



Fatores Influenciadores no Aumento da Rotatividade de Servidores Efetivos e Temporários: estudo de uma instituição pública

Beatriz Ferreira Lima ¹; Marcio Céó ²; Nadir Blatt ³

¹ Graduanda do Curso de Administração da Faculdade Independente do Nordeste (FAINOR) de Vitória da Conquista - BA. Email: bialima2111@gmail.com

² Mestre em Administração (USCS), Professor da Faculdade Independente do Nordeste (FAINOR) de Vitória da Conquista - BA. Email: marcioceo@gmail.com

³ Doutora em Geografia (UB-Espanha), Professora da Faculdade Independente do Nordeste (FAINOR) de Vitória da Conquista-BA. Email: nadir@fainor.com.br

Resumo

O presente artigo tem como objetivo analisar o grau de satisfação e comprometimento organizacional entre servidores contratados pelo Regime Especial de Direito Administrativo (REDA) e servidores efetivos de uma instituição pública quanto à satisfação e o comprometimento organizacional que precedem a intenção de sair da organização. O tipo de pesquisa utilizada foi exploratória descritiva, com abordagem quantitativa, buscando mensurar o grau de comprometimento com a organização, a satisfação, a motivação e intenção de sair da organização. Utilizou-se como base teórica autores como Costa (2001), Tavera, (2010), Kunkel (2005), Ferreira (2005), Eckert (2011), Silva (2013), Agapito (2015) e Sá (2014). Os resultados foram analisados a partir da avaliação sistemática dos construtos: satisfação, comprometimento organizacional e intenção de sair, demonstrando que há uma relação significativa entre a variável satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, e entre as duas variáveis citadas e a variável intenção de sair, sendo esta relação notável tanto para o grupo I (REDA) quanto para o Grupo II (efetivos). Quanto à correlação feita neste trabalho dos três itens, que mensuram a rotatividade com os doze itens que mensuram a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional percebe-se que tanto a satisfação quanto o comprometimento são antecedentes da intenção de sair e que estes são mais notáveis no Grupo I, dos colaboradores REDA.

Palavras-chave: Comprometimento. Intenção de sair. Rotatividade. Satisfação.

Abstract

This article aims to analyze the degree of satisfaction and organizational commitment between servers hired by the Special Regime of Administrative Law (REDA) and effective servants of a public institution and satisfaction and organizational commitment preceding the intention to leave the organization. The type of research used was descriptive exploratory with a quantitative approach, seeking to measure the degree of commitment to the organization, satisfaction, motivation and intention to leave the organization. It was used as a theoretical basis authors such as Costa (2001), Tavera (2010), Kunkel (2005), Ferreira (2005), Eckert (2011), Silva (2013), Agapito (2015) and Sa (2014). The results were analyzed based on the systematic evaluation of the constructs: satisfaction, organizational commitment and intention to leave, showing that there is a significant relationship between the variable job satisfaction and organizational commitment, and between the two variables mentioned and the variable intention to leave, and this remarkable relationship for both group I (REDA) and for group II



35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.

(effective). As for the correlation made this work of the three items, that measure rotation with the twelve items that measure job satisfaction and organizational commitment can be seen that both the satisfaction and the commitment are antecedents of intention to leave and that they are more notable in Group I, the REDA employees.

Keywords: Commitment. Intention to leave. Satisfaction. Turnover.

Introdução

Há vários fatores antecedentes do *turnover* dentro das organizações, fatores esses que precisam ser reconhecidos e trabalhados na Gestão de Pessoas. No entanto, esses fatores diferenciam-se de acordo com a organização e a percepção de cada indivíduo. Esses fatores que antecedem o *turnover* foram observados e estudados anteriormente por diversos autores, que buscam compreender e diferenciar como a satisfação no trabalho e comprometimento organizacional podem influenciar na vida profissional das pessoas e na sua permanência nas organizações.

A motivação para a construção desse estudo está na percepção da pesquisadora de que trabalhadores terceirizados e efetivos da administração pública possuem limitações no atendimento de suas necessidades para a execução e bom andamento do trabalho. E estas limitações por sua vez, acabam gerando nos funcionários intenções de se desligarem da empresa.

A relevância desse trabalho reside na possibilidade de compreender melhor o fenômeno do alto índice de rotatividade e pedido de desligamento entre os profissionais no setor público, sobretudo entre os professores.

Esta condição se enquadra em um dos grandes problemas organizacionais, que é o alto índice de *turnover* organizacional, ou seja, um elevado número de demissões e contratações nas empresas. Este fenômeno por sua vez, pode gerar custos elevados para as organizações. Vários fatores podem estar envolvidos nesse problema, ou seja, na decisão dos profissionais em permanecer ou deixar determinada organização, podendo a satisfação com a função estar relacionada neste processo decisório.

Neste sentido, o presente estudo se propõe a estudar melhor as variáveis que compõem a decisão do profissional em pedir para sair da empresa, sobretudo, porque a pesquisa foi realizada com professores do ensino médio da rede pública estadual, da cidade de Vitória da Conquista. Assim, o presente estudo poderá contribuir no entendimento deste fenômeno, e com isso descrever informações que no futuro possam contribuir para a elaboração de novas políticas de Gestão de Pessoas, de modo que estes profissionais possam ter melhores condições de trabalho.

A discussão gerada por essas ideias foi observada em estudos anteriores, que buscam compreender a maneira como: satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair, relacionam entre se, e de que forma essas relações podem levar ao crescimento do *turnover* dentro das organizações segundo os autores referenciados como Costa (2001), Tavera, (2010), Kunkel (2005), Ferreira (2005), Eckert (2011), Silva (2013), Agapito (2015) e Sá (2014).

Os principais resultados obtidos na pesquisa demonstram que há uma relação positiva entre a variável satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, e uma relação



35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.

negativa entre as duas variáveis citadas acima e a variável intenção de sair. Demonstraram também que a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional podem ser alterados de acordo com outros fatores, como faixa salarial, vínculo e idade. Com relação à influência do vínculo na satisfação, comprometimento e intenção de sair, de acordo com os dados obtidos na pesquisa, a depender do tipo de contrato, os pesquisados sentem-se menos satisfeitos e comprometidos e mais tendenciosos a deixarem seus empregos.

Revisão Literária

Comprometimento organizacional e sua influência no *Turnover*

Nos dias atuais, grande parte dos bens adquiridos por uma organização está concentrada no conhecimento e nos ativos intelectuais e de difícil mensuração. Com a tecnologia e a globalização, pensou-se que o ativo humano perderia espaço, mas pelo contrário, as organizações passaram a ser mais dependentes deste capital humano, necessitando rever suas normas para cada vez mais reter este capital. As pessoas fazem toda a diferença dentro das organizações, e, com o intuito de reter estes talentos, as organizações vem investindo cada vez mais na área de gestão de pessoas, criando, dessa forma, um maior comprometimento das mesmas com a organização (COSTA, 2001).

Leite (2007), assim como Costa (2001) retrata as modificações vivenciadas pela sociedade, em que a mesma vem passando por grandes mudanças ao longo do tempo, mudanças que influenciam no comportamento das organizações e dos trabalhadores, mudanças essas decorrentes das mudanças culturais, sociais, econômicas e tecnológicas, o que tem possibilitado a valorização do capital humano, passando a ser este um assunto bastante discutido no meio organizacional, pois o capital humano deixa de ser apenas um fator do processo produtivo, tornando-se elemento da estrutura organizacional, sendo que sua influência impacta diretamente no crescimento e sobrevivência da organização.

Tavera (2010), por sua vez, procura esclarecer em seu estudo quais os fatores dentro de uma organização que contribuem para a formação de um funcionário comprometido. Conquistar um vínculo efetivo entre organização e colaborador nos dias em que vivemos tornou-se algo muito difícil, assunto que vem sendo bastante discutido entre os gestores.

O comprometimento organizacional é de grande relevância para as organizações. É através do comprometimento que os gestores obtêm um *fedbeek* sobre a internalização dos valores e crenças da organização. Quando uma organização tem seus valores e crenças bem definidos e internalizados por cada colaborador se torna mais fácil enfrentar os desafios internos e externos à organização (TAVERA, 2010).

Leite (2007) também comunga desse mesmo entendimento em relação ao comprometimento organizacional, pois ambos concordam que o comprometimento organizacional aproxima os colaboradores dos objetivos e metas da organização, esta aproximação proporciona a internalização das crenças e dos valores definidos pela organização.

Outro ponto a ser considerado sobre o comprometimento organizacional diz respeito à sua contribuição para a permanência dos colaboradores nas organizações, pois este comprometimento pode gerar um benefício mútuo, tanto para a organização, quanto para o colaborador, no sentido de que o indivíduo comprometido teria um sentimento de permanecer



35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.

na empresa por mais tempo, com isso o funcionário ganha segurança e estabilidade no emprego, e por outro lado, a organização reduz seus custos com o processo *turnover* (KUNKEL, 2005). Ferreira (2015), também fez observações sobre o comprometimento organizacional, observando que o comprometimento exerce influência sobre a satisfação, comprovando que os indivíduos comprometidos com a organização demonstram estar mais satisfeitos com relação à organização e realizam de suas funções com mais dedicação, desta forma diz-se que decididos a não deixar a organização. Esta mesma observação foi feita por Demo (2012) o qual indica que os colaboradores comprometidos se envolvem com os valores e metas da organização, e isto faz com que os mesmos desempenhem suas funções com mais dedicação contribuindo para o bom desempenho da mesma, desta forma o comprometimento organizacional se tornou um diferencial competitivo, pois o mesmo contribui de varias formas para o bom andamento da organização.

Tavera (2010) corrobora com a ideia de Demo e Ferreira (2015) quando diz que o comprometimento com a organização contribui para a internalização das crenças e dos valores prosseguidos pela organização, isto significa que quanto mais comprometido se encontra o funcionário, mais ele será norteado por essas duas variáveis, contribuindo para o crescimento da organização.

Nogueira (2015) apresenta outra visão com relação ao comprometimento organizacional e suas influências na decisão de sair dos colaboradores, discordando dos resultados obtidos por Tavera (2010), Demo (2012) e Ferreira (2015) com relação ao mesmo assunto. Em seus estudos ele sugere que o comprometimento organizacional não exerce influência sobre a satisfação e nem sobre a tarefa desempenhada. Ao contrário de Siqueira (2001) que foi bem objetivo em seu trabalho afirmando o que foi dito pelos outros autores citados, que o grau de comprometimento não exerce influências apenas sobre a satisfação, atividade desempenhada sobre a intenção de sair, mas exerce influências também sobre a competitividade, alcance das metas e dos objetivos, e que os indivíduos comprometidos apresentam deveres morais para com a organização, e acreditam que a sua saída poderá prejudicar a mesma.

Tavera (2010) e Leite (2007) também concordam com Siqueira (2001) quando afirmam que aqueles colaboradores que detém algum nível de comprometimento organizacional desempenham as suas tarefas com mais profissionalismo, sendo que este não tem ligação com o incentivo como recompensas ou oportunidades.

Demo (2012) aprofundou mais ainda na questão tratada por Tavera (2010), Leite (2007) e Siqueira (2001), e identificou na sua pesquisa que o colaborador comprometido fica na organização por livre vontade independente de barganhas ou condições impostas pela alta administração.

Com relação ao gênero, segundo Tavera (2010), os homens são mais comprometidos com a organização em relação às mulheres. Com relação à idade, os funcionários com mais tempo de serviço são mais comprometidos.

Fatores relacionados à intenção de sair

As últimas décadas foram marcadas por um crescimento na economia que favoreceu a oferta de empregos, mas todas as melhorias não foram suficientes para a redução dos vínculos empregatícios por parte do empregado, tornando difícil a retenção de vários profissionais



35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.

significativos por parte da organização. As mudanças ocorridas no contexto organizacional têm sido impulsionadas pelo aumento das relações sociais em que está inserido este indivíduo, que adquire mais espaço dentro deste contexto, tornando mais influenciável o desligamento de suas organizações, ocasionando prejuízo à mesma. (FERREIRA, 2005).

Para uma organização se manter em constante crescimento, se faz necessário preocupar-se não apenas com recursos financeiros, novos mercados conquistados ou tecnologias, mas também com a retenção de pessoas, de maneira a torná-las mais comprometidas com o trabalho e com o desenvolvimento da organização. (ECKERT, 2011).

Eckert (2011) assim como Ferreira (2005) aborda em seu trabalho a dinâmica ocorrida no mercado nas últimas décadas e de que maneira estas mudanças impactaram nas organizações e principalmente no *turnover*, uma vez que o mercado se encontra em constante mutação e cada vez mais entrando novos concorrentes, fazendo com que apareçam novas oportunidades de trabalho e fazendo com que aumente a entrada e saída de colaboradores nas organizações. O *turnover* é um processo que além de envolver pessoas também envolve custos, além de influenciar na percepção dos demais funcionários, levando-os ao desânimo e ocasionando queda na produção.

O *turnover* é representado pela entrada e saída de capital humano da organização, e é um assunto tratado com muita delicadeza pelas organizações, onde o capital humano em meio a um ambiente flexível e de mudanças rápidas passa a ser uma vantagem competitiva frente aos concorrentes, além do que, a troca constante desse capital requer tempo e dinheiro por parte da organização, trazendo prejuízos. Existem vários fatores relacionados à intenção de sair por parte dos colaboradores tais como: insatisfação com a atividade desempenhada, comprometimento organizacional, ambiente, entre outros. (SILVA, 2013).

Eckert (2011) também tem o mesmo pensamento que Silva (2013) em relação ao *turnover*, pois pessoas são o diferencial das organizações, em que as mesmas realizam os processos, e o reconhecimento de que elas fazem parte da organização contribui para o crescimento e sobrevivência. O ambiente externo e interno à organização passa por mudanças constantemente, e todas essas mudanças acabam impactando na organização, nos seus processos e nas pessoas, e essas mudanças fazem com que as pessoas procurem condições melhores de trabalho e funções que lhes tragam melhores benefícios.

Eckert (2011) acrescenta outro fator que direciona o funcionário ao *turnover* que é a área de atuação do profissional e a incompatibilidade com a função desempenhada que muitas vezes se torna um fator desestimulador. Muitos profissionais buscam crescimento profissional, mas ao estar distantes da sua área específica e exercendo funções não compatíveis com aquela que ele almeja, acaba contribuindo para que o mesmo se desligue da organização em que atua, no sentido de procurar crescimento profissional em outros ambientes.

Nessa mesma linha de discussão, Luz (2015) relata sobre a gestão de pessoas dentro das organizações, pois independente em qual ramo elas atuem, as pessoas é que farão a diferença frente a novos concorrentes, tecnologia, mudanças econômicas e outras variáveis que afetem a organização direta ou indiretamente. Para ele é necessário que os colaboradores sejam vistos com um olhar diferente e não apenas como uma peça do processo produtivo. São as pessoas que contribuem para o sucesso do negócio e, neste sentido quando se trata de gestão de pessoas o *turnover* é um dos temas mais discutidos.



Como Ferreira (2005) e Luz (2015) tem a mesma menção sobre o *turnover* e seus impactos dentro da organização, pois o mesmo gera custos, e a depender do funcionário que se desligou da organização existe outra preocupação; sendo um profissional que esteja já há bastante tempo na organização, que já esteja familiarizado com todos os processos e que já tenha absorvido uma quantidade relevante de conhecimentos que contribuem para o processo, a organização irá dispender de mais tempo e de custo até que outro colaborador assuma a vaga e se desenvolva da mesma forma que o anterior.

Luz (2015) traz à discussão a dificuldade que as organizações têm de reter talentos. Antes as pessoas ficavam em seus trabalhos até se aposentarem; hoje as pessoas são impactadas pela dinâmica existente no mercado, fazendo com que elas mudem de organização com muito mais facilidade, seja por incompatibilidade com a função desempenhada ou por insatisfação com o perfil da organização.

Agapito (2015) chama a atenção da organização quanto à satisfação e ao comprometimento dos seus colaboradores. Ele relata ser necessário abrir espaço dentro da organização para estes indivíduos, aprendendo a ouvi-los, respeitando suas opiniões, investindo cada vez mais nessas pessoas e atender as suas necessidades e; com isto se reduz os números de demissões e consequentemente a perda de capital intelectual. Para o autor a intenção de sair está interligada ao comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho e os incentivos que a mesma oferece.

Satisfação e motivação dentro do contexto organizacional

Motivação e satisfação são influenciadas por aspectos psicológico e desta forma satisfação e motivação devem ser trabalhadas dentro do contexto social, elencando os fatores humanos e motivacionais, facilitando desta forma os processos psicológicos sem negligenciar as variáveis contextuais a fim de se ter um indivíduo produtivo e realizado dentro do contexto organizacional. Os fatores humanos são aqueles percebidos pelo colaborador no ambiente de trabalho, como: iluminação, ambiente, conflitos e conforto, são os valores perceptíveis pelo indivíduo que acaba influenciando o seu desenvolvimento dentro do ambiente de trabalho. Com os fatores motivacionais não é diferente, pois são eles que levam as pessoas ao desenvolvimento de certas habilidades em prol da conquista de algo, são os estímulos internos que a organização como um todo pode contribuir para a manutenção destes fatores, pois os mesmos contribuirão para o crescimento da organização (Portal da educação, 2016).

Silva (2013) refere que manter o indivíduo satisfeito e motivado dentro do contexto organizacional está muito além de bons salários; motivação e satisfação fazem parte de uma junção de múltiplos benefícios capazes de influenciar o indivíduo e tornar o ambiente adequado para o desenvolvimento deste.

Silva (2013) acredita que o bom desempenho das pessoas em suas funções é fruto dos incentivos que a organização dedica a elas e que influencia de forma positiva. Essas pessoas é que farão toda a diferença dentro de um contexto cada vez mais competitivo para as organizações, elas se tornaram vantagem competitiva, e aqueles que detêm influências sobre elas e que satisfaçam melhor as suas necessidades fora e dentro da organização só tem a ganhar, pois estes indivíduos estarão dispostos a produzir mais, estarão menos suscetíveis a erros, não exercerão influências negativas sobre os demais e consequentemente não haverá *turnover*.



Sá (2014) assim como Silva destaca o que há de mais importante dentro das organizações, que é exatamente o capital intangível: as pessoas. Organizações têm como seus representantes os seus colaboradores. Nesse sentido é de grande importância avaliar o modo como os mesmos contemplam suas funções, já que a função também influencia sobre a satisfação e a motivação, e consequentemente sobre o *turnover*; se a função desempenhada não contemplar as expectativas do colaborador, este verá a sua função de maneira insatisfatória.

Klein (2016) assim como Sá (2014), reforça que os indivíduos quando percebem que a sua função é compatível com a atividade descrita, demonstram-se mais satisfeitos e motivados com relação ao desenvolvimento da sua atividade, e quando a organização não oferece boa remuneração, progressão e promoção, a insatisfação entre o corpo de colaboradores é maior, porém, os funcionários não são motivados apenas por salários, mas pelos valores sociais e simbólicos referentes ao trabalho e a organização.

Metodologia

A partir do objetivo deste estudo que busca analisar a relação existente entre comprometimento organizacional, satisfação no ambiente de trabalho e intenção de sair entre servidores da educação básica de uma instituição de ensino em Vitória da Conquista-Bahia, utilizou-se o tipo de pesquisa exploratória descritiva.

Para Gil (2010) e Trivinos (2012) a pesquisa exploratória descritiva proporciona conhecer profundamente o assunto em estudo; possibilitando torna-lo explícito, pois o pesquisador parte de uma hipótese que possibilita conhecer melhor uma realidade específica a ponto de descrevê-la. A pesquisa descritiva, por sua vez, estabelece correlação entre duas variáveis, expõem suas características, permitindo conhecer os problemas de determinada população (TRIVINOS, 2012).

Quanto à abordagem, esta foi quantitativa, pois a intenção deste trabalho é mensurar o grau de comprometimento com a organização, satisfação, motivação e intenção de sair de determinada população dentro da organização. A abordagem quantitativa permite transformar tudo aquilo que foi adquirido através dos números em opiniões e informações. De modo a atender os objetivos estabelecidos, foi adotada como instrumento de pesquisa quantitativa, a junção de dois questionários de escala psicométrica já validados, sendo um apresentado por Cappi (2014) que apresentam os fatores Satisfação e Comprometimento Organizacional, ambos compostos por seis itens; a primeira escala que mensura a Satisfação no Trabalho foi realizada por meio da escala proposta por Price and Mueller (1981) a segunda escala mensura o Comprometimento Organizacional, realizada por meio da escala proposta por Mowday, Seteers e Poter (1997); e outro por Siqueira (2002) que se dispõem a mensurar o fator intenção de sair composto por três itens. Os três questionários foram elaborados em uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos.

Os atores desse estudo são docentes do ensino médio profissionalizante atuantes na rede pública estadual. A amostra consiste de 29 participantes, escolhidos aleatoriamente, correspondendo a 52,72% do número total de docentes da escola pesquisada. O procedimento de análise dos dados foi realizado a partir da avaliação sistemática dos construtos satisfação, comprometimento organizacional e intenção de sair, e os dados foram codificados e submetidos a posteriores análises estatísticas das propriedades psicométricas, as quais foram utilizadas: o teste t de *Student*, teste usado quando existem duas condições, avaliando se existe uma diferença



35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.

significativa entre as medidas de suas condições.; Através do teste de correlação de Pearson, torna-se possível fazer uma correlação entre duas variáveis de escala métrica; e para a análise de diferenças de mais de dois grupos independentes, foi adotada a ANOVA, indicado para análise de três ou mais condições, no caso presente estudo ele foi aplicado para verificar as diferenças entre grupos de idades dos sujeitos investigados. (DANCEY, 2013).

Resultados e Discussões

Análise do perfil sócio demográfico

Inicialmente apresenta-se o perfil sócio demográfico dos sujeitos participantes da pesquisa, obtendo-se o seguinte perfil da amostra:

Com relação ao critério de gênero dentre os servidores entrevistados, 44,83% são do sexo masculino e 55,17% do sexo feminino; quanto ao estado civil dos sujeitos pesquisados: 31,03% solteiros, 62,07% casados e 6,9% divorciados. Quanto ao quesito que relaciona o participante à condição de ter filhos, 68,97% afirmam que possuem filhos. Quanto à escolaridade, a grande maioria, 65,52% declarou possuir especialização, 24,14% têm apenas o superior completo e apenas 10,34% com mestrado.

No que se refere ao tempo de serviço, 93,1% têm mais de dois anos de serviço, e apenas 6,9% tem de seis meses a um ano de serviço.

O intervalo de idade mais representativo entre os indivíduos entrevistados está na faixa etária de 41 à 50 anos, com um percentual de 34,48%, em seguida está o intervalo entre 51 à 60 anos com 24,14%.

Quanto à faixa salarial, 62,07% recebem mais de 3 salários mínimos e com relação ao vínculo, 58,62% dos entrevistados possuem vínculo efetivo e 41,38% possuem vínculo pelo Regime Especial de Direito Administrativo (REDA).

Análise comparativo-descritiva

Dos dados referentes à identificação de diferenças entre as amostras no que diz respeito à variável faixa salarial, verificou-se que dos 15 itens que compõem os fatores satisfação, comprometimento organizacional e intenção de sair, apenas 7 itens apresentaram diferenças significativas, sendo que dos 6 itens que compõem o fator satisfação, os itens que apresentaram diferenças foram: Encontro alegria real em meu trabalho, com um valor $t = -2,726$ e $p < 0,011$; Eu gosto mais do meu trabalho do que em geral as pessoas gostam do trabalho delas, com os valores $t = -2,884$ e $p < 0,008$; Raramente eu fico entediado com o meu trabalho, com valores $t = -3,512$ e $p < 0,002$; Eu me sinto bem satisfeito com o meu trabalho, com valores $t = -2,562$ e $p < 0,016$. Já para o fator do Comprometimento Organizacional, dos seis itens que compõem este fator apenas um item apresentou diferença significativa: Eu acho que os meus valores e os valores dessa organização são similares, com valores $t = -2,562$ e $p < 0,016$. Com relação aos itens que compõem o fator intenção de sair, os itens que apresentaram diferenças foram: Planejo em sair da empresa onde trabalho, com valores $t = 2,377$ e $p < 0,025$; Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho, com valores $t = 2,467$ e $p < 0,020$.

Verifica-se com isso, ao considerar que os indivíduos do Grupo I (REDA) teriam remunerações



35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.

inferiores aos indivíduos do Grupo II (efetivo), que a variável faixa salarial teve relevância entre os itens de satisfação, demonstrando que a remuneração exerce influência sobre a satisfação do indivíduo com relação ao desenvolvimento de trabalho, sendo que os indivíduos do Grupo I (REDA) que possuem rendimentos menores, demonstraram indiferença com relação aos itens que mensuram a satisfação; indicando que os sujeitos com este tipo de vínculo não se mostraram nem satisfeitos, e nem insatisfeitos.

Já o Grupo II (efetivos) demonstraram mais favoráveis aos itens que mensuraram a satisfação. Estes dados, por sua vez, estão coerentes com as observações de Klein (2016), pois segundo ele, seus estudos apresentaram que quando a organização não oferece boa remuneração, e condições de promoção e progressão de carreira, a chance do indivíduo ficar mais insatisfeito é maior.

Também foi observado com relação à satisfação que a remuneração exerce influência no desempenho da função, a remuneração menor acaba influenciando na função desempenhada já que esta não contempla as suas necessidades, confirmando o que foi dito por Sá (2014), que fala da importância em se avaliar o modo como colaboradores contemplam suas funções, já que a função também influencia sobre a satisfação e a motivação, e conseqüentemente sobre o *turnover*. Se a função desempenhada não contemplar as expectativas do colaborador, este verá a sua função de maneira insatisfatória, deste modo se existe dois tipos de remuneração para a mesma função, logo os indivíduos que recebem menos conseqüentemente estarão menos satisfeitos.

No que se refere ao Comprometimento Organizacional, apenas uma questão demonstrou relevância com relação à faixa salarial, que foi o item que questiona se os valores do indivíduo são compatíveis com os valores da organização. Este resultado então expõe que aqueles indivíduos que possuem rendimentos menores apresentam valores divergentes aos valores da organização, influenciando com isso no comprometimento organizacional.

Estes resultados ratificam as ideias de Demo (2012), que traz esta discursão em seus estudos, no qual indica que os colaboradores comprometidos com a organização procuram se envolver mais com os valores e metas da organização.

E no construto intenção de sair, os indivíduos do Grupo I com faixas salariais menores apresentaram maior vontade de sair da organização ou planejam suas saídas. Já no Grupo II observou-se que os indivíduos deste grupo não planejam e nem tem vontade de sair da organização. Com respeito a isso Agapito (2015) destaca que as organizações precisam dedicar maior atenção aos fatores satisfação e comprometimento organizacional, pois segundo ele, estes dois fatores são cruciais para a permanência dos indivíduos dentro da organização.

Tabela 1: Test t de *Student*, em relação à variável faixa salarial.

Variável	Categoria	T	Significância
Fator satisfação	Encontro alegria real em meu trabalho	-2,726	0,011
	Eu gosto mais do meu trabalho do que em geral as pessoas gostam do trabalho delas	-2,884	0,008
	Raramente eu fico entediado com o meu trabalho	-3,512	0,002
	Eu me sinto bem satisfeito com o meu trabalho	-3,446	0,002



35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.

Fator Comprometimento	Eu acho que os meus valores e os valores dessa organização são similares	-2,562	0,016
Fator intenção	Planejo sair da empresa onde trabalho	2,377	0,025
	Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho	2,467	0,020

Fonte: Dados elaborados pela autora, 2016.

Sobre os dados referentes à identificação de diferença entre as amostras no que diz respeito a variável vínculo, verificou-se que dos 15 itens que compõem os fatores Satisfação, Comprometimento e Intenção de sair, apenas 3 itens apresentaram diferenças significativas, sendo 2 itens do fator satisfação: Encontro alegria real em meu trabalho, com valores $t = -3,458$ e $p < 0,002$; Eu me sinto bem satisfeito com o meu trabalho, com valores $t = -2,754$ e $p < 0,011$. Dos seis itens de comprometimento nenhum dos componentes apresentaram diferenças significativas. Dos componentes de intenção de sair apenas um item apresentou diferença: Planejo em sair da empresa onde trabalho, com valores $t = 2,924$ e $p < 0,007$.

Com relação à diferença das variáveis entre os grupos obteve-se o seguinte resultado: O Grupo I se diz indiferente ao encontrar ou não alegria real no trabalho; com relação a satisfação no trabalho o Grupo I se encontra mais insatisfeito; e com relação a variável intenção de sair o grupo 1 diz não planejar a sua saída. O Grupo II com relação as variáveis satisfação, esses encontram alegria real no trabalho, também se encontram mais satisfeitos, porém eles planejam a saída da organização.

Contempla-se desta forma o que foi abordado por Sá (2014) se a função desempenhada não contemplar as expectativas do colaborador, este verá a sua função de maneira insatisfatória, a depender do vínculo, este também exerce influências na decisão de sair.

Tabela2: Teste t de *Stuant*, em relação a variável vínculo.

	Categoria	T	Significância
Fator Satisfação	Encontro alegria real em meu trabalho	-3,458	,002
Fator Satisfação	Eu me sinto bem satisfeito com o meu trabalho	-2,754	,011
Fator Intenção de sair	Planejo em sair da empresa onde trabalho	2,924	,007

Fonte: Dados elaborados pela autora, 2016.

No que se refere aos dados referentes à identificação da variável idade entre os grupos, adotou-se o procedimento de Análise de Variância (ANOVA), verificou-se com isso que dos 15 itens que compõem o fator Satisfação, Comprometimento e Intenção de sair apenas 3 itens apresentaram diferença significativa, sendo 2 itens de satisfação: Eu encontro alegria real em meu trabalho, com valores $Z = 2,7500$ e $p < 0,004$ para 20 a 30 anos; $Z = 3,8000$ e $p < 0,004$ para 31 a 40 anos; $Z = 4,3000$ e $p < 0,004$ para 41 a 50 anos e $Z = 4,3000$ e $p < 0,004$ acima de 50 anos; Raramente eu fico entediado com o meu trabalho, com valores $Z = 2,5000$ e $p < 0,028$ para 20 a 30 anos; $Z = 2,8000$ e $p < 0,028$ para 31 a 40 anos; $Z = 3,4000$ e $p < 0,028$ para 41 a 50 anos e $Z = 4,3000$ e $p < 0,028$ acima de 50 anos.

Os itens que compõem o fator comprometimento, contudo, não apresentaram relevância, pois dos itens que compõem a intenção de sair apenas 1 item teve relevância: Penso em sair do



35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.

emprego, com valores $Z = 3,2500$ e $p < 0,028$ para 20 a 30 anos; $Z = 2,4000$ e $p < 0,028$ para 31 a 40 anos; $Z = 2,6000$ e $p < 0,028$ para 41 a 50 anos e $Z = 1,8000$ e $p < 0,028$ acima de 50 anos.

O grupo com faixa etária de 20 a 30 anos demonstra indiferença com relação a sentir alegria real no trabalho, sente tédio com relação ao trabalho e às vezes pensa em sair do emprego. O grupo com faixa etária de 31 a 40 anos demonstra encontrar alegria real no trabalho e indiferença com relação ao tédio, e os indivíduos deste grupo pensam em deixar a empresa onde trabalham. O grupo de 41 a 50 anos encontra alegria real no trabalho, mas se porta de maneira indiferente com relação ao tédio no trabalho e às vezes pensa em deixar o emprego. O grupo acima de 50 anos sente alegria real no trabalho, porém os indivíduos se apresentam entediados, e não pensam em deixar o emprego onde trabalham.

Tabela 3: Estatística descritiva e Análise de Variância (ANOVA).

CATEGORIA	Valor de Z	Significância
Encontro alegria real em meu trabalho	5,851	0,004
Raramente eu fico entediado com o meu trabalho	3,559	0,028
Penso em sair do emprego onde trabalho	3,593	0,028

Fonte: Dados elaborados pela autora, 2016.

Tabela 4: Estatística descritiva entre as categorias de idade.

CATEGORIA		Média	Desvio Padrão
Encontro alegria real em meu trabalho	20 a 30 anos	2,7500	0,95743
	31 a 40 anos	3,8000	1,09545
	41 a 50 anos	4,3000	0,48305
	Acima de 50 anos	4,3000	0,48305
Raramente eu fico entediado com o meu trabalho	20 a 30 anos	2,5000	0,57735
	31 a 40 anos	2,8000	1,64317
	41 a 50 anos	3,4000	1,07497
	Acima de 50 anos	4,3000	0,94868
Penso em sair do emprego onde trabalho	20 a 30 anos	3,2500	0,50000
	31 a 40 anos	2,4000	0,89443
	41 a 50 anos	2,6000	0,96609



	Acima de 50 anos	1,8000	0,63246
--	------------------------	--------	---------

Fonte: Dados elaborados pela autora, 2016.

Na correlação entre os três itens que compõem as variáveis intenção de sair com os 12 itens que compõem os fatores satisfação e comprometimento, apenas 7 itens apresentaram significância, sendo 4 itens do fator satisfação; os itens que apresentaram Associação foram: Encontro alegria real em meu trabalho, com valores $r = -0,374$ e $p < 0,045$; com o item Penso em sair do emprego onde trabalho, $r = -0,476$ e $p < 0,009$ com o item Planejo em sair da empresa onde trabalho; e $r = -0,466$ e $p < 0,011$ para o item Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho; na maioria dos dias eu estou entusiasmado com o meu trabalho, com valores $r = -0,428$ e $p < 0,020$ para o item Planejo em sair da empresa onde trabalho, e $r = -0,462$ e $p < 0,012$ para item Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho; Eu me sinto bem satisfeito com o meu trabalho, com valores $r = -0,487$ e $p < 0,007$ para o item Penso em sair do emprego onde trabalho; $r = -0,565$ e $p < 0,001$ para o item Planejo em sair da empresa onde trabalho; e $r = -0,601$ e $r = 0,001$ para o item Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho. Dos 6 itens que compõem o fator comprometimento organizacional apenas 3 demonstraram significância, sendo eles: Eu tenho uma forte vontade de me esforçar além do que é normalmente esperado para ajudar essa organização a obter sucesso, com valores $r = -0,394$ e $p < 0,035$ para o item Planejo em sair da empresa onde trabalho; Eu acho que os meus valores e os valores dessa organização são similares, com valores $r = -0,410$ e $p < 0,027$ para o item Penso em sair do emprego onde trabalho; $r = -0,499$ e $p < 0,006$ para o item Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho; Eu não teria muitos benefícios em permanecer nesta organização por muito tempo, com valores $r = 0,539$ e $p < 0,003$ para o item Planejo em sair da empresa onde trabalho; $r = 0,522$ e $p < 0,004$ para o item Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho.

Os itens que fazem parte do fator satisfação elencam questões que mensuram a satisfação, e elas trazem abordagens como alegria, tédio, entusiasmo e satisfação no ambiente de trabalho, neste sentido os resultados demonstraram que as pessoas que não percebem esses fatores no ambiente em que trabalham têm mais tendência a pensar, planejar e ter vontade de sair do emprego. Silva (2013) refere que manter o indivíduo satisfeito e motivado dentro do contexto organizacional está muito além de bons salários; motivação e satisfação fazem parte de uma junção de múltiplos benefícios capazes de influenciar o indivíduo e tornar o ambiente adequado para o desenvolvimento deste dentro da organização.

Dos itens que compõem o questionário de comprometimento com a organização que demonstraram ter alguma significação na correlação com a de intenção de sair foram: Eu tenho uma forte vontade de me esforçar além do que é normalmente esperado para ajudar essa organização a obter sucesso; eu acho que os meus valores e os valores dessa organização são similares e eu não teria muitos benefícios em permanecer nesta organização por muito tempo. Estes itens abordam assuntos como: esforço individual que contribui para o crescimento da organização; valores organizacionais; valores individuais e benefícios em se manter na organização. Desta forma foram obtidos como resultados a insatisfação dos colaboradores quanto ao esforço individual, valores organizacionais e benefícios ;influenciando assim no *turnover* da organização.



35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.

Confirmando o que foi dito por Demo (2012) e Ferreira (2015), ambos tratam em seus estudos a importância da internalização dos valores da organização por parte dos indivíduos, e que a internalização destes valores está ligada ao comprometimento deste indivíduo com a organização, desta forma, se os colaboradores não estão comprometidos logo não se tem internalização dos valores e não há contribuição para o crescimento dessa organização, pois os indivíduos comprometidos realizam suas funções com mais dedicação.

Tabela 5: Estatística descritiva e correlação de *Pearson*

Categoria		1.3 Penso em sair do emprego onde trabalho	1.4 Planejo em sair da empresa onde trabalho	1.5 Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho
ST.Encontro alegria real em meu trabalho	Sig.	0,045	0,009	0,011
	C.Pearson	-0,374	-0,476	-0,466
ST. Raramente eu fico entediado com o meu trabalho	Sig.	0,001	0,001	0,020
	C.Pearson	-0,583	-0,602	-0,431
ST.Na maioria dos dias eu estou entusiasmado com o meu trabalho	Sig.	0,068	0,020	0,012
	C.Pearson	-0,486	-0,428	-0,462
ST.Eu me sinto bem satisfeito com o meu trabalho	Sig.	0,007	0,001	0,001
	C.Pearson	-0,487	-0,565	-0,601
CO.Eu tenho uma forte vontade de me esforçar além do que é normalmente esperado para ajudar essa organização a obter sucesso	Sig.	0,059	0,035	0,071
	C.Pearson	-0,573	-0,394	-0,315
CO.Eu acho que os meus valores e os valores dessa organização são similares	Sig.	0,027	0,057	0,006
	C.Pearson	-0,410	-0,465	-0,499
CO. Eu não teria muitos benefícios em permanecer nesta organização por muito tempo	Sig.	0,061	0,003	0,004
	C.Pearson	-0,467	0,539	0,522

Fonte: Dados elaborados pela autora, 2016.

6 Considerações Finais

Os resultados analisados demonstraram que a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional podem ser alterados de acordo com outros fatores, como: faixa salarial, vínculo e idade. Desta forma a variável faixa salarial exerce maior influência sobre a satisfação do Grupo I do que sobre a satisfação do Grupo II; e essa mesma variável também exerce influência sobre o comprometimento organizacional, ocasionando menor comprometimento por parte daqueles indivíduos com faixa salarial menor. Do mesmo modo, a variável salário influencia sobre a intenção de sair, uma vez que a remuneração menor leva as pessoas a buscarem oportunidades melhores de trabalho.

Com relação a influência do vínculo na satisfação, comprometimento e intenção de sair, de acordo com os dados obtidos na pesquisa, a depender do tipo de contrato, os pesquisados sentem-se menos satisfeitos e comprometidos e mais tendenciosos a deixarem seus empregos.



35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.

Com relação a variável idade foi percebido que os mais jovens estão menos satisfeitos e menos comprometidos com relação ao seu trabalho, e muitos pensam em sair da organização. Uma explicação para este evento pode estar no fato de que os mais jovens, em sua grande maioria estão iniciando a sua vida profissional e buscam alcançar objetivos profissionais.

Quanto à correlação feita neste trabalho dos três itens que mensuram a intenção de sair com os doze itens que mensuram a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional percebe-se que tanto a satisfação quanto o comprometimento são antecedentes da intenção de sair.

A pesquisa realizada apresentou algumas limitações. Primeiro, a amostra contou com um número reduzi proporcionalmente entre colaboradores (REDA) e (efetivos). E segundo, o estudo se limita a comparar servidores (REDA) e (efetivos) apenas de uma instituição, quando é sabido que há uma gama desses servidores atuando em outras instituições públicas.

Por se tratar de um estudo comparativo, os únicos dados demográficos analisados foram: faixa salarial, vínculo e idade. Ainda assim, outros dados poderiam ser considerados, buscando inibir o erro sistêmico.

Por fim, espera-se que o tema estudado auxilie na compreensão dos servidores REDA e efetivo, no que diz respeito à conduta desses quanto à satisfação no trabalho e ao comprometimento organizacional, contribuindo no entendimento e prevenção do *turnover*.

Como sugestão seria pertinentemente oferecer melhores condições de trabalho para os servidores e aprimorar o plano de cargos e salários, além de reconhecer os direitos trabalhistas, que nem sempre são respeitados principalmente para o Grupo I (REDA). E para pesquisas futuras, sugere-se que o estudo seja replicado em outras instituições, tanto públicas, como em instituições privadas, de modo a verificar se os resultados encontrados nesta pesquisa, se confirmam em outras instituições.

Referências

AGAPITO, Paula Rodrigues. **Bem Estar no Trabalho e Percepção de Sucesso na Carreira Como Antecedentes de Intenção de Rotatividade**. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.org.br>>. Acesso em: 24/03/2016.

CAPPI, Mariana Nitz. **Satisfação no Trabalho, Comprometimento Organizacional e Intenção de Sair: um Estudo Entre as Gerações X e Y**. 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org/documento>>. Acesso em: 03/03/2016.

COSTA, Luciano Venelli. **A Relação entre a Percepção de Sucesso na Carreira e o Comprometimento Organizacional: Um Estudo entre Professores de Universidade Privadas Selecionadas da Grande São Paulo**. 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses>> Acesso em: 13/04/2016.

DANCEY, Chritine P. **Estatística sem matemática para psicologia**/Christini P. Dancey, John Reidy; tradução técnica: Lori Viali. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

DEMO, Gisela. **Políticas de Gestão de Pessoas, Comprometimento Organizacional e Satisfação no trabalho na Livraria Cultura**. 2012. Disponível em: <<http://scielo.org.br>>. Acesso em: 01/04/2016.



35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.

ECKERT, Alex. **As Motivações e os Reflexos do Turnover em Termos Contábeis e Econômicos numa Entidade Sem Fins Lucrativos do Município Gaúcho de Caxias do Sul.** 2011. Disponível em: <http://www.unisc.br/portal/upload/tc_133279951870050.pdf>. Acesso em: 25/04/2016.

FERREIRA, Maria Luiza Conceição Bisi. **Antecedentes de Intenção de Rotatividade.** 2005. Disponível em:<<http://www.metodista.br/revistas>>. Acesso em: 28/03/2016.

FERREIRA, Luciana Carvalho de Mesquita. **Rotatividade de Funcionários e Desempenho organizacional: Um Estudo no Comércio Brasileiro.** 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/36772>>. Acesso em: 24/03/2016

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KLEIN, Fabio Alvim. **Motivação, Satisfação Profissional e Evasão no Serviço Público: O Caso da Carreira de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental.** Disponível em:<<http://Revista de Administração Pública>>. Acesso em: 04/04/2016.

KUNKEL, Franciele Inês Reis. **Bem-Estar no Trabalho: Um Estudo Junto aos Servidores Públicos da Prefeitura Municipal de Cerro Largo, Rio Grande do Sul.** 2005. Disponível em: <<http://seer.uscs.edu.br>>. Acesso em: 28/03/2016.

LEITE, Carlos Fernando Faria. **O Comprometimento Organizacional na Gestão Pública: Um Estudo de Caso em Uma Universidade Estadual.** Disponível em: <<http://www.spell.rog.br>>. Acesso em 28/03/2014.

LUZ, Moanne. **Rotatividade de pessoal em prestadores de serviços: Um estudo de caso em uma associação desportiva.** 2015. Disponível em:<<http://www.spell.org.br>>. Acesso em 25/04/2015.

NOGUEIRA, Maria de Lourdes de Oliveira. **Relação Entre Estilo de Liderança e Comprometimento Organizacional Afetivo.** 2015. Disponível em:<<http://www.editora.unoesc.edu.br>>. Acesso em: 25/04/2015.

PORTAL DA EDUCAÇÃO. **Motivação e Satisfação.** Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/gestao-e-lideranca/artigos/6197/motivacao-esatisfacao>>. Acesso em: 30/04/2016.

SÁ, Ana Cristina dos Anjos Grilo Pinto de. **As Características da Função e seu Impacto nos Níveis de Satisfação do Funcionário de Contato: Um Estudo em Uma Grande Empresa de Telecomunicações.** 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br>>. Acesso em: 26/04/2016

SILVA, Liamara Regina da. **Analisando as Causas de Rotatividade de Funcionários.** 2013. Disponível em:<<http://www.revistareage.com.br>>. Acesso em :25/04/2016.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Comprometimento Organizacional Afetivo, Calculativo e Normativo: Evidências Acerca da Validade Discriminante de Três Medidas Brasileiras.** 2001. Disponível em:<<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em: 28/03/2016

SIQUEIRA, Mirlene Maria M. **Novas medidas do Comportamento Organizacional: Ferramenta de Diagnóstico e de Gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2014.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.