos escolhidos foram: B (crescimento profissional;  $\alpha = 0,9151$ ), D (clima de cooperação e confiança mútua;  $\alpha = 0,9293$ ), E (comprometimento;  $\alpha = 0,9045$ ), F (liderança e satisfação;  $\alpha = 0,9054$ ), G (reconhecimento;  $\alpha = 0,9131$ ), e J (imagem da organização;  $\alpha = 0,9016$ ) por terem apresentado os maiores  $\alpha$  de Cronbach. A partir daí procedeu-se a simulação para a escolha do melhor modelo estocástico.

Perduzzi *et al* (1996), sugerem um mínimo de dez casos para cada valor possível nas variáveis dicotômicas, especialmente quando ela é de resposta. Esta pesquisa atendeu a tal orientação, como também, as recomendações que dizem respeito ao tamanho adequado da amostra para se fazer uso da regressão logística. Silva Ayçaguer & Barroso Utra (2004) indicam como “regra de bolso”, citando Freeman (1987), que o número de elementos da amostra deve ser superior a  $10(k + 1)$ , onde “k” é o número de variáveis independentes.

A regressão logística utiliza a construção de um modelo que relaciona uma variável y, chamada de dependente (ou variável resposta), às variáveis independentes ( $x_1, x_2, x_3... x_n$ ), consideradas fatores que influenciam na ocorrência de um evento. A variável y é dicotômica, assumindo os valores zero ou um. Neste trabalho, definiu-se operacionalmente para a variável y: 0 = insatisfeito e 1 = satisfeito; e para as variáveis independentes, os constructos escolhidos anteriormente.

#### 4. RESULTADOS

Com os dados obtidos, procedeu-se a construção dos modelos de regressão logística, utilizando-se o *software* estatístico SPSS. Foram testadas várias simulações de modelos probabilísticos. Em cada simulação foi realizado o teste de qualidade de ajuste de Hosmer e Lemeshow, que indicaram a possibilidade de realização da regressão logística em todas elas. Entretanto, duas das simulações mostraram maior força de predição, sendo, portanto, as apresentadas na seqüência.

Primeiro modelo

O primeiro modelo utilizou como variáveis independentes: B (crescimento profissional); D (clima de cooperação e confiança mútua); e G (reconhecimento). Como decorrência, o modelo estocástico assumiu a expressão:

$$\log it(\text{satisfação}) = \alpha_0 + \beta_{1B} + \beta_{2D} + \beta_{3G}$$

Tabela 1: Variáveis do Modelo 1

Variável	$\beta$	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp( $\beta$ )
B	,186	,186	,999	1	,318	1,204
D	,218	,110	3,929	1	,047	1,243
G	-,173	,386	,201	1	,654	,841
Constante	-5,895	2,781	4,495	1	,034	,003

Fonte: os autores (2007).

No primeiro modelo, as variáveis consideradas estatisticamente relevantes para a satisfação do funcionário no trabalho, foram: B, D e G. A segunda coluna da tabela 1 ( $\beta$ ) corresponde aos parâmetros, ou valores dos coeficientes logísticos que formaram o modelo. Por conseguinte, o modelo apresentou-se como:

$$\log \left( \frac{p}{1+p} \right) = -5,895 + 0,186 B + 0,218 D - 0,173 G$$

O fato de a constante ( $\alpha_0$ ) ter se apresentado negativa, significa que, com base no grupo em estudo, na instituição de ensino superior onde a pesquisa foi realizada, o ambiente propicia uma baixa probabilidade de satisfação no trabalho.

Neste modelo, as variáveis que apresentaram significância (Sig.) considerada ótima ( $p < 0,05$ ), foram: D (clima de cooperação e confiança mútua;  $p = 0,047$ ) e a constante ( $p = 0,034$ ). A porcentagem global (*overall percentage*) de classificação correta do modelo alcançou 71% indicando que o mesmo é considerado satisfatório para a realização de predições futuras.

Quanto ao *odds ratio*, destacaram-se variáveis B e D, indicando uma percepção favorável do funcionário quanto ao crescimento profissional e ao clima de cooperação e confiança mútua, aumentando as chances de satisfação no trabalho em 1,20 vezes e 1,24 vezes, respectivamente.

Segundo modelo

Para o segundo modelo, substituiu-se o constructo “G”, reconhecimento, pelo constructo “F”, liderança e satisfação, devido ao fato de a variável “G” ter apresentado uma significância insatisfatória, além de que, seu parâmetro, ou coeficiente logístico, ter sido negativo, o que contradiz a literatura consultada, pois correlações de variáveis ligadas ao reconhecimento profissional com a satisfação no trabalho tendem a ser positivas (ELLICKSON & LOGSDON, 2001; GAERTNER, 1999), além disso, na teoria bifatorial de Herzberg, reconhecimento profissional é um fator motivacional, ou seja, é um fator que, uma vez estando presente no ambiente de trabalho, teria impacto positivo na satisfação percebida.

Assim, os constructos que compuseram o segundo modelo foram: B (crescimento profissional); D (clima de cooperação e confiança mútua); e F (liderança e satisfação); expressas da seguinte forma:

$$\log it(satisfação) = \alpha_0 + \beta_{1B} + \beta_{2D} + \beta_{3F}$$

Tabela 2: Variáveis do Modelo 2

Variável	$\beta$	S.E.	Wald	Df	Sig.	Exp( $\beta$ )
B	,130	,171	,579	1	,447	1,139
D	,129	,128	1,013	1	,314	1,137
F	,209	,273	,588	1	,443	1,233
Constante	-6,313	2,897	4,748	1	,029	,002

Fonte: os autores (2007).

Com base neste modelo, a probabilidade de sucesso foi expressa com os parâmetros:

$$\log \left( \frac{p}{1+p} \right) = -6,313 + 0,130 B + 0,129 D + 0,209 F$$

Neste modelo, a constante manteve-se negativa, reafirmando um ambiente desfavorável à satisfação no trabalho, sendo também o único parâmetro que se apresentou significativo ( $p=0,029$ ). Entretanto, a força de predição deste modelo (*overall percentage*) aumentou em relação ao anterior, registrando 74,2%.

Quanto ao *odds ratio*, todas as variáveis independentes do modelo apresentaram uma razão maior do que 1. Isto indica que se o servidor tiver uma percepção positiva quanto ao crescimento profissional, clima de cooperação e confiança mútua e aspectos de liderança e satisfação, aumentar-se-ia a probabilidade de satisfação no trabalho desse servidor. Em outras palavras, tais aspectos aumentam a possibilidade de satisfação, o que converge com o referencial teórico.

## 5. CONCLUSÕES

No primeiro modelo logístico, crescimento profissional (constructo B) e clima de cooperação e confiança mútua (constructo D) influenciaram positivamente a probabilidade de ocorrência da satisfação, embora apenas o segundo constructo tenha apresentado coeficiente estatisticamente significativo ( $p=0,047$ ). Já o constructo G (reconhecimento), impactou negativamente na probabilidade de ocorrência de satisfação junto aos servidores da amostra analisada.

Esses resultados sugerem que práticas de gestão de recursos humanos promotoras da cooperação e da confiança mútua trariam impacto direto no sentimento de satisfação dos servidores da organização investigada. Tais práticas deveriam suscitar sentimentos de pertencimento ao grupo, percepções de trabalho em equipe e “espírito de corpo”, ao criarem as condições necessárias ao desenvolvimento de relacionamentos sólidos, baseados na confiança, na cooperação e no respeito mútuo.

Isso é o que defende Levering (1997), ao afirmar que o clima de confiança mútua é a principal característica dos melhores ambientes de trabalho. Para ele:

Onde existe confiança o empregador acredita que os trabalhadores querem ser produtivos e participar integralmente do empreendimento; os empregados presumem que seu empregador, no fundo, tem os mesmos interesses que eles. Esta confiança permite que os empregados adquiram um senso mais profundo de realização com seu trabalho (LEVERING, 1997, p. 26).

Na perspectiva da gestão estratégica de recursos humanos, a criação de relacionamentos sociais complexos, incorporados à história e cultura organizacionais



contribuiria para a vantagem competitiva sustentável da organização (LADO & WILSON, *apud* TRUSS, 2001?).

Os itens que formaram o constructo D corroboram essa conclusão: clima propício ao diálogo; trabalho em equipe; clima de cooperação e ajuda mútua entre as diferentes áreas da instituição; compreensão e amizade; harmonia nos relacionamentos sociais; e, confiança nos relacionamentos com os chefes.

Estratégias de crescimento profissional para os servidores, por parte da organização pesquisada, também ajudariam na percepção de satisfação desses servidores, segundo a leitura do coeficiente do constructo B, no primeiro modelo logístico. Correlações positivas entre satisfação no trabalho e variáveis ligadas à carreira e crescimento profissional ou simplesmente avaliações positivas desses itens, têm sido relatadas na literatura (BROKKE, 2002; ELLICKSON & LOGSDON, 2001; GAERTNER, 1999).

Tal relação encontra apoio na teoria dos dois fatores de Herzberg, que classifica o crescimento e o progresso profissional como fatores motivacionais. Herzberg (*apud* VROOM, 1997, p. 61) argumenta que o conjunto de necessidades relacionadas aos fatores motivacionais refere-se a uma característica humana singular: a capacidade de executar e, através da execução, experimentar o crescimento psicológico. “Os estímulos para a necessidade de crescimento são tarefas que induzem ao crescimento, [...] são o *conteúdo do trabalho*”.

Os itens do constructo B (promoção de reciclagem e atualização profissional; preocupação da instituição com a capacitação dos servidores; e, estímulo à educação continuada) sinalizam uma necessidade de contínuo aprendizado dos servidores pesquisados, que deveria ser considerada pela instituição, incorporando-a às políticas de gestão de recursos humanos com estratégias de desenvolvimento profissional para esses servidores.

Por outro lado, era de se esperar que práticas de recursos humanos que estimulassem e promovessem o reconhecimento pelo excelente desempenho profissional tivessem impacto positivo na satisfação do trabalhador, mas não foi isso que o primeiro modelo revelou, quando o constructo G (reconhecimento) se apresentou como afetando negativamente a percepção de satisfação dos servidores da amostra, tendo então sido excluído em substituição ao constructo F (liderança e satisfação), na simulação do segundo modelo.

Diferentemente do primeiro, o segundo modelo de regressão logística apresentou todos os três constructos (crescimento profissional; clima de cooperação e confiança mútua; e liderança e satisfação) influenciando positivamente na probabilidade de ocorrência da satisfação. Nesse modelo, o poder de predição foi ligeiramente superior em relação ao anterior, embora nenhum dos coeficientes de qualquer dos três constructos tenha se mostrado estatisticamente significativo ( $p < 0,05$ ), a não ser o da constante ( $p = 0,029$ ), que se manteve negativo, confirmando a percepção de ambiente desfavorável à satisfação no trabalho da instituição analisada.

O constructo F no modelo parece amplificar a influência das relações sociais harmoniosas e do clima de confiança mútua, só que agora, transferidas para o relacionamento entre os servidores e seus superiores. Compuseram o constructo liderança e satisfação itens como: relacionamento produtivo e harmonioso entre chefes e servidores; confiança dos chefes nas pessoas com quem trabalham; e satisfação por se trabalhar na instituição.

Sobre o relacionamento entre pares, afirma Levering (1997):

O outro relacionamento primordial no local de trabalho é aquele entre os empregados, incluindo gerentes. Ele determina a qualidade da comunidade existente no local de trabalho. Seus relacionamentos com os outros empregados podem variar desde o sentimento de que fazem parte de uma família, até a visão deles como inimigos com os quais se está em guerra (LEVERING, 1997, p. 27).

Como todos os constructos do modelo apresentaram *odds ratio* com razão maior do que 1, o modelo sugere o impacto direto dessas variáveis na percepção de satisfação do servidor.

Essa “ação sistêmica” dos constructos converge com a abordagem da gestão estratégica de recursos humanos. Práticas de recursos humanos promotoras do alto desempenho organizacional precisariam agir conjunta e sistemicamente, segundo as políticas de RH da organização, de modo a construir uma rede única de respostas positivas da força de trabalho. Esta, por sua vez, asseguraria a coesão necessária, por meio do comprometimento com a causa organizacional, a ponto de emergir uma sociedade única, com capacidades e competências próprias. Essas competências seriam desenvolvidas ao longo do histórico de interação entre seus membros, através dos processos organizacionais e das demandas ambientais, enraizando-se aí, uma “consciência única”, com aprendizado e conhecimento apenas seus (MEDEIROS, 2005).

Contudo, deve-se estar atento para o que diz a teoria. A teoria dos dois fatores de Herzberg coloca o fator relacionamento (tanto com os colegas quanto com os chefes) como fator higiênico, ou seja, estando presente no ambiente de trabalho não levaria à percepção de satisfação, embora quando ausente, provocaria extrema insatisfação. Dessa forma, ainda que relacionamentos harmoniosos, cooperação, confiança e “espírito de corpo” pudessem ajudar a “preparar o terreno” para se construir os alicerces da conquista da vantagem competitiva sustentável, ao menos em tese, essas características relacionadas ao ambiente de trabalho não promoveriam a satisfação no trabalho, apenas evitariam a insatisfação. Essa é uma questão de ordem teórico-doutrinária que está fora do escopo deste artigo e que futuras investigações poderiam explorar.

Um fator limitante deste estudo foi o reduzido tamanho da amostra, que tanto impediu a análise de outras variáveis na modelagem de regressão logística apresentada, como restringiu a generalização das conclusões. Essa limitação é bem maior quando se atenta para a força preditiva dos dois modelos estudados, sendo provável que a incorporação de outros constructos ao modelo poderia aumentar sua robustez.

## 6. REFERÊNCIAS

- ÁLVAREZ, Maria Ercilia G. *Los valores del fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia*. Bellaterra (Cerdanyola del Vallès), Universidad Autónoma de Barcelona, 2001. Tese de doutorado, 2001.
- AAKER, D. A., KUMAR, V. & DAY, G. S. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.
- BROKKE, D. *Determinants of job-satisfaction and job-dissatisfaction of administrators in the American Association of Christian Schools*. West Virginia. Grace Christian School, Huntington, 2002. Disponível em: <[www.aacs.org/docs/BrokkeCongress02.pdf](http://www.aacs.org/docs/BrokkeCongress02.pdf)>. Acesso em: 10 dez. 2003
- ALLEN, M. R. & WRIGHT, P. M. *Strategic Management and HRM*. 2006. Disponível em: <<http://www.ilr.cornell.edu/depts/cahrs/downloads/PDFs/WorkingPapers/WP06-04.pdf>>. Acesso em: 17 fev. 2007
- BOXALL, P. Achieving competitive advantage through human resource strategy: towards a theory of industry dynamics. *Human Resource Management Review*, v. 8, p. 265-88, 1998.
- BUSCH, T., FALLAN, L. & PETTERSEN, A. Disciplinary differences in job satisfaction, self-efficacy, goal commitment and organizational commitment among faculty employees in

norwegian colleges: an empirical assessment of indicators of performance. *Quality in Higher Education*, v. 4, n. 2, p. 137-157, 1998. Disponível em: <<http://www.aoa.hist.no/~tor/forskning/faculty.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2003

BÚRIGO, C. C. D. *Qualidade de vida no trabalho: um estudo na Universidade Federal de Santa Catarina*. Florianópolis, 1997. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, 1997.

CERDIN, J. & SOM, A. *Strategic human resource management practices: an exploratory survey on french organizations*. ESSEC – Centre de Recherche. 2003. Disponível em: <[http://domservices.essec.fr/domsite/cv.nsf/d4e0d1efbad6231dc1256b28005d59b6/526c442331fe7f9ec1256dcd003cb96b/\\$FILE/Dr-03025%20internet.pdf](http://domservices.essec.fr/domsite/cv.nsf/d4e0d1efbad6231dc1256b28005d59b6/526c442331fe7f9ec1256dcd003cb96b/$FILE/Dr-03025%20internet.pdf)>. Acesso em: 4 fev. 2007

COLLIS, D. J. & MONTGOMERY, C. A. *Competindo com base em recursos: a estratégia na década de 1990*. Harvard Business Review – Estratégia Corporativa. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DOLAN, S. L., MACH, M. & OLIVEIRA, V. S. HR contribution to a firm's success examined from a configurational perspective: an exploratory study based on the Spanish CRANET data. *Management Revue*, v. 16, n. 2, p. 272-90, 2005. Disponível em: [http://www.management-revue.org/papers/mrev\\_2\\_05\\_Dolan\\_Mach\\_Olivera.pdf](http://www.management-revue.org/papers/mrev_2_05_Dolan_Mach_Olivera.pdf).>. Acesso em: 4 fev. 2007

ELLICKSON, M. C. & LOGSDON, K. Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *State and Local Government Review*, v. 33, n. 3, p. 173-84, 2001. Disponível em: <<http://www.cviog.uga.edu/slgr/2001cb.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2003

ERICKSEN, J. & DYER, L. *Toward a strategic human resource management model of high reliability organization performance*. 2004. Disponível em: <<http://www.ilr.cornell.edu/depts/cahrs/downloads/pdfs/workingpapers/WP04-02.pdf>>. Acesso em: 9 out. 2005

FERNANDES, E. C. *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FREEMAN, D. H. *Applied categorical data analysis*. New York: Marcel Dekker, 1987.

GAERTNER, S. Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*, v. 9, n. 4, p. 479-493, 1999.

GHEMAWAT, P. *A estratégia e o cenário dos negócios*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HARVARD BUSINESS REVIEW. *Estratégia corporativa*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HERZBERG, F., MAUSNER, B. & SNYDERMAN, B. *The Motivation to Work*. New York: Wiley, 1959.

HERZBERG, F. Mais uma vez: como motivar os funcionários? In: VROOM, V. (Coord.). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 55-81.

HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, v. 38, n.

3, p. 635-872, 1995. Disponível em: <[http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995\\_AMJ\\_HPWS\\_Paper.pdf](http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995_AMJ_HPWS_Paper.pdf)>. Acesso em: 11 nov. 2005

HUSELID, M. A., JACKSON, S. E. & SCHULER, R. S. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 1, p. 171-188, 1997. Disponível em: [http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1997\\_AMJ\\_Technical\\_and\\_Strategic\\_SHRM.pdf](http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1997_AMJ_Technical_and_Strategic_SHRM.pdf). Acesso em: 11 nov. 2005

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. *A estratégia em ação*. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAWLER III, E. E. Foundations of job satisfaction. In: STAW, B. M. (Coord.). *Psychological dimensions of organizational behavior*. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1991. p. 80-88.

LEVERING, R. *Um excelente lugar para se trabalhar: o que torna alguns empregadores tão bons (e outros tão ruins)*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

LIMA, I. S. *Qualidade de vida no trabalho na construção de edificações: avaliação do nível de satisfação dos operários de empresas de pequeno porte*. Florianópolis, 1995. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MEDEIROS, S. A. de. *Satisfação no trabalho: proposta de um modelo de avaliação da satisfação no trabalho com o uso de indicadores de qualidade de vida no trabalho para uma instituição educacional federal*. Maceió, 2005. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Alagoas, 2005.

MEDEIROS, S. A. de & DANTAS, A. de B. Avaliação da satisfação no trabalho com o uso de indicadores de qualidade de vida no trabalho. In: XXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25., 2005a. Porto Alegre. [*Anais eletrônicos...*] Porto Alegre: ABEPRO, 2005. 1 CD-ROM.

MEDEIROS, S. A. de & DANTAS, A. de B. Adaptação de um instrumento de avaliação da satisfação no trabalho a partir de uma pequena amostra. In: XXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25., 2005b. Porto Alegre. [*Anais eletrônicos...*] Porto Alegre: ABEPRO, 2005. 1 CD-ROM.

MORIN, E. M. & MORIN, W. Quality of work life and firm performance: the case of Teknika. In: MANAGEMENT IN IBEROAMERICAN COUNTRIES: CURRENT TRENDS AND FUTURE PROSPECTS - INTERNATIONAL CONFERENCE, 3., 2003. São Paulo. *Proceedings...* São Paulo: FGV, 2003. Disponível em: <[http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0476\\_606\\_Teknika%20case\\_Estelle%20Morin.pdf](http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0476_606_Teknika%20case_Estelle%20Morin.pdf)>. Acesso em: 6 jul. 2004

NEWBY, J. *Job satisfaction of a middle school principals in Virginia*. Blacksburg, 1999. Tese de Doutorado. Virginia Tech, 1999. Disponível em: <<http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-031899-164059/unrestricted/BIBLIO2.PDF>>. Acesso em: 7 abr. 2003

PERDUZZI, P. *et al.* A simulation study of the number of events per variable in logistic regression analysis. *Journal of Clinical Epidemiology*, v. 49, n. 12, p. 1373-1379, 1996.

RAMAYAH, T., JANTAN, M. & TADISINA, S. K. Job satisfaction: empirical evidence for alternatives to JDI. In: ANNUAL MEETING OF DECISION SCIENCES INSTITUTE CONFERENCE, 32., 2001. San Francisco. *Proceedings...* San Francisco: DSI, 2001. Disponível em: <<http://www.sbaer.uca.edu/research/dsi/2001/pdf/toc.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2003

ROCHA, S. K. da. *Qualidade de vida no trabalho*: estudo de uma empresa do setor têxtil de Santa Catarina. Florianópolis, 1996. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

RODRIGUES, M. V. C. *Qualidade de vida no trabalho*. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

SHETH, J., MITTAL, B. & NEWMAN, B. *Comportamento do cliente*: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA AYÇAGUER, L. C. & BARROSO UTRA, I. M. *Regresión logística*. Madrid: La Muralla, 2004.

TRUSS, Catherine. *Shifting the paradigm in human resource management: from the resource-based view to complex adaptive systems*. Working Paper, School of HRM, Kingston Business School, Kingston University, [2001?]. Disponível em: <<http://business.kingston.ac.uk/research/respapers/shape/paradigm.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2007

SMITH, P. C. & STANTON, J. M. Perspectives on the measurement of job attitudes: the long view. *Human Resource Management Review*, v. 8, n. 4, p. 367-86, 1998.

WALTON, R. E. Improving the quality of working life. *Harvard Business Review*, v. 52, n. 3, p. 54-57, 1974.

WEISS, H. M. Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, v. 12, n. 2, p. 173-194, 2002.

WRIGHT, P. M., DUNFORD, B. B. & SNELL, S. A. *Human resources and the resource based view of the firm*. 2003. Disponível em: <<http://www.ilr.cornell.edu/depts/cahrs/downloads/pdfs/workingpapers/WP01-03.pdf>>. Acesso em: 6 jul. 2004