

UNIVERSIDADE FUMEC  
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**SATISFAÇÃO E COMPROMETIMENTO DOS MÉDICOS:  
ESTUDO EM INSTITUIÇÕES HOSPITALARES DE  
MINAS GERAIS**

ANA MARIA MARTUSCELLI BOTREL

Belo Horizonte - MG  
2015

ANA MARIA MARTUSCELLI BOTREL

**SATISFAÇÃO E COMPROMETIMENTO DOS MÉDICOS:  
ESTUDO EM INSTITUIÇÕES HOSPITALARES DE  
MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Área de Concentração:** Gestão Estratégica de Organizações.

**Linha de Pesquisa:** Estratégia e Tecnologias em Marketing.

**Orientador:** Prof. Doutor José Marcos Carvalho de Mesquita.

B749s Botrel, Ana Maria Martuscelli.  
Satisfação e comprometimento dos médicos: estudo em instituições hospitalares de Minas Gerais. / Ana Maria Martuscelli Botrel. – Belo Horizonte, 2015.

92 f : il. ; 30 cm.

Orientador: José Marcos Carvalho de Mesquita.  
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Médicos – Satisfação no trabalho – Minas Gerais - Estudo de casos. I. Mesquita, José Marcos Carvalho de. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 614.255(815.1)

Elaborada por Olívia Soares de Carvalho. CRB/6: 2070






**UNIVERSIDADE  
FUMEC**

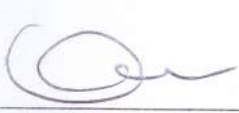
DE MINAS GERAIS PARA O MUNDO

Dissertação intitulada **"Satisfação e Comprometimento dos Médicos: Estudo em Instituições Hospitalares de Minas Gerais"** de autoria da aluna Ana Maria Martuscelli Botrel aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita (Orientador) - Universidade FUMEC

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto - Universidade FUMEC

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. José Edson Lara - FPL

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho  
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração  
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 12 de maio de 2015.

*Dedico esta dissertação ao meu esposo, Laelson, por todo amor, companheirismo, compreensão, estímulo e carinho e ao meu filho, Filipe, por ser hoje a minha maior alegria.*

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, por abençoar a minha vida sempre.

À minha mãe, Sueli, pelo amor incondicional, pelas orações e pela certeza de que tudo sempre dará certo.

Ao meu pai pelo amor e carinho.

À minha irmã Carol, pelo amor, carinho, conselhos e orações.

Ao meu amor, Laelson e ao meu filho Filipe, pela presença em minha vida.

Ao meu pai de coração, Alexis, pelo amor e compreensão.

Ao meu cunhado, Ugo, pela amizade, apoio e conselhos.

Aos meus sogros, Laelson e Gláucia pelo amor, carinho e apoio.

Aos meus amigos de mestrado, Alessandra e Charles, pelo companheirismo, amizade e por me ajudarem a concretizar este sonho.

Ao Professor, Doutor José Marcos de Carvalho Mesquita, pela compreensão, dedicação e competência, por me orientar neste trabalho e possibilitar a realização deste sonho.

Ao professor, Doutor Alexandre Teixeira Dias, pela amizade, apoio e sugestões para o enriquecimento deste trabalho.

Ao professor, Doutor Mário Teixeira Reis Neto, por contribuir com sugestões para o engrandecimento deste trabalho.

E a todos aqueles que direta ou indiretamente auxiliaram no desenvolvimento e conclusão desse trabalho, o meu profundo agradecimento.

*A nossa vida de hoje é o resultado de  
nossas atitudes e escolhas feitas ontem.*

## RESUMO

Geralmente, as organizações se empenham em promover uma imagem externa que transmita credibilidade e qualidade, de forma a satisfazer o público consumidor. No entanto, muitas vezes não levam em conta a satisfação de seus funcionários. O exame da relação entre satisfação e qualidade sob a perspectiva dos médicos, por exemplo, constitui um tema relativamente recente, pois, geralmente, as pesquisas voltadas para técnicas administrativas em instituições hospitalares enfocam a percepção dos usuários, não da equipe de profissionais. Tem sido realizada uma infinidade de pesquisas, no campo da administração, acerca da satisfação dos usuários, mas relativamente poucos trabalhos versam sobre a satisfação dos profissionais de saúde. Alguns estudiosos têm indagado o que leva os médicos a permanecerem em uma instituição hospitalar ou a abandoná-la. Para a literatura, entre os principais fatores que induzem um médico a abandonar uma instituição consiste em seu grau de satisfação com as condições laborais. Nesse sentido, problemas como a rotatividade dos médicos têm motivado o desenvolvimento de estudos que visam identificar as causas da insatisfação. Nesse contexto, esta dissertação tem como problema de pesquisa a seguinte questão: Quais os atributos determinantes da satisfação e do comprometimento dos médicos em instituições hospitalares de Minas Gerais? Ao responder a essa questão, o trabalho almeja identificar a percepção dos profissionais de saúde sobre as condições de trabalho e, assim, contribuir para a discussão de modelos teóricos que fundamentem um planejamento estratégico mais eficiente e capaz de manter a satisfação dos médicos. Desse modo, o objetivo geral desta pesquisa consiste em identificar os atributos determinantes da satisfação e do comprometimento dos médicos em instituições hospitalares de Minas Gerais. A pesquisa foi realizada com um total de 349 respondentes, em um questionário com quatro variáveis para caracterização do indivíduo e mais 30 questões sobre o objeto de estudo, divididos em sete constructos (“Ambiente”, “Identificação”, “Comprometimento”, “Horário”, “Satisfação”, “Instalações” e “Remuneração”). Por meio da aplicação de questionários a uma amostra significativa de médicos atuantes em instituições públicas e/ou privadas do estado de Minas Gerais, foi possível traçar um panorama do nível de satisfação dos profissionais, tomando-se como parâmetro os antecedentes identificação, remuneração, ambiente, instalações e horário. Quase todas as hipóteses lançadas foram confirmadas, pois, dos cinco constructos, apenas o horário não foi um antecedente importante para a satisfação. Além disso, também foi confirmada a hipótese de que o comprometimento está intrinsecamente relacionado à satisfação.

**Palavras-chave:** Médicos. Satisfação. Comprometimento. Antecedentes.



## ABSTRACT

It is a common practice by companies in general to exert efforts to project an image that conveys the ideas of credibility and quality and thus ensure the expectations of their product consumers be met. However, while doing so, companies oftentimes overlook an important factor, which is satisfaction on the part of their own employees. However, analyzing the relation between client satisfaction and product quality from the point of view of, for instance, medical doctors, is a relatively new task given that the research work that has thus far been carried out on hospital technical-administrative aspects is generally focused on the patients' perception rather than on that of the professional teams involved. A countless number of research works in the field of hospital administration has been carried out with a focus on the patients' satisfaction, but only a few of them actually deal with the aspect of satisfaction on the part of the medical professional teams involved. Some analysts have enquired into what leads some medical doctors to either remain in a hospital facility or leave it. The literature available points to the fact that one of the main factors causing medical doctors to leave a hospital facility is their degree of dissatisfaction with their work conditions. In this regard, problems relating to the turnover of medical doctors have led to the production of studies aimed at determining the causes of their dissatisfaction. It is, therefore, within this context that this dissertation was developed and constitutes a research into the following matter: what factors lead to satisfaction and commitment on the part of the medical professionals active in hospitals of the state of Minas Gerais? By answering this question, the work aimed at detecting how health sector professionals consider their work conditions, thereby contributing towards the discussion of theoretical models to be used as the basis for a strategic planning that is more efficient and capable of ensuring the satisfaction of medical doctors at large. Thus, the overall purpose of this research was to determine the factors that decisively ensure satisfaction and commitment on the part of the medical doctors in hospital facilities of the state of Minas Gerais. The research was carried out with a total of 349 respondents to a questionnaire with four variables to characterise the professional as an individual and a further 30 questions on the research subject, which, in turn, was broken down into seven constructs ("Environment", "Identification", "Commitment", "Time Schedule", "Satisfaction", "Facilities", and "Payment"). By having the questionnaire answered by a significant sample of medical doctors active in public and/or private medical facilities of the state of Minas Gerais, it was possible to obtain an overall view of the respondents' degree of satisfaction based on the following antecedents: identification, payment, environment, facilities and time schedule. Almost all of the hypotheses used were confirmed as, out of the five constructs used, only that relating to time schedule failed to be confirmed as an important antecedent in terms of professional satisfaction. Moreover, confirmation was also obtained of the hypothesis that commitment is intrinsically related to professional satisfaction.

**Key words:** Medical doctors. Satisfaction. Commitment. Antecedents.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Síntese dos componentes do comprometimento organizacional.....	45
Quadro 2. Relação das siglas por item.....	53
Quadro 3. Descrição de variáveis estatísticas.....	54

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ilustração do modelo teórico.....	49
Figura 2. Ilustração do modelo estrutural.....	74

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Frequência para as variáveis de caracterização dos indivíduos.....	61
Tabela 2. Apresentação e descrição dos itens dos construtos.....	64
Tabela 3. Modelo de mensuração.....	71
Tabela 4. Validação do modelo de mensuração.....	72
Tabela 5. Modelo estrutural.....	74

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1. Apresentação e descrição dos itens dos construtos.....	65
---	----

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1. Problema de pesquisa.....	17
1.2. Objetivos.....	17
1.2.1. Objetivo geral.....	17
1.2.2. Objetivos específicos.....	18
1.3. Justificativa.....	18
1.4. Estruturação do trabalho.....	20
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1. Recursos humanos.....	21
2.2. Satisfação.....	25
2.3. Antecedentes da satisfação.....	30
2.3.1. Horário.....	31
2.3.2. Remuneração.....	33
2.3.3. Instalações.....	35
2.3.4. Ambiente.....	37
2.3.5. Identificação.....	39
2.4. Comprometimento.....	42
2.5. Correlação entre satisfação e comprometimento.....	47
2.6. Modelo teórico proposto e hipóteses testadas.....	49
3. METODOLOGIA. ....	51
3.1. Tipo de pesquisa.....	51
3.2. Universo e amostra.....	52
3.3. Coleta dos dados.....	52
3.4. Procedimento de coleta dos dados.....	53
3.5. Análise do universo da amostra e tratamento dos dados.....	56
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	59
4.1. Análise de dados faltantes e <i>outliers</i> .....	59
4.2. Normalidade e linearidade.....	60
4.3. Caracterização dos participantes.....	61
4.4. Análise descritiva das variáveis dos construtos.....	62
4.5. Modelo de mensuração (Outer model).....	69

4.6. Modelo estrutural (Inner model).....	72
4.7. Discussões.....	75
5. CONCLUSÕES.....	78
5.2. Limitações da pesquisa.....	80
5.3. Sugestões para pesquisas futuras.....	81
REFERÊNCIAS .....	82
APÊNDICE 1.....	90
APÊNDICE 2.....	91

## 1. INTRODUÇÃO

A globalização, fenômeno decorrente da ruptura de fronteiras entre nações e marcado pela circulação transnacional de produtos e serviços, bem como pela multiplicação de empresas multinacionais, certamente é tributária da evolução tecnológica ocorrida ao longo do século XX (CASTELLS, 1999). Ao mesmo tempo em que dinamizou as relações comerciais, permitindo ampliar o campo de atuação de uma empresa, tornou a concorrência no mercado ainda mais acirrada, pois o solapamento de fronteiras geográficas pelo capitalismo global faz com que as empresas tenham como concorrentes não apenas outras empresas de sua região como, também, diversas outras, inclusive situadas no outro extremo do planeta. Ainda sob impacto da globalização da economia, o mundo passa a constituir um único mercado, dotado de dimensão planetária, levando as empresas a adotarem novas fórmulas para conseguir sobreviver nesse cenário que a cada dia fica mais concorrido e dinâmico. Some-se a isso a atmosfera de incerteza que caracteriza o mercado contemporâneo, ainda sob impacto da crise econômica de 2008 que assolou a economia mundial (CANZIAN, 2009). De acordo com Viana e Netto (2007, p. 8),

A mundialização da economia [...] possibilitou maior abertura econômica e um estímulo à competitividade das empresas, já que causou revoluções nos negócios, gerando a necessidade de maior flexibilidade nos empreendimentos e uma busca por negócios que respondam mais rapidamente às demandas de mercado, criando oportunidades para novos empreendimentos.

Frente a esse panorama de concorrência, a globalização tem feito surgir vários fenômenos econômicos, como por exemplo, a exigência cada vez maior de especialização de recursos humanos. A preocupação com os recursos humanos tornou-se uma “chave” essencial na esfera dos negócios, na adaptação das organizações às novas realidades de um mercado concorrido e na tarefa de satisfazer as exigências de uma clientela cada vez mais exigente e atenta. Nesse cenário, de acordo com Menoli (2007, p. 12), “é fundamental que as empresas assumam também o papel de responsável pelo bem-estar e qualidade de vida de seus colaboradores, clientes, fornecedores e da sociedade de modo geral e não apenas o de produtoras de bens e serviços”.

O imperativo da competitividade demanda que as organizações adiram ao uso de ferramentas gerenciais, estratégias e procedimentos que auxiliem nos processos



decisórios e nas avaliações desses mesmos processos no sentido de controlá-los e mensurar seu êxito. Nesse sentido, a avaliação de desempenho, termo genérico que engloba uma variedade de atividades pelas quais as organizações buscam aprimorar suas potencialidades e minimizar suas limitações, tem se tornado cada vez mais parte de uma abordagem mais estratégica para integrar atividades de Recursos Humanos com projetos de negócios. A avaliação de desempenho se situa entre as práticas mais importantes tanto no âmbito da controladoria e finanças (ao avaliar indicadores financeiros) quanto na alçada dos recursos humanos (ao avaliar indicadores relativos ao comportamento organizacional). De fato, os indicadores de desempenho figuram como uma ferramenta útil para respaldar a fixação do planejamento estratégico a ser adotado pelas empresas, bem como a determinação das estratégias empresariais a serem adotadas com vistas à consecução desse planejamento. Ademais, facultam a análise das decisões efetuadas e, mediante essa análise, possibilitam a correção de eventuais falhas e inadequações ocorridas nos processos empresariais.

Todavia, a avaliação de desempenho não pode assumir um caráter estritamente quantitativo, que valora os profissionais apenas mediante os resultados contábeis apresentados. Quando se analisa historicamente o processo de constituição do mercado de trabalho, verifica-se que tal processo se caracterizou pela luta dos empregados frente às limitações de sua posição hipossuficiente na hierarquia das relações de trabalho. Não por acaso, no século XIX, apogeu da Revolução Industrial, a noção de direitos humanos emergiu relacionada ao campo de trabalho, pois benefícios advindos do modo de produção capitalista recaíam sobre os proprietários dos meios de produção enquanto os detentores unicamente da força de trabalho eram explorados à exaustão. A nova configuração socioeconômicas advinda do capitalismo, como a ética do trabalho e do consumo, engendrou a busca por novos direitos, tais como o direito a condições dignas de trabalho (MEIRELLES, 2005). Assim, em um século XIX balizado por desigualdades sociais, travaram-se intensas batalhas pelos direitos humanos e pela melhoria das condições de trabalho. As reivindicações dos trabalhadores intensificaram a demanda pelos direitos humanos fundamentais. Em decorrência dessas lutas, a Organização Internacional do Trabalho veio contribuir com a internacionalização dos direitos humanos, diante do estabelecimento de padrões internacionais de condições dignas para o trabalho e bem estar dos trabalhadores.

Nesse sentido, zelar pelo bem-estar dos funcionários é um comportamento que prima pelo respeito aos direitos humanos fundamentais, dentre eles o princípio basilar

da dignidade da pessoa humana. Para além do aspecto ético, esse zelo constitui também um trunfo para as organizações frente à concorrência, figurando, assim, como uma ação que repercute nas finanças da empresa. Sabe-se que, na era da tecnologia, os consumidores têm acesso a diversas formas de publicidade, e que as empresas se valem de recursos, os mais diversos, para exibirem sua imagem e a de seus produtos, da forma mais persuasiva e atraente possível. Assim, uma empresa que zela por seus profissionais agrega valor à sua imagem social, pois os usuários estão cada vez mais atentos a detalhes como o comprometimento e a cordialidade dos profissionais.

De fato, na cultura ocidental, o trabalho, inscrito no modo de produção capitalista, possui uma potencialidade tanto edificante quanto degradante. Quando desempenhado sob condições favoráveis, permite ao ser humano exprimir sua capacidade criadora, assumindo um caráter edificante na medida em que constitui um exercício de cidadania mediante prestação de serviços remunerados de forma justa e realizados sob condições que respeitam o princípio da dignidade humana. Em contraposição, o trabalho sob condições desfavoráveis ao empregado que não recebe recompensa condizente com os serviços prestados e atua em regime de precariedade assume função degradante porquanto não apenas tolhe a expressão da dignidade humana como de fato a violenta brutalmente (CHAUÍ, 1999).

Usualmente, as organizações se dedicam à promoção de uma imagem externa que transmita credibilidade e qualidade, de forma a satisfazer o público consumidor. No entanto, raramente atentam para seu ambiente interno, isto é, para as demandas de seus funcionários e servidores (FRIDMAN, HATCH, WALKER, 2000). Essa negligência é contraproducente na medida em que um clima organizacional desarmônico pode prejudicar a qualidade dos serviços e, por conseguinte, comprometer a imagem externa de uma empresa. Nesse sentido, um dos grandes problemas de gestão de Recursos Humanos enfrentados pelas instituições empresariais consiste na rotatividade dos empregados.

Na esfera dos serviços de saúde, exige-se dos médicos eficiência no atendimento ao paciente, por vezes sem condições favoráveis à otimização desse atendimento. Fatores como a insatisfação salarial, ausência de equipamentos adequados e de infraestrutura são mencionados pela literatura (BUCHBINDER et al., 1999; BUCHAN, 2004; SOCHALSKI, 2004; NYLENA, GULBRANDSEN, 2005). Até meados do século XX, a rotatividade dos médicos não configurava um problema que chamava atenção, pois a maioria possuía seu próprio consultório, mas, a partir dos anos

1980, houve uma transformação desse quadro com a difusão de instituições de saúde privadas e a mudança estatutária do médico para a condição de empregado. Assim, aumentou-se a rotatividade e, por conseguinte, a incidência de pesquisas acerca do nível de satisfação dos médicos (BUCHBINDER et al., 1999).

### **1.1. Problema de pesquisa**

Carter e Underwood (2000) sublinham que o agir humano é impulsionado pelo reconhecimento por parte da chefia, sobretudo quando consubstanciado em promoções e prêmios. De fato, o êxito de uma organização é proporcional à sua capacidade de gerenciar seu capital humano, que constitui a maior riqueza das organizações. Afinal, a valorização do capital humano tem como contraparte a melhoria na satisfação e, por conseguinte, na produtividade de médicos satisfeitos com o reconhecimento de seu trabalho.

Alguns estudiosos têm indagado o que leva os médicos a permanecerem em uma instituição hospitalar ou a abandoná-la. Para a literatura, entre os principais fatores que induzem um médico a abandonar uma instituição consiste em seu grau de satisfação com as condições laborais e o reconhecimento de seu mérito (DOWELL et al., 2001; LANDON, 2003; RESCHOVSKI, BLUMENTHAL, 2003; ROSA, CARLOTTO, 2005; CHATTERJEE, 2006).

Nesse sentido, problemas como a rotatividade dos médicos têm motivado a realização de estudos que visam identificar as causas da insatisfação e prover alternativas para garantir a permanência dos funcionários. A partir dessa contextualização inicial, o problema de pesquisa que motiva a realização da pesquisa pode ser sintetizado na seguinte questão: Quais os atributos determinantes da satisfação e do comprometimento dos médicos em instituições hospitalares de Minas Gerais?

### **1.2. Objetivos**

Com vistas a responder ao problema de pesquisa proposto, delimitaram-se os seguintes objetivos geral e específicos, dispostos a seguir.

### **1.2.1. Objetivo Geral**

Analisar os atributos determinantes da satisfação e do comprometimento dos médicos em instituições hospitalares de Minas Gerais.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- 1 Identificar o nível de satisfação dos médicos atuantes em instituições hospitalares de Minas Gerais;
- 2 Identificar o nível de comprometimento dos médicos atuantes em instituições hospitalares de Minas Gerais;
- 3 Avaliar a relação entre os atributos determinantes da satisfação e do comprometimento dos médicos em instituições hospitalares de Minas Gerais.

### **1.3. Justificativa**

A escolha temática deste trabalho é relevante por se tratar de um tema atual, inserido em um contexto no qual diversos trabalhos têm focalizado formas estratégicas de crescimento das empresas em uma conjuntura na qual ainda se observam impactos da crise econômica sobre o mercado financeiro nacional e global. Frente a um mercado caracterizado pela insegurança devido aos efeitos da crise e pela crescente concorrência, o estudo de formas de gestão administrativa é fundamental para testar estratégias para a sobrevivência e o crescimento das organizações.

De fato, o exame da relação entre satisfação e qualidade sob a perspectiva dos médicos constitui um tema relativamente recente, pois, geralmente, as pesquisas voltadas para técnicas administrativas em instituições hospitalares enfocam a percepção dos usuários, não da equipe de profissionais (SARAIVA, SILVEIRA, 2007). Desde o início dos anos 2000, tem-se realizado uma infinidade de pesquisas, no campo da administração, acerca da satisfação e fidelidade dos clientes, mas é bem mais modesto o percentual de trabalhos que versam sobre a percepção da qualidade pelos profissionais de saúde (REICHHELD, 2002; MISRA-HERBERT, KAY, STOLLER, 2004).

Essa tendência não se justifica, pois a captação e fidelização de clientes dependem, em primeiro lugar, da constituição de uma equipe de funcionários satisfeitos e com plenas condições de fornecer o melhor atendimento. Não se trata, portanto, de desconsiderar os clientes, pois a ênfase na opinião dos profissionais de saúde parte da premissa de que a satisfação dos clientes depende, antes, da satisfação da própria equipe de funcionários.

A pesquisa proposta também se justifica pelo impacto exercido pela satisfação no desempenho do médico e pela possibilidade de construir estratégias de gestão capazes de assegurar o aumento da satisfação. Nesse sentido, Ribeiro (2011) corrobora essa perspectiva ao afirmar que

O acúmulo de evidências indicando correlação entre o bem-estar/satisfação dos profissionais e efeitos sobre o funcionamento dos serviços de assistência por si só justifica o estudo do tema [...]. Além disso, as alterações do estado de saúde frequentemente associadas a baixos níveis de satisfação, particularmente o adoecimento mental, reclamam estudos visando promover a proteção ocupacional. Desse modo, tratar a satisfação dos médicos [...] é uma tentativa de prover subsídios para discussão do tema num contexto local e cooperar para observações gerais aplicáveis a outras comunidades (RIBEIRO, 2011, p. 12).

A verificação do nível de satisfação dos profissionais é relevante para identificar o nível de êxito da implantação de estratégias de gestão relacionadas ao aumento da satisfação. A partir dos dados obtidos, será possível identificar os principais pontos levantados pelos médicos e observar os fatores que desencadeiam a satisfação, fornecendo indicadores para novos estudos e para a própria instituição saber em quais pontos deve investir. O conhecimento do índice de satisfação dos médicos é relevante por fornecer conhecimentos sobre suas necessidades. Portanto, o trabalho fornecerá indicadores para um melhor conhecimento da percepção dos profissionais de saúde sobre as condições de trabalho, de modo que a pesquisa contribuirá para a discussão de modelos teóricos que fundamentem um planejamento estratégico mais eficiente e capaz de manter a satisfação dos médicos.

Nesse sentido, o trabalho contribuirá para o campo de estudos a respeito da gestão de recursos humanos ao fornecer indicadores de como os profissionais de saúde avaliam seu nível de satisfação, identificação e comprometimento em relação a diversos aspectos de sua rotina de trabalho em uma instituição hospitalar. Em termos teóricos, a pesquisa servirá como fonte de consultas para trabalhos posteriores ao fazer um

levantamento dos principais estudos que versam sobre a temática proposta. Já em termos práticos, a relevância científica da pesquisa consiste no fornecimento de um diagnóstico, a partir dos dados obtidos, da percepção que os profissionais de saúde têm a respeito das organizações onde atuam.

#### **1.4. Estruturação do Trabalho**

Estruturalmente, esta dissertação se divide em cinco partes principais, as quais são subdivididas em seções e subseções relativas aos seus desdobramentos. A primeira, “Introdução”, na qual este tópico se insere, constitui a apresentação do tema a ser investigado, bem como a exposição do problema de pesquisa, dos objetivos delimitados para sua resolução. Também inclui a justificação do empreendimento de pesquisa e a descrição sumária da estrutura do texto dissertativo.

A segunda parte é composta pelo referencial teórico que fornecerá subsídios para a análise dos dados obtidos na pesquisa de campo. Trata-se de um estudo bibliográfico que procura contemplar algumas das discussões mais relevantes em torno da temática proposta na dissertação.

Por sua vez, a terceira parte, “Metodologia”, define quais procedimentos e técnicas são utilizados tanto na coleta de dados quanto na exposição e análise dos resultados obtidos mediante a pesquisa de campo. Em outros termos, essa parte do trabalho delimita as diretrizes que orientaram a consecução de todo o trabalho.

Já a quarta parte, “Resultados e Discussões”, consiste no desenvolvimento da pesquisa em sua dimensão mais prática, mediante pesquisa de campo. Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos na análise da percepção dos profissionais de saúde acerca de questões relacionadas ao comprometimento e à satisfação com seu trabalho.

Finalmente, a quinta parte, “Considerações Finais”, consiste na conclusão do trabalho, retoma brevemente alguns dos pontos mais relevantes da pesquisa realizada, responde ao problema de pesquisa lançado e faz as considerações finais acerca da pesquisa, além de apontar as limitações do estudo e fazer projeções sobre trabalhos futuros dentro dessa mesma temática.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Ao longo do tempo, os especialistas passaram a perceber que a produtividade do trabalhador e o êxito organizacional não dependia apenas da satisfação de necessidades econômicas e sociais. Assim, surgiu essa abordagem que busca, através do estudo, tornar as atividades de administração mais eficazes e também aumentar a eficácia dos funcionários através do entendimento das complexidades do indivíduo, do grupo e do processo organizacional. (MENDES, 2002).

Uma vez que o comportamento organizacional constitui o eixo em torno do qual as questões desenvolvidas nesta pesquisa se situam, os tópicos deste referencial teórico serão dedicados especificamente a essa abordagem, no sentido de verificar alguns dos pontos mais relevantes que a caracterizam, partindo do mais geral (o setor de recursos humanos e suas especificidades) ao mais específico (as noções de satisfação e comprometimento).

### **2.1. Recursos humanos**

Toda organização deve se preocupar com seus funcionários, pois são eles os responsáveis pela sua sustentação. É graças ao seu trabalho que os objetivos e metas da organização são atingidos. Nesse sentido, conceitos como gestão de recursos humanos, gestão de pessoas e, mais recentemente, gestão estratégica de pessoas começaram a integrar o âmbito das discussões acerca da dinâmica funcional das empresas, levando ao desenvolvimento de trabalhos acadêmicos e a uma produção maciça de trabalhos acerca do tema. De acordo com um dos especialistas no tema,

A GP é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os nomes – como departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos ou capital intelectual – são utilizados para descrever a unidade, departamento ou equipe relacionada com a gestão de pessoas (CHIAVENATO, 2004, p. 8.).

Ainda segundo Chiavenato (2004), a gestão de pessoas é definida como o conjunto de atividade onde estão envolvidos os profissionais da área e os gestores, com

objetivo de “agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar” os seus colaboradores, ou seja, o foco da gestão de pessoas e o profissional, pois o profissional capacitado pode contribuir como o crescimento organizacional. Para tanto, a empresa deve se preocupar com seus funcionários, pois são eles os responsáveis pela sua sustentação. É graças ao seu trabalho que os objetivos e metas da organização são atingidos, de modo que eles são, de fato, o maior patrimônio de uma empresa. Conforme Chiavenato (2004, p. 17),

As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com custo mínimo de tempo, de esforço e de conflito.

Segundo Vergara (2003), na era da informação, a gestão de pessoas deve atentar para como os processos comunicativos se relacionam ao conhecimento e sua gestão. Disso decorre que essa forma de gestão, longe de ocorrer isoladamente, dá-se em relação direta com a gestão organizacional como um todo. Assim, as empresas se deparam com um duplo desafio: gerir corretamente seus funcionários e aprimorar os processos produtivos e decisórios. Afinal, o êxito de uma organização é proporcional à sua capacidade de gerenciar seu capital humano, o que implica melhoria na satisfação e, por conseguinte, na produtividade dos profissionais. Por isso, negligenciar esse capital humano pode prejudicar a qualidade dos serviços e, por conseguinte, comprometer a imagem de uma empresa. Em decorrência dá má qualidade na gestão de pessoas pelo Departamento de Pessoal<sup>1</sup>, um dos grandes problemas enfrentados pelas empresas consiste na rotatividade dos empregados.

De modo a facilitar o gerenciamento de pessoal, Davenport e Prusak (1999) destaca a importância de se criar uma atmosfera em que os funcionários assumem a empresa como seu patrimônio ao mesmo tempo em que se consideram patrimônio da empresa. Nessa mesma perspectiva, Fleury (1989) postula que a gestão de recursos

---

<sup>1</sup> No âmbito empresarial, convencionou-se utilizar, equivocadamente, a expressão “departamento pessoal” para designar o setor responsável pela admissão e gerenciamento de funcionários. Tal expressão é equivocada na medida em que o termo “pessoal”, nesse caso, funciona como adjetivo (pessoal = íntimo), de modo que essa expressão significa, literalmente, departamento íntimo. Portanto, a expressão correta é “departamento de pessoal”, pois neste caso o termo “pessoal”, acompanhado de preposição, funciona como substantivo (pessoal = conjunto de pessoas), de forma que a expressão significa, portanto, departamento de pessoas.



humanos deve contemplar os seguintes aspectos para a obtenção de um trabalho organizacional qualificado:

- a) inserção de recursos humanos na gestão estratégica dos negócios, exigindo de seus profissionais uma compreensão aprofundada dos negócios e capacidade de descentralização das decisões sobre atividades tradicionais para pessoal de linha das unidades de negócios;
- b) criação de um ambiente propício a mudanças e aprendizagem organizacional, como um dos pré-requisitos para a inovação organizacional e tecnológica. Em vez de treinar para trabalhos repetitivos, a gestão de recursos humanos deve colaborar para um clima de permanente renovação organizacional; e
- c) gerir a cultura organizacional, transformando a gestão de recursos humanos em mais um agente dos processos de mudança pois, antes de se mudarem os processos administrativos e os métodos de trabalho, faz-se necessário mudar os valores da organização nos seus mais diversos níveis. (FLEURY, 1989, p. 18).

Portanto, a gestão estratégica de pessoas desempenha um importante papel uma organização. Sua função é motivar os colaboradores à máxima otimização de seu desempenho, além de situá-los sobre o que ocorre no interior da organização. Uma empresa que aspira à liderança no mercado não pode depender apenas de seu êxito econômico, de sua estrutura física e de suas condições materiais. São imprescindíveis estratégias que visem a: estimular os funcionários, identificar quais são suas aptidões e deficiências e, a partir daí, potencializar as aptidões e minimizar as deficiências. (VERGARA, 2003). Para atingir seus objetivos, uma empresa deve, portanto, manipular corretamente o capital humano de que dispõe, uma vez que a gestão estratégica de pessoas consiste em um processo moderno e contínuo de aprendizagem organizacional. Assim, pode-se afirmar que os recursos humanos constituem a mola propulsora de uma empresa, pois todos os processos realizados dependem da participação dos sujeitos envolvidos. Nesse sentido, o alcance das metas e objetivos traçados, bem como a imagem interna e externa da empresa e o ambiente organizacional dependem da concatenação entre as pessoas que compõem o quadro de funcionários.

No entanto, a gestão estratégica de pessoas não pode ocorrer de forma unilateral e autocrática, na qual as relações são verticalizadas. Afinal, organização e hierarquia não significam, necessariamente, dominação e submissão, na qual os funcionários não passam de decodificadores passivos das informações e ordens transmitidas, sem participação efetiva nos processos decisórios. A gestão de pessoas, se não realizada de forma estratégica, pode ser pouco eficaz ou, mesmo, ter um efeito

contraproducente. É importante que cada funcionário se sinta orgulhoso em fazer parte da empresa, com a qual tenha uma relação não apenas profissional como, sobretudo, afetiva. Afinal, de acordo com Vergara (2003), funcionários com elevada autoestima tendem a desempenhar suas funções com mais motivação e prazer, de modo que a gestão estratégica de pessoas deve favorecer a criação de ambientes colaborativos e investimento em capacitação, gasto que pode implicar benefícios para a empresa através de conhecimento. Com isso, pode-se criar uma atmosfera em que os funcionários assumem a empresa como seu patrimônio ao mesmo tempo em que se consideram patrimônio da empresa.

Uma vez que a elaboração e execução de um projeto constituem um processo que se caracteriza pela exigência de fatores como capacidade intelectual, precisão, dedicação e trabalho em equipe, a gestão dos recursos humanos adquire uma relevância capital para assegurar o cumprimento de tais fatores. Especialistas como Prado (2000) afirmam que o sucesso na execução de um projeto consiste no perfeito equilíbrio entre os recursos materiais e humanos, sendo que estes últimos são mais complexos de administrar, pois gerenciar pessoas implica gerenciar sentimentos diversos, motivações, desejos e conflitos interpessoais. Por isso, estabelecer uma atmosfera de harmonia em uma empresa constitui um grande desafio. Uma empresa na qual os funcionários reclamam que não são ouvidos tem grandes chances de ter insucesso. É importante que cada funcionário se sinta orgulhoso em fazer parte da empresa, com a qual tenha uma relação não apenas profissional como, sobretudo, afetiva. Funcionários com elevada autoestima tendem a desempenhar suas funções com mais motivação e prazer.

A gestão estratégica de pessoas precisa desenvolver junto à equipe uma cultura de dinamismo e empenho, moldando os interesses da equipe de acordo com as necessidades que o projeto a ser cumprido exige. Por isso Valle et. al (2007) apontam a necessidade de designar um gestor *ad hoc* especificamente para administrar os recursos humanos envolvidos no processo de execução do projeto. Tal profissional deve ter experiência no setor e tenha facilidade para trabalhar em equipe. Segundo o autor, caso a empresa possua seu próprio departamento de recursos humanos, deverá designar o profissional mais qualificado para o nível de exigência da tarefa, isto é, um profissional que se caracterize pela organização, disciplina, conhecimento técnico, dinamismo, inteligência emocional e habilidades interpessoais.

Clemen (2005) explica que com o avanço das tecnologias, a velocidade e qualidade com que se processam as informações e se gerencia o conhecimento

determinam o êxito de uma empresa em um cenário competitivo. Daí a importância de uma maior preocupação das empresas com sua dinâmica interna, atentando para o papel da gestão de pessoal na execução de projetos. Uma empresa que preconiza a gestão estratégica de pessoas em sua política global tem maiores possibilidades de êxito, pois o gerenciamento dos sujeitos integrantes contribui para a maior eficiência do conhecimento e concatenação entre os diversos subsistemas que formam a empresa; afinal, os processos realizados na organização, precisamente por não se darem de forma isolada, dependem da aptidão individual dos sujeitos envolvidos.

Uma das funções importantes assumidas pela gestão de recursos humanos consiste, como a própria denominação do setor indica, em gerir, isto é, administrar e, em última instância, liderar os funcionários. Nesse sentido, a liderança constitui um aspecto fundamental na cultura organizacional e, dependendo do modo como é exercida, pode ter impactos cruciais na relação entre satisfação e desempenho por parte dos funcionários liderados.

## **2.2. Satisfação**

Nas últimas décadas, houve uma significativa transição da sociedade industrial, que predominou entre os séculos XVIII e XIX, para a sociedade da informação, iniciada em meados do século XX. Conceituando esse novo arranjo social como “sociedade em rede”, Castells (1999) afirma que se trata de uma conjuntura balizada pelo aumento vertiginoso dos meios de comunicação, pela velocidade no processamento e disseminação da informação e pelo impacto da tecnologia no dia a dia, influenciando tanto os hábitos e costumes dos consumidores quanto a lógica do mercado.

Nesse contexto, a abertura de ruptura de fronteiras, a economia faz com que as empresas tenham como concorrentes não apenas outras empresas de sua região, mas diversas outras, inclusive situadas no outro extremo do planeta. Diante desse fato, o mundo passa a constituir um único mercado, dotado de dimensão planetária, levando as empresas a adotarem novas fórmulas para conseguir sobreviver nesse cenário que a cada dia fica mais concorrido e dinâmico (ALVARENGA NETO, 2005).

Frente a esse panorama de concorrência, o imperativo da competitividade demanda que as organizações adiram ao uso de ferramentas gerenciais, estratégias e procedimentos que auxiliem nos processos decisórios e nas avaliações desses mesmos

processos no sentido de controlá-los e mensurar seu êxito. Nesse sentido, a avaliação de desempenho, termo genérico que engloba uma variedade de atividades pelas quais as organizações buscam aprimorar suas potencialidades e minimizar suas limitações, tem se tornado cada vez mais parte de uma abordagem mais estratégica para integrar atividades de Recursos Humanos com projetos de negócios.

Assim, uma das estratégias que pode ser adotada pelas empresas em prol da otimização do desempenho consiste na conquista da fidelização de seus funcionários mediante a satisfação. Mas o que vem a ser satisfação? Como esse termo subjetivo pode ser conceituado e trabalhado como estratégia de gestão?

A fim de compreender o conceito de satisfação, é importante atentar para a etimologia do termo, proveniente do latim *satisfactio*, composto pelos radicais *satis* (suficiente) e *facere* (fazer). Nesse sentido, satisfazer significa, literalmente, fazer o suficiente (STACCIARINI, TRÓCCOLI, 2004).

Na esfera do trabalho, a satisfação se tornou um conceito de difícil definição. Segundo Carlotto e Câmara (2008), é difícil estabelecer uma definição objetiva de satisfação porque cada funcionário elege seus próprios critérios e suas escalas de valores a partir de seu repertório de interesses. Por ser um conceito subjetivo, a satisfação não possui uma definição unívoca entre os estudiosos do tema.

Satisfação no trabalho é um fenômeno complexo e de difícil definição. Uma parte dessa dificuldade decorre de a satisfação no trabalho ser um estado subjetivo em que a satisfação com uma situação ou evento pode variar de pessoa a pessoa, de circunstância para circunstância, ao longo do tempo para a mesma pessoa e estar sujeita a influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho imediato. [...] Satisfação no trabalho tem sido definida de diferentes maneiras, dependendo do referencial teórico adotado. As conceituações mais frequentes referem-se à satisfação no trabalho como sinônimo de motivação, como atitude ou como estado emocional positivo havendo, ainda, os que consideram satisfação e insatisfação como fenômenos distintos, opostos. (MARTINEZ, PARAGUAY, 2003, p. 60).

Apesar dessa dificuldade conceitual, a satisfação profissional pode ser concebida, em sentido lato, como uma percepção favorável do funcionário acerca de seu trabalho. Siqueira (2005) identifica a satisfação no trabalho como a relação entre o que o funcionário espera do trabalho e o que ele considera que tem obtido. Trata-se, assim, de uma avaliação individual pautada em valores pessoais. A seu ver, os índices de satisfação se atrelam à aquisição de benefícios como a promoção, as condições de

trabalho, o reconhecimento e o clima organizacional. Nessa mesma perspectiva, Melo, Barboza e Souza (2011, p. 2) consideram:

Satisfação no trabalho é fenômeno complexo, subjetivo, cuja definição varia conforme o referencial teórico adotado. Diversos autores conceituam-na como estado emocional prazeroso, resultante de múltiplos aspectos do trabalho, podendo ser influenciada pela concepção de mundo, aspirações, tristezas e alegrias dos indivíduos, afetando, assim, sua atitude em relação a si mesmo, à família e à organização.

Essa percepção satisfatória está atrelada ao modo como o trabalho atende às expectativas e aos valores laborais idealizados pelo trabalhador (DAVEL, VERGARA, 2001). Nesse mesmo diapasão, Ribeiro (2011) argumenta que

A satisfação com o trabalho [...] representaria o julgamento que o indivíduo faz do seu trabalho real ao compará-lo com uma ocupação ideal, tendo em mente fatores como jornada de trabalho, condições para sua realização e o relacionamento com os colegas. Por analogia, a satisfação com o trabalho seria uma medida indireta da qualidade de uma ocupação (RIBEIRO, 2011, p. 14).

Independentemente do conceito adotado, a satisfação no trabalho tem a capacidade de influenciar o comportamento profissional do trabalhador e, assim, desempenho laboral (MARTINEZ, PARAGUAY, 2003). Ainda que não se possa asseverar, de modo determinista, que existe uma causalidade entre a satisfação dos profissionais e seu nível de produtividade, a literatura pertinente ao tema tem argumentado que a satisfação no trabalho pode ter impacto na qualidade dos serviços e, por conseguinte, no êxito das organizações (DAVENPORT, PRUSAK, 2003). Nessa mesma linha de raciocínio, Melo, Barboza e Souza (2011, p. 2) observam que

Os efeitos mais comuns da satisfação no trabalho recaem sobre a produtividade, desempenho, absenteísmo, rotatividade, cidadania organizacional, saúde e bem-estar, satisfação na vida e satisfação dos clientes, por isso tem se tornado fonte de preocupação das organizações, inclusive na área da saúde, onde há, de um lado, a satisfação por aliviar o sofrimento alheio e, do outro, a insatisfação com a sobrecarga de trabalho e suas condições precárias que levam à exaustão física e mental, baixa autoestima e perda de interesse pelo conforto do cliente, desencadeando comportamentos que vão desde atenciosidade, alegria, rapidez e eficiência até irritabilidade, desinteresse, mau humor e indelicadeza.

As empresas que mensuram seus resultados somente por meio de indicadores contábeis tendem a dar menos atenção à sua dinâmica interna e à sua cultura organizacional, pois o foco se restringe aos clientes. Isso porque, ao se concentrar em indicadores financeiros, a gestão empresarial muitas vezes desconsidera aspectos subjetivos como o nível de satisfação dos funcionários (FREITAS, 1991; LUTHANS, 1998).

Esse descuido pode acarretar graves problemas relacionados ao descontentamento dos funcionários em relação às condições laborais a que estão submetidos. De fato, esse constitui um dos problemas enfrentados pelas instituições hospitalares, nas quais os níveis de insatisfação dos profissionais de medicina são desencadeados por problemas que seriam resolvidos caso houvesse mais atenção para a opinião dos médicos, conforme observa Ribeiro (2011) ao apontar que

Diferentes fatores ocupacionais e de emprego parecem estar envolvidos na satisfação dos médicos com o trabalho. Variações nas características desses fatores e de suas interrelações poderiam explicar as diferenças nos níveis de satisfação e o comportamento ascendente ou descendente de seus níveis na Noruega e Inglaterra, respectivamente. O salário, a disponibilidade de recursos para o trabalho, as atividades durante a residência médica, a especialidade e a relação interpessoal com os colegas são alguns dos fatores citados na literatura, os quais influenciariam os níveis de satisfação com o trabalho. Os estudos têm também evidenciado correlação consistente entre baixos níveis de satisfação e os seguintes fatores: a) diminuição do tempo disponível com cada paciente; b) diminuição da autonomia; c) baixos salários e sobrecarga de trabalho; d) desilusão com o trabalho ou com o sistema de saúde; e) o próprio estado de saúde do profissional (adocimento, estresse ou pressão associados ao trabalho). Fraquezas nos referidos âmbitos têm sido associadas a eventos mórbidos de saúde no grupo dos médicos, tais como transtornos afetivos, *burnout* e depressão (p. 15-16).

A identificação dos índices de satisfação constitui uma ferramenta estratégica e fornece conhecimentos essenciais para a construção e sedimentação das vantagens competitivas das empresas. Afinal, ter noção da satisfação e dos fatores que a geram fornece subsídios para a resolução de possíveis problemas que podem estar comprometendo o trabalho (MARQUES, 2011).

Levando em consideração esse fator, o conceito de satisfação começou a integrar o âmbito das discussões acerca da dinâmica funcional das empresas, levando ao desenvolvimento e uma produção maciça de trabalhos acerca do tema (LOCKE, 1969; CARTER, UNDERWOOD, 2000; MARTINEZ, PARAGUAY, 2003; RIBEIRO, 2011).

Em relação aos profissionais do campo da medicina, por exemplo, alguns fatores aparentemente simples podem ter efeito significativo na elevação da satisfação dos profissionais e, por conseguinte, de sua produtividade. Conforme Ribeiro (2011),

fatores como a disponibilidade de instalações médicas essenciais, de espaço suficiente nas salas de exame e de suporte administrativo no hospital esteja correlacionados à satisfação do médico com o trabalho nessas unidades. A satisfação com a carreira de generalista em grandes centros urbanos, por sua vez, está associada ao acesso amplo a serviços hospitalares, a serviços de saúde mental e a serviços de reabilitação (RIBEIRO, 2011, p. 17).

Assim, é fundamental que as empresas, independentemente do ramo em que atuam, invistam na satisfação como ferramenta de auxílio à gestão, sobretudo porque, segundo acrescenta Toledo (1992), um clima organizacional negativo pode gerar transtornos, perda de oportunidades de negócios, fracassos em transações e, como consequência, prejuízos econômicos para as organizações. Nessa mesma perspectiva, Caldas e Alves Filho (2007) afirmam que uma empresa na qual os funcionários reclamam que não são ouvidos tem grandes chances de ter insucesso. Segundo os autores, é importante que cada funcionário se sinta orgulhoso em fazer parte da empresa, com a qual tenha uma relação não apenas profissional como, sobretudo, afetiva. Conforme complementa Toledo (1992), funcionários com elevada autoestima tendem a desempenhar suas funções com mais motivação e prazer.

Todavia, a criação de um vínculo de afinidade com a empresa se torna difícil quando o funcionário é obrigado a trabalhar durante longas jornadas de trabalho, sem direito a descanso suficiente para repor suas energias físicas e mentais (MINICUCCI, 2007). Esse é um problema tipicamente vivenciado pelos médicos, foco deste projeto, na medida em que, segundo Ribeiro (2011), muitas vezes trabalham sob condições desfavoráveis que levam à insatisfação:

A sobrecarga de trabalho está associada a baixos níveis de satisfação. O excesso de horas de trabalho e, principalmente, o excesso de plantões noturnos, são alguns dos fatores associados aos baixos índices de satisfação. Estudo realizado por Kaur *et al.* (2009) demonstrou associação entre jornadas diárias maiores com a insatisfação com o trabalho. Por outro lado, em estudo realizado com médicos turcos, Ozyurt *et al.* (2006) verificaram que os profissionais com dois ou mais períodos de férias por ano declararam-se significativamente mais satisfeitos. Outro aspecto da formação acadêmica possivelmente associado à satisfação com o trabalho seria a

progressão para o mestrado e doutorado. Estudo realizado com médicos na Croácia evidenciou que os profissionais graduados com mestrado e doutorado estavam significativamente menos satisfeitos com seus locais de trabalho, jornada, salário e tempo disponível para férias do que outros colegas. (RIBEIRO, 2011, p. 19).

Pode-se afirmar, nesse sentido, que o desenvolvimento de uma cultura organizacional que preconiza a satisfação favorece a promoção de uma atmosfera dinâmica e interativa entre os funcionários e, mais ainda, a possibilidade de participação efetiva dos mesmos nos processos decisórios. É preciso, portanto, uma estrutura organizacional menos centralizada e mais flexível, apesar das diferentes funções exercidas, todos os funcionários sejam atores da transformação e construção (BOUCKAERT, PETERS, 2002).

De acordo com Wright (2007), um possível corolário da satisfação no trabalho consiste na lealdade, isto é, quanto maior o nível de satisfação, maior a possibilidade de lealdade à empresa. Conforme acrescenta Marchiori (2005), a lealdade está relacionada ao desejo de continuidade. Assim, possuir um corpo de funcionários leais é um caminho para o sucesso de uma organização por assegurar o comprometimento e a criação de um vínculo entre o funcionário e a organização.

Nesse sentido, pode-se sintetizar este tópico ressaltando que a satisfação, longe de ocorrer de forma espontânea, é desencadeada por alguns antecedentes, como os mencionados a seguir.

### **2.3. Antecedentes da satisfação**

Segundo Fleury (1989), dentro os fatores mais relevantes para a manutenção de um bom clima organizacional se destaca a satisfação, que constitui uma mola propulsora que estimula à ação, ou seja, que move o indivíduo em relação a um objetivo individual ou coletivo, pessoal ou organizacional. Dentre os teóricos que versam acerca da satisfação, Abraham Maslow, citado por Robbins (2006, p. 133) estabelece uma relação entre hierarquia e necessidades a fim de observar como a satisfação pode ser desencadeada por um conjunto de necessidades de diferentes naturezas. Assim, o autor criou a teoria da hierarquia das necessidades. Segundo ele, cada ser humano tem uma hierarquia de cinco categorias de necessidades. São elas:



1. Fisiológicas: inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo.
2. Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
3. Social: inclui afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.
4. Estima: inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.
5. Auto-realização: a intenção de torna-se tudo aquilo que se é capaz de ser; inclui crescimento, alcance do seu próprio potencial e autodesenvolvimento.

Levando em consideração esse fator, o conceito de satisfação começou a integrar o âmbito das discussões acerca da dinâmica funcional das empresas, levando ao desenvolvimento a uma produção maciça de trabalhos acerca do tema. Nesse sentido, Kanaane (1999, p. 115) postula:

Entender o comportamento nas organizações é vital, uma vez que o fator humano está intrinsecamente vinculado a toda tarefa realizada e é a mola propulsora do sistema organizacional e, por extensão, da sociedade como um todo. Esta reflexão deve imperar, pois a maior parte dos conflitos presentes está, indiscutivelmente, relacionada aos aspectos comportamentais e interpessoais.

Segundo Bowditch e Buono (2002), a gestão de pessoal deve atentar para como os fatores motivacionais se relacionam ao êxito nos processos empresariais, pois a satisfação, longe de ocorrer isoladamente, dá-se em relação direta com a gestão organizacional como um todo. Todavia, para que a satisfação ocorra é necessário constituir uma atmosfera de trabalho que favoreça ao máximo a consecução do projeto almejado. Para tanto, são imprescindíveis estratégias que visem a: estimular os funcionários, identificar quais são suas aptidões e deficiências e, a partir daí, potencializar as aptidões e minimizar as deficiências.

Tendo em mira a execução de um projeto adequado aos planos da empresa, a gestão estratégica de pessoas deve constituir uma equipe coesa, na qual a coletividade supera o individualismo sem desconsiderar, contudo, a individualidade de cada um. Isso porque a criação de um clima satisfatório é fundamental para o trabalho em equipe. Para tanto, a empresa deve motivar seus funcionários, pois, embora consista em um movimento que venha do interior, a satisfação pode, assim como outras competências, ser estimulada. Isso porque o funcionário satisfeito, seja qual for a situação, olha os obstáculos de frente, como barreiras a serem transpostas e não como problemas a serem

carregados como fardos. Assim, a seguir apresenta-se uma descrição sumária dos antecedentes da satisfação identificados pelo autor.

### 2.3.1. Horário

No que se refere ao construto horário, é relevante considerar que a evolução e dinamização das atividades de trabalho em um mercado cada vez mais globalizado tem suscitado discussões acerca da intervenção do poder público em relações privadas ocorrentes entre empregador e empregado. Nesse sentido, o Direito do Trabalho flexibiliza sua ingerência nas relações de trabalho de forma que empregador e empregado negociem com autonomia de acordo com as especificidades do campo de trabalho, desde que sejam obedecidos os direitos do trabalhador. Assim, o empregador conta com o princípio doutrinário do *jus variandi*, que consiste no direito de alterar, em situações eventuais, alguns aspectos do contrato do empregado, ainda que a decisão seja tomada apenas pelo empregador. Tais possibilidades incluem, conforme sintetiza Pantaleão (2011, s/p):

- mudança do local de trabalho desde que não se caracterize a transferência, ou seja, desde que não haja a mudança de domicílio do empregado;
- **mudança de horário (de manhã para tarde ou de noturno para diurno);**
- alteração de função, desde que não represente rebaixamento para o empregado;
- transferência para localidade diversa da qual resultar do contrato no caso do empregado que exerça cargo de confiança;
- transferência quando ocorrer extinção do estabelecimento em que trabalhar o empregado;
- transferência do empregado para localidade diversa da qual resultar do contrato quando desta decorra necessidade do serviço, sob pagamento suplementar, nunca inferior a 25% do salário.

Como se pode notar o item em negrito, o empregador tem certa autonomia legal para determinar o horário de trabalho de seus funcionários de acordo com as necessidades da organização. Todavia, cabe indagar em que medida a determinação do horário de trabalho não afeta a produtividade e, mais precisamente, a satisfação dos funcionários.

Trabalhadores cujos horários de serviço são obedecidos à risca pela chefia tendem a ficar mais satisfeitos com o ambiente de trabalho. O contrário ocorre quando os funcionários têm horário marcado para chegarem ao trabalho, mas não sabem quando vão sair, pois são obrigados a permanecer na empresa após o término do horário regulamentar. Quando os horários são flexíveis, ou seja, podem ser negociados, os funcionários tendem a ficar ainda mais satisfeitos (RIBEIRO, 2011).

Ressaltando a importância do horário para o desempenho laboral dos trabalhadores, Lisboa, Oliveira e Reis (2006) ressaltam o desenvolvimento da cronobiologia como um campo de estudo que investiga o impacto do horário de trabalho sobre os indivíduos. Segundo as autoras, “A duração da atividade, hora de execução da tarefa e pressão dos ritmos e dos horários do meio social são elementos decisivos na dificuldade objetiva e subjetiva do trabalho” (p. 394). Ao refletirem sobre o impacto do horário de trabalho no nível de satisfação e desempenho dos trabalhadores, as autoras sublinham o trabalho noturno como aquele que requer uma preocupação particular por parte da gestão de recursos humanos pela possibilidade de trazer danos não apenas ao desempenho do trabalhador como também à sua saúde:

Quando pensamos nos profissionais que trabalham à noite, devemos lembrar que o seu organismo passará por uma fase de adaptação, pois a espécie humana é diurna. Ocorrem algumas alterações orgânicas, seja na temperatura, nos hormônios, na psique, no comportamento ou no desempenho. As formas de organização do trabalho que não leva em conta a variabilidade do indivíduo pode aumentar o risco de repercussões prejudiciais à saúde do mesmo. Portanto, não se pode exigir o mesmo nível de produtividade deste trabalhador nas 24 horas. O trabalho noturno tem efeitos diretos e indiretos sobre a saúde e a vida pessoal, mas igualmente sobre o trabalho em si. De fato, trabalhar no sentido inverso ao funcionamento fisiológico do organismo pode levar a alterações do desempenho com conseqüências prejudiciais para a segurança dos trabalhadores. A noite, em termos biológicos, é o momento no qual o organismo se prepara para renovar suas energias. Os trabalhadores do serviço noturno têm um desgaste psicofisiológico maior do que aqueles que trabalham durante o dia, pois trabalham no momento em que as funções orgânicas encontram-se diminuídas (LISBOA, OLIVEIRA, REIS, 2006, p. 394).

Essa citação torna inequívoco o papel desempenhado pelo horário de trabalho no rendimento do profissional, independentemente da área em que atue. Desse modo, cabe mencionar o horário de trabalho como um dos possíveis antecedentes da satisfação dos médicos atuantes em instituições de saúde mineiras. Afinal, o médico é um profissional cujo horário de trabalho costuma ser extremamente flexível e sujeito a mudanças

bruscas, pois seu ofício o torna suscetível à escalação periódica para atuar em plantões noturnos, dependendo da instituição em que atua. Além disso, muitos desses profissionais conciliam o trabalho em instituições de saúde públicas e/ou privadas com o atendimento em consultórios particulares, o que torna sua jornada de trabalho por vezes extenuante.

### **2.3.2. Remuneração**

Nos campos da economia, administração e contabilidade, os estudos em controladoria e finanças procuram distinguir dois conceitos que, de modo geral, tendem a ser tomados indiscriminadamente um pelo outro, quais sejam, remuneração e salário. Segundo Carvalho et al (2013, p. 28),

É importante ressaltar [...] que salário e remuneração são coisas distintas. De acordo com Gonçalves (2008) apud Andrade (2012), a remuneração refere-se ao quantitativo referente à soma do salário devido pelo empregador aos valores que o empregado recebe de terceiros, em detrimento do contrato de trabalho. Como exemplo desse valor que o colaborador recebe de terceiros, pode-se citar a gorjeta. Desse modo, salário é o valor fixo, pré-determinado, recebido pelo serviço prestado, e a remuneração constitui-se do salário e dos demais benefícios e incentivos recebidos, seja por parte da empresa, ou por parte dos clientes.

Mas por que remuneração e salário são conceitos tão importantes? Além de terem impacto nas finanças das organizações e, portanto, serem levados em conta em diversas etapas dos processos produtivos (desde o recrutamento e seleção de funcionários à precificação dos produtos e serviços), a remuneração tem impacto também no trabalho realizado pelos funcionários contratados. Ainda de acordo com Carvalho et al (2013, p. 28), as formas de remuneração “atuam como estímulos para que o colaborador se sinta satisfeito e motivado com suas atividades profissionais, ao passo que, quanto mais satisfeito, desempenhará com mais afinco e eficácia suas atividades dentro da organização.”

Nessa mesma perspectiva, Souza (2006) e Ribeiro (2011) argumentam que os funcionários que recebem remuneração condizente com sua atuação laboral geralmente ficam satisfeitos e, com isso, melhoram seu desempenho. Nesse sentido, a remuneração

tem um papel preponderante na motivação para o trabalho e, por conseguinte, no compromisso e desempenho. Conforme explicam Arruda e Rodriguez (2012, p. 2),

Apesar de o salário em si estar associado de alguma forma à satisfação global, ele se relaciona mais fortemente com a faceta da satisfação com o salário. Além do mais, é a justiça com que os salários são distribuídos ou a equidade que determinam a satisfação com o salário, e não a quantia em si. [...] Isso leva à hipótese de que se houver uma comparação entre o salário e a satisfação com ele, considerando pessoas em diferentes ocupações, será encontrada uma baixa correlação ou uma correlação zero. As pessoas que ganham mais dinheiro não estão necessariamente mais satisfeitas quando têm trabalhos diferentes. Por outro lado, se tomarmos uma amostra de pessoas que realizam o mesmo trabalho, as que ganham mais estarão mais satisfeitas.

Por isso, a remuneração constitui uma importante estratégica organizacional, tornando-se muito comum nas organizações empresariais, que exploram o fator remuneração como forma de aumentar a dedicação dos funcionários. De acordo com a explanação de Sol et. al (2014, p. 4):

A remuneração variável condicionada ao desempenho têm se desenvolvido rapidamente no mundo dos negócios porque se adapta ao regime de produção com o mínimo possível de capital. Em uma administração descentralizada são delegadas responsabilidades nas áreas de operações, produtos e negócios a um grupo de gerentes. Quanto mais claras as linhas de responsabilidade, melhor. Em seguida são estabelecidas metas e critérios para cada gerente, de modo que saibam o que precisarão alcançar mensalmente, trimestralmente e anualmente. Para aumentar as chances de sucesso, é dada grande autonomia aos gerentes. Eles administrarão suas próprias unidades e terão maior responsabilidade. São oferecidos incentivos para se alcançar os resultados desejados por meio de bônus, comissões, opções de compras de ações, promoções e outras recompensas. Os que não satisfazem as expectativas recebem orientação ou são dispensados. Essa é a essência da administração atual em muitas organizações: um sistema descentralizado, com linhas de responsabilidade bem definidas, muita responsabilização e recompensas para os que apresentam bom desempenho.

Nesse mesmo diapasão, Wood e Picarelli (2004), em sua obra *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*, enaltece a remuneração como uma estratégia valiosa para se obter a satisfação dos funcionários e melhoria em seu desempenho laboral. Sol et al (2014, p. 4) explicam por que a remuneração consiste em uma possível forma de satisfação para os trabalhadores. Segundo os autores,

Ele [o dinheiro] é relativamente fácil de distribuir, é valorizado pela maioria dos indivíduos, pode ser dado na maioria das formas e existe em toda sociedade organizada. Além disso, é algo que todos esperam receber quando trabalham para uma organização, exceto os casos altruístas, voluntários e filantrópicos.

Portanto, para os autores supracitados, a possibilidade de receber uma quantia adicional pode aumentar a motivação do trabalhador, levando-o a produzir mais e melhor, bem como a estreitar seu vínculo com a organização.

### **2.3.3. Instalações**

Martinez e Paraguay (2003, p. 67) explicam que as instalações abarcam “recursos disponíveis (tempo, dinheiro, equipamentos, suporte) para realização do trabalho”, bem como “condições físicas (ruído, ventilação, umidade, temperatura, arranjo físico e posto de trabalho) e segurança (ausência de riscos).” Nessa mesma linha de pensamento, Leite (2006, p. 2) explica que

o arranjo físico ou layout pode ser definido como o estudo do posicionamento relativo dos recursos produtivos, homens, máquinas e materiais, ou seja, é a combinação dos diversos equipamentos/máquinas, áreas ou atividades funcionais dispostas adequadamente. De acordo com Slack et. al (1999) definir um arranjo físico é decidir onde colocar todas as instalações, máquinas equipamentos e pessoal da produção. Assim, o layout pode ser considerado como a forma os recursos produtivos, homens, máquinas e materiais, estão dispostos em uma fábrica.

De acordo com Ribeiro (2011), empresas que fornecem instalações adequadas, incluindo-se condições de infraestrutura, climatização, equipamentos de proteção e segurança tendem a ter funcionários mais satisfeitos, pois sentem que não apenas seu trabalho é valorizado como também sua integridade enquanto ser humano.

Por isso, segundo Leite (2006), a partir das últimas décadas as empresas brasileiras começaram a se preocupar mais com as condições de suas instalações. Desse modo, fatores que antes não eram tão visadas passam a fazer parte da lista de prioridades das agendas de diversas empresas, sobretudo a partir da percepção de que a qualidade das instalações tem um impacto decisivo nos processos produtivos das empresas. De acordo com esse autor,

Como forma de melhoria organizacional tem-se a otimização do arranjo físico ou *layout*, que está diretamente associado a vários fatores relacionados direta ou indiretamente à eficiência produtiva, podendo citar os seguintes: economia de espaço, redução da movimentação e transporte, redução do volume de material em processo, redução do tempo de manufatura, redução de custos indiretos, satisfação do trabalho, incremento da produção, melhor qualidade e flexibilização da produção (LEITE, 2006, p. 1).

Dentre os aspectos relacionados às instalações, um dos mais importantes consiste na higiene, pois, segundo Dias et. al (2012, p. 4), reflete nas condições de trabalho sob diversos pontos de vista:

a higiene do trabalho refere-se ao conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando sua saúde dos riscos inerentes do cargo e do ambiente físico. A higiene está relacionada com o diagnóstico e com a prevenção das doenças ocupacionais. Já a segurança no trabalho é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas, empregadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente e quer instruindo ou convencendo as pessoas da implantação de práticas preventivas.

Portanto, a qualidade das instalações pode constituir um dos antecedentes responsáveis pelo nível de satisfação dos funcionários, uma vez que incide diretamente sobre sua rotina diária de trabalho, auxiliando ou prejudicando a realização plena de suas tarefas. O papel das instalações se torna especialmente relevante no caso dos profissionais de saúde, já que lidam diariamente com riscos ocupacionais. Segundo Valle et. al (2012),

A garantia de uma efetiva segurança nos serviços de saúde tem sido um desafio pela exposição constante aos riscos ocupacionais, além dos riscos de infecções cruzadas. Apesar das dificuldades apresentadas e de todas as opiniões e imagens negativas que envolvem as instituições públicas de saúde, é possível enfrentar essa problemática modificando a situação, se gestores e profissionais adotarem as normas de biossegurança de forma integrada, envolvendo também paciente e família no processo de cuidar. (p. 362).

De acordo Menezes e Bastos (2011), os riscos a que os profissionais de saúde estão sujeitos devido a podem ser classificados em: riscos primários e secundários. Os riscos primários constituem a própria fonte de risco, e têm como alguns de seus

principais exemplos os acidentes com perfuro cortantes (tais como agulhas e lâmina de bisturi) e com resíduos sólidos de saúde. Por seu lado, os riscos secundários são inerentes à atuação do profissional de forma insegura, tais como o não uso de luvas de procedimento em contato com o sangue ou em punção venosa, o reencapamento de agulhas utilizadas e o descarte inadequado do material perfuro cortante.

#### **2.3.4. Ambiente**

Clemen (2005) afirma que toda empresa depende de dois ambientes distintos mais interligados: o ambiente interno, do qual em tese ela possui maior controle, e o ambiente externo, que, apesar de mais difícil de ser controlado, merece cuidado por influenciar nos cumprimentos dos objetivos e metas. Todavia, o ambiente interno não é tão simples de ser administrado, pois gerenciar recursos humanos constitui uma das tarefas mais complexas para uma organização, como visto anteriormente. De acordo com Nassar e Figueiredo (2007, p. 18) as organizações empresariais contemporâneas vivenciam

Uma verdadeira guerra com muitas frentes de batalha: a frente de batalha voltada para mostrar que a empresa tem uma relação de respeito com a natureza, visando sobretudo a sua preservação (se quiser, pode chamar de frente de batalha ecológica); a frente de batalha para manter e conquistar novos consumidores; a frente de batalha da comunicação interna, dirigida para os imensos exércitos de trabalhadores engravatados e de uniformes que constituem os recursos humanos das empresas modernas; a frente de batalha das complicadas relações da empresa com os governos e os políticos.

Frente a tantos desafios, a empresa deve investir na qualidade do ambiente de trabalho como fator primordial para o enfrentamento dos demais desafios. Afinal, um ambiente de trabalho caracterizado por um clima organizacional amistoso e cooperativo constitui um quesito fundamental para a satisfação, pois os funcionários se sentem mais confortáveis quando trabalham em um ambiente acolhedor, no qual se sentem não apenas empregados, mas membros de uma família. Nesse sentido, a satisfação os leva a conceber a empresa não somente como um local de trabalho, mas como um espaço de socialização. Por conseguinte, os funcionários mantêm com a empresa e com os colegas um vínculo não apenas profissional, mas também afetivo (RIBEIRO, 2011).



De fato, um dos elementos essenciais para o sucesso de uma empresa consiste no que se denomina “clima organizacional”. Segundo Queiroz et. al (2005, p. 875),

[...] o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

Ainda segundo Queiroz *et al* (2005, p. 875), o clima organizacional pode ser classificado, *grosso modo*, como

[...] desumano, em que o ambiente dá excessiva importância à tecnologia; tenso, quando há forte pressão para cumprimento de normas rígidas, burocráticas em que os resultados podem levar a punições e/ou demissões; e tranqüilo: existe plena aceitação dos afetos, sem descuidar-se de preceitos e do trabalho. [...] prevalece o respeito e a prática da cooperação dos membros da organização, em função de objetivos compartilhados.

Assim, tendo em mira a execução de um projeto adequado aos planos da empresa, a gestão de pessoas deve constituir uma equipe coesa, na qual a coletividade supera o individualismo sem desconsiderar, contudo, a individualidade de cada um. Isso porque a criação de um clima satisfatório é fundamental para que o ambiente corporativo seja satisfatório.

### **2.3.5. Identificação**

A relação de um profissional com sua profissão envolve uma dimensão afetiva na qual ele estabelece com seu ofício um vínculo não apenas profissional como também emocional. No âmbito da psicologia do trabalho, esse vínculo é denominado identificação com a profissão. De acordo com Bagozzi e Edwards (1998), o substantivo identificação tem o mesmo radical de outro substantivo: identidade. Essa relação

semântica é reveladora na medida em que indica o quanto a identificação com a profissão é relevante no processo de constituição identitária de um sujeito.

Ao se identificar com sua profissão, o indivíduo está mais propenso a assimilar os valores dessa profissão e exercê-la com mais qualidade, pois o trabalho, além de garantir seu sustento, também lhe proporciona prazer. Conforme Costa (2009, p. 6),

A identificação está associada, portanto, com a satisfação (LINO, 2004), e com a perspectiva de compromisso profissional (BASTOS; CORREA; LIRA, 1998). Considerando estas observações, pode-se entender a identificação profissional como a percepção de vinculação pessoal a uma dada profissão, associada à percepção atual, ou à perspectiva de satisfação pessoal com o exercício das atividades da referida profissão.

Nesse sentido, Lino (2004) afirma que um eficiente indicador do nível de identificação de um indivíduo com sua profissão consiste em seu nível de expectativa com relação à aposentadoria. Profissionais ansiosos para obterem aposentadoria, sobretudo quando ainda estão jovens para isso, possivelmente apresentam baixo nível de identificação com a profissão. Em contrapartida, profissionais que planejam continuar trabalhando, inclusive voluntariamente, após a aposentadoria, certamente demonstram tanta identificação com a profissão que não se imaginam inativos ou exercendo outra atividade.

De fato, muitos profissionais se identificam de tal modo com a profissão que se sentem deprimidos quando, devido a situações como doença ou aposentadoria, são impossibilitados de continuar exercendo seu ofício. Esse vínculo afetivo deve ser diferenciado de outro vínculo, que se caracteriza pela dependência: o chamado *workaholic*, ou seja, o profissional “viciado” em seu trabalho. Neste último caso, a afeição pelo trabalho torna-se desproporcional à de um profissional que se identifica com a profissão, pois o *workaholic* tem um vínculo de dependência emocional com o trabalho, na medida em que a dedicação ao ofício constitui uma forma de escape frente aos conflitos psicossociais que ele enfrenta fora do ambiente de trabalho. Assim, enquanto a identificação com a profissão tem um caráter positivo porque acentua a autoestima e o bem-estar do trabalhador, a dependência tem caráter negativo porque sublinha exatamente a baixa autoestima e a dificuldade em lidar com conflitos pessoais.

No entanto, nem todos os profissionais permanecem em uma profissão por identificação, mas por necessidade, comodidade ou falta de outras oportunidades. Não é

incomum um estudante escolher uma profissão de menor afinidade devido à dificuldade de se obter um diploma em uma profissão com a qual realmente se identifique. Segundo Bardagi, Lassance e Paradiso (2003), muitas vezes, ao escolher uma profissão, um estudante se identifica com determinada profissão, mas, devido à maior concorrência nos exames de admissão nas universidades e faculdades, opta por uma profissão aproximada, mas com menor concorrência. Assim, comumente estudantes que se identificam com a medicina escolhem profissões vinculadas ao âmbito da saúde, como enfermagem, por exemplo. Embora essa escolha seja pragmática no sentido de assegurar uma profissão, o resultado por ser negativo devido ao fato de tal escolha não ter sido a primeira opção. Evidentemente, pode ocorrer um ganho de identificação ao longo do curso ou do exercício da profissão, mas caso isso não ocorra são grandes as chances de frustração profissional.

De acordo com Araujo (2003), o vínculo psicológico de um profissional com sua profissão está relacionado à sensação de identificação com as dimensões operacionais, mercadológicas e éticas da profissão. A dimensão operacional se refere à dinâmica do trabalho, ou seja, as atividades rotineiras que caracterizam a profissão. Um professor, por exemplo, tem uma rotina operacional caracterizada pela atividade de ministrar aulas. Já um tem seu trabalho caracterizado pela atividade principal de pilotar aviões. Desse modo, é necessário que um professor goste de falar em público e que o aviador não tenha medo de altura. Caso contrário, não ocorre identificação operacional com a profissão.

Por sua vez, a dimensão mercadológica diz respeito à valorização da profissão no mercado de trabalho. Um profissional pode se identificar com sua profissão a partir do reconhecimento que ela possui no mercado, de modo que essa identificação pode aumentar ou diminuir dependendo do nível de prestígio atingido pela profissão. Para continuar com o exemplo do ofício de professor, até décadas atrás, esse ofício gozava de grande prestígio, tanto que o professor era comumente denominado mestre. A perda do prestígio social, acompanhada pela desvalorização salarial, esvazia a profissão de seu poder identificatório, resultando que grande parte dos docentes se mostram insatisfeitos com seu ofício. Haja vista a realização frequente de greves e manifestações públicas por professores que reivindicam mais atenção para a profissão.

Já a dimensão ética refere-se ao modo como a profissão se comporta no que se refere à dimensão dos valores. Um profissional pode se identificar com seu ofício no modo como o impacto social de seu trabalho seja moralmente edificante. Assim, um

médico pode se identificar com a medicina pela possibilidade de salvar vidas; um professor se identificaria com o magistério pela capacidade de auxiliar na formação de cidadãos, e assim por diante. Em contrapartida, quando a dimensão ética de uma profissão fere os princípios morais do trabalhador, pode haver um decréscimo na sua identificação com a mesma. Assim, um advogado criminal pode perder a identificação com seu ofício caso precise defender uma causa com a qual não concorde eticamente; um promotor de vendas pode deixar de se identificar com seu cargo se for obrigado a mentir para fechar um negócio.

Afinal, segundo Camargo (2001), embora o mercado de trabalho seja um ambiente que privilegia a negociação de bens de serviços e de bens de consumo e a concorrência, quando esse ambiente abre mão da ética pode causar conflitos na subjetividade dos profissionais, no sentido de ameaçar sua identificação com o trabalho. Nesse sentido, a ética pode ser pensada não só como um componente ligado aos valores como também como um fator de produção, isto é, um fator que exerce impacto no modo como o profissional lida com seu ofício e, por conseguinte, exerce suas funções com maior ou menos nível de identificação. Refletindo acerca da ética na administração empresarial, Mendes (2002, p.67-68) problematiza nos seguintes termos:

Por que a ética voltou a ser um dos temas mais trabalhados no pensamento administrativo? Pode ser que as pessoas estejam começando a perceber que não é possível construir patrimônios estando apoiadas em análises administrativas que prescindam da ética... como se a antiga ilusão de ganhar dinheiro a qualquer custo tivesse se transformado em desespero em face das vigorosas exigências éticas. No campo da administração, as grandes expectativas de um sucesso pretensamente neutro, alheio aos valores éticos e humanos, tiveram resultados desalentadores. Ao deixar de ser uma ameaça, a ética conquista seu próprio espaço e se transforma em possibilidade concreta de sucesso.

Portanto, a identificação de um profissional com sua profissão depende, em larga medida, do modo como esta última lida com o conjunto de valores que devem nortear sua postura profissional.

Segundo Borges, Marques e Adorno (2005), a identificação com a profissão pode refletir, inclusive, na identificação com o local de trabalho. Em outros termos, um trabalhador que se identifica bem com sua profissão tem mais chances de também se identificar com a organização na qual trabalha. Assim, por meio da identificação, a relação de um profissional com sua empresa também envolve uma dimensão afetiva na

qual ele se considera como pertencente a ela e se esforça para seu êxito. Nessa mesma perspectiva, Sol et al (2014, p. 3) explanam que

a identificação organizacional pode ser entendida como um componente de comprometimento organizacional afetivo (ou atitudinal), onde os colaboradores estão vinculados emocionalmente, se identificam e se envolvem com a organização. Pela identificação, as pessoas criam raízes nas organizações. [...] a identificação organizacional ocorre quando a crença sobre a sua organização se torna autoreferencial ou autodefinição. O senso de conexão entre uma pessoa e sua organização é derivado do que ela acredita que é distintivo, central e duradouro sobre a organização (“identificação organizacional percebida”) e do que as pessoas externas pensam da organização (“imagem externa interpretada”). A identificação baseada no trabalho está entre as mais fortes e mais penetrantes das identificações sociais. Isto se deve a quantidade de tempo que a pessoa comum despende em um ambiente de trabalho e a importância do trabalho para o seu sustento e bem-estar.

Nesse sentido, o profissional assimila os valores da empresa, e desse modo exerce sua função com mais qualidade. Afinal, os comportamentos dos funcionários convergem para os interesses da organização, e não para a realização de aspirações individuais. Quando se identifica com a empresa onde atua, o profissional geralmente não só adota uma postura ética de retidão moral como faz da ética um diferencial para toda a organização e para a clientela que consome os produtos ou serviços. Portanto, o funcionário consciente de sua postura ética consegue lidar de forma saudável com sua enorme responsabilidade gerencial, e faz dessa responsabilidade um fator decisivo para o destino da empresa, para o clima organizacional e para a imagem pública da empresa.

## **2.4. Comprometimento**

“Seja leal com sua empresa, e sua empresa será leal com você”. De acordo com Wasti (2005, p. 292), essa frase emblemática, muito utilizada como motivação por gestores empresariais como forma de motivar seus funcionários traduz a importância que o comprometimento dos recursos humanos exerce no âmbito organizacional.

É precisamente devido a essa importância que o comprometimento tem sido um tema cada vez mais abordado no âmbito acadêmico, sobretudo nos estudos dedicados ao comportamento organizacional. O comprometimento organizacional é definido, segundo Siqueira (2005), como um estado psicológico que liga o empregado à

organização, reduzindo assim as chances de evasão e assegurando a lealdade do funcionário à empresa.

Nesse mesmo diapasão, Van Breugel, Van Olffen e Ollie (2005) definem o comprometimento como um sentimento de envolvimento profissional demonstrado pelo indivíduo que exprime crença e lealdade em relação aos valores da organização à qual serve. Por sua vez, Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002) conceituam o comprometimento como um estado no qual o empregado se identifica afetivamente com uma empresa e com as metas estabelecidas por ela. E é exatamente graças a essa identificação que ele deseja manter-se membro da equipe e lutar para que ela seja sempre vencedora.

Pode-se observar que, em todas essas definições, o comprometimento é visto sob um viés psicológico relacionado à percepção do funcionário sobre sua relação com a empresa e seu vínculo não apenas laboral como também afetivo em relação à mesma. Nesse sentido, também é possível afirmar que o comprometimento implica a aceitação, por parte do funcionário, dos objetivos traçados pela empresa e da forma como a organização busca atingi-los.

Nesse sentido, segundo Le e Agnew (2003), uma característica que distingue o comprometimento organizacional consiste no comportamento. Isso porque, segundo os autores, o comprometimento dos indivíduos gera comportamentos específicos devido à crença de que existe relação de causalidade entre o nível de comprometimento e o comportamento organizacional.

Todavia, a relevância atribuída ao comprometimento pelas empresas nem sempre foi a mesma. De acordo com Fonseca (2000) e Abreu (2004), os primeiros estudos voltados para o comportamento organizacional concebiam esse conceito meramente como uma simples dimensão do comportamento empresarial, a qual seria baseada numa perspectiva atitudinal que envolvia as noções de identificação e lealdade.

Bowditch e Buono (2002) complementam que essa perspectiva atitudinal se restringia ao envolvimento emocional desenvolvido pelo funcionário em decorrência de sua identificação com a empresa. Todavia, estudos mais recentes têm observado que o comprometimento constitui uma categoria de análise que permite uma visão panorâmica acerca do comportamento organizacional. De acordo com Calderaro (2012, p. 28),

O comprometimento organizacional é um dos construtos mais investigados dentro do campo do comportamento organizacional,

devido à centralidade que a noção de comprometimento desempenha na constituição e no funcionamento de unidades sociais, como equipes e organizações.

Na opinião de Soldi e Zanelli (2006), a relevância do comprometimento organizacional reside, sobretudo, no modo como os empregados se envolvem com o ambiente de trabalho, pois esse envolvimento reverbera na eficiência desses trabalhadores na medida em que contribui para o aumento de sua produtividade.

O estudo acerca do comprometimento organizacional constitui uma forma de análise bastante significativa para se ter um diagnóstico do perfil comportamental do material humano atuante em uma empresa, pois o comprometimento envolve uma série de elementos correlacionados e interdependentes. Conforme Calderaro (2012, p. 29),

Ao estudar o conceito de comprometimento organizacional observa-se que dele derivam diversas atitudes e comportamentos relevantes, como assiduidade, intenção de abandonar a organização, abandono efetivo, pontualidade, atitudes em face da mudança, desempenho individual, comportamentos de cidadania, comportamentos de negligência e desempenho organizacional.

Isso porque, ainda de acordo com Calderaro (2012, p. 15), “Ter pessoas comprometidas nas organizações atenua custos e rotatividade de empregados. O trabalho realizado por esses indivíduos busca a qualidade e eficácia, e a própria organização ganha em manter as pessoas com maior comprometimento.”

Meyer e Allen (1991) desenvolveram um modelo fundamentado na premissa de que o comprometimento constitui uma força que vincula um sujeito aos processos organizacionais mobilizados em torno de um objetivo traçado. Ambos os autores concluíram em seus estudos que o comprometimento do empregado refletia um desejo, necessidade ou obrigação de se manter como membros da organização à qual pertenciam. Por conseguinte, o comprometimento se manifestaria sob três formas distintas, quais sejam, o comprometimento afetivo, o comprometimento instrumental e o comprometimento normativo.

Ainda segundo Meyer e Allen (1991), o comprometimento afetivo se refere ao nível com que uma pessoa se identifica como pertencente à organização e sente prazer e orgulho em fazer parte da equipe. Esse comprometimento indica, como consequência, o desejo de continuar a fazer parte da organização e se esforçar para que ela obtenha cada vez mais êxito. Por sua vez, o comprometimento instrumental implica um vínculo entre funcionário e organização no qual o primeiro se mantém ligado à segunda por

considerar os custos acarretados caso opte por deixá-la. Ou seja, trata-se de um vínculo mais estratégico, pois a preocupação maior do funcionário é consigo mesmo, e não propriamente com a organização. Finalmente, o comprometimento normativo envolve um sentimento de obrigação moral de continuar trabalhando em uma determinada organização. Essa necessidade se deve a diversos fatores, tais como sentimento de débito com os empregadores, gratidão, dever, dentre outros.

Esse modelo, adotado internacionalmente, é sintetizado por Calderaro (2012, p. 35) nos seguintes termos:

**Comprometimento afetivo** – “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem” (MEYER; ALLEN, 1991, p.67). Pode se entender isso como um envolvimento no qual ocorre identificação com os objetivos e valores da organização. Representa algo além da simples lealdade passiva, envolvendo uma relação ativa, em que o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir com o bem estar da organização;

**Comprometimento instrumental** – “Empregados cujo vínculo principal com a organização é baseado no comprometimento instrumental, permanecem na mesma porque precisam” (MEYER; ALLEN, 1991, p.67);

**Comprometimento normativo** – “Empregados com um alto nível de comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização” (MEYER; ALLEN, 1991, p.67). Nesse caso, o comprometimento se dá como uma obrigação em permanecer na organização. (CALDERARO, 2012, p. 35).

O modelo interpretativo desenvolvido por esses autores é retomado por estudiosos mais recentes, tais como Rego (2003), que o sintetiza no quadro abaixo:

**Quadro 1 - Síntese dos componentes do comprometimento organizacional**

CATEGORIAS	CARACTERIZAÇÃO	A PESSOA PERMANECE NA ORGANIZAÇÃO PORQUE...	ESTADO PSICOLÓGICO
<b>Afetiva</b>	Grau em que o colaborador se sente <b>emocionalmente</b> ligado, identificado e envolvido na organização.	...sente que quer permanecer.	Desejo



<b>Normativa</b>	Grau em que o colaborador possui um sentido de <b>obrigação</b> ou do dever moral de permanecer na organização.	...sente que deve permanecer.	Obrigaçã
<b>Instrumental ou Calculativa</b>	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com sua saída. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	...sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade

**Fonte:** Rego, 2003, p. 27, apud Calderaro, 2012, p. 36.

Devido à grande influência da teorização de Meyer e Allen para os estudos sobre comportamento organizacional, especialmente no que toca ao comprometimento, diversos outros estudiosos também têm procurado adaptar seu modelo teórico para a análise de organizações empresariais contemporâneas. Dentre eles, Menezes e Bastos (2011) apostam na conjunção entre as dimensões afetiva e normativa. Os autores afirmam que,

Dentre as discussões atuais sobre a dimensionalidade do comprometimento organizacional, a que tem revelado maior consenso entre os resultados de pesquisas empíricas é a sobreposição conceitual entre as bases afetiva e normativa desse construto. Desde o clássico estudo de validação do modelo tripartite de comprometimento organizacional, de Meyer, Allen e Smith (1993), verificou-se que as dimensões afetiva e normativa apresentavam sobreposição conceitual, quando avaliadas a partir da *Affective Commitment Scale* (ACS) e da *Normative Commitment Scale* (NCS). A hipótese central para a ocorrência dessa sobreposição reside no fato de que o sentimento de dever e obrigação, proveniente da internalização das normas, advém geralmente de um processo prévio de identificação com a organização, ou seja, do vínculo afetivo que o trabalhador mantém com a organização (MENEZES, BASTOS, 2011, p. 464).

Segundo McMahon (2007), o comprometimento organizacional é um fator subjetivo, pois a força e a natureza do comprometimento que alguém vivencia nas relações interpessoais informam o modo como a mesma pessoa se compromete com uma organização. Em outras palavras, indivíduos caracterizados por comportamentos

frívolos, inconstantes e irresponsáveis em suas relações intersubjetivas têm grande tendência a apresentarem pouco comprometimento organizacional.

Sob esse mesmo prisma, Bastos (2008) argumenta que se uma organização deseja que seus empregados dirijam seus esforços para o comprometimento organizacional, então ela deve optar por trabalhadores que se caracterizam, por exemplo, por relacionamentos afetivos duradouros tanto na esfera familiar quanto nos vínculos de amizade e sociabilidade.

Uma vez apresentados os principais referenciais teóricos que orientarão a pesquisa no que se refere aos conceitos de satisfação e comprometimento, torna-se relevante estabelecer, a partir da literatura especializada, um marco teórico capaz de articular esses dois conceitos, como se verá a seguir.

## **2.5. Correlação entre satisfação e comprometimento**

Esta seção visa à construção de um modelo teórico que, de acordo com a proposta da pesquisa, permita analisar a relação entre o grau de satisfação dos profissionais e o nível de comprometimento dos mesmos em relação às suas atividades laborais. Para tanto, faz-se um levantamento de trabalhos acadêmicos que contemplam esses dois fatores de modo relacional.

Ao longo do tempo, os especialistas passaram a perceber que a produtividade do trabalhador e o êxito organizacional não dependiam apenas da remuneração. Assim, tem-se buscado tornar as atividades de administração mais eficazes e também aumentar a eficácia dos funcionários através do entendimento das complexidades do indivíduo, do grupo e do processo organizacional (KANAANE, 1999).

De fato, a satisfação dos servidores e o compromisso organizacional são dois fatores associados à retenção de funcionários em uma variedade de ocupações. De acordo com McMahon (2007), baixos níveis de satisfação entre empregados geralmente produzem comportamentos organizacionais indesejáveis, tais como a utilização do tempo de trabalho para realização de atividades pessoais, como falar ao celular, bem como a mudança de comportamento em relação aos colegas de equipe, às faltas e atrasos. Em casos mais graves, pode levar à evasão e mesmo a prejuízos intencionais à empresa.

Nesse mesmo diapasão, segundo Johnson, Chang e Yang, (2010), a satisfação consiste em um construto que precede o comprometimento, ou seja, este é

consequência daquela. Nesse sentido, enquanto o bom nível de satisfação do trabalhador tende a exercer impacto positivo sobre sua atuação, a baixa satisfação tem um efeito contrário. Como consequência, pode-se afirmar que a satisfação do trabalhador figura como um dos benefícios mais visados pelo mesmo nos momentos em que precisa decidir se continua ou não na empresa em que trabalha.

Na concepção de Van Breugel, Van Olffen e Ollie (2005), a satisfação do trabalhador influencia seu comprometimento sob diversos pontos de vista. Retomando as três dimensões definidas por Meyer e Allen (1991), os três autores identificam impactos da satisfação nos comprometimentos afetivo, normativo e instrumental. No que toca ao comprometimento afetivo, a satisfação potencializa o sentimento de pertencimento que o empregado constrói em relação à empresa e, desse modo, aumenta seu nível de afetividade, o que, por sua vez, eleva também o nível de comprometimento.

Ainda segundo Van Breugel, Van Olffen e Ollie (2005), a satisfação repercute no comprometimento normativo, uma vez que pode impactar sobre o quanto o funcionário se sente obrigado a continuar na empresa. Afinal, ele tende a se sentir culpado por abandonar uma organização na qual suas necessidades são satisfeitas.

Finalmente, a satisfação exerce influência também no nível do comprometimento instrumental, pois o trabalhador, ao ponderar sobre o quanto se sente satisfeito na sua empresa, pode questionar se receberia os mesmos benefícios em outro emprego e, então, optar por permanecer e dar o melhor de si para manter os benefícios conquistados por ele.

Nessa mesma perspectiva, considerando a importância de se conceber a satisfação e o comprometimento como fatores inter-relacionados, Borges, Marques e Adorno (2005, p. 1) afirmam que

A preocupação com a satisfação no trabalho e o comprometimento nas organizações representa um caminho importante para o desenvolvimento auto-sustentado das empresas, em que há o esforço deliberado em alcançar tanto a produtividade e eficiência organizativas quanto a satisfação das aspirações, desejos e necessidades individuais.

Desse modo, os resultados obtidos na avaliação contábil devem ser comparados com os resultados obtidos mediante as outras formas de avaliação, tais como a avaliação dos níveis subjetivos de satisfação e comprometimento. Isso significa que não há uma forma de avaliação soberana em relação às outras, pois todas fornecem

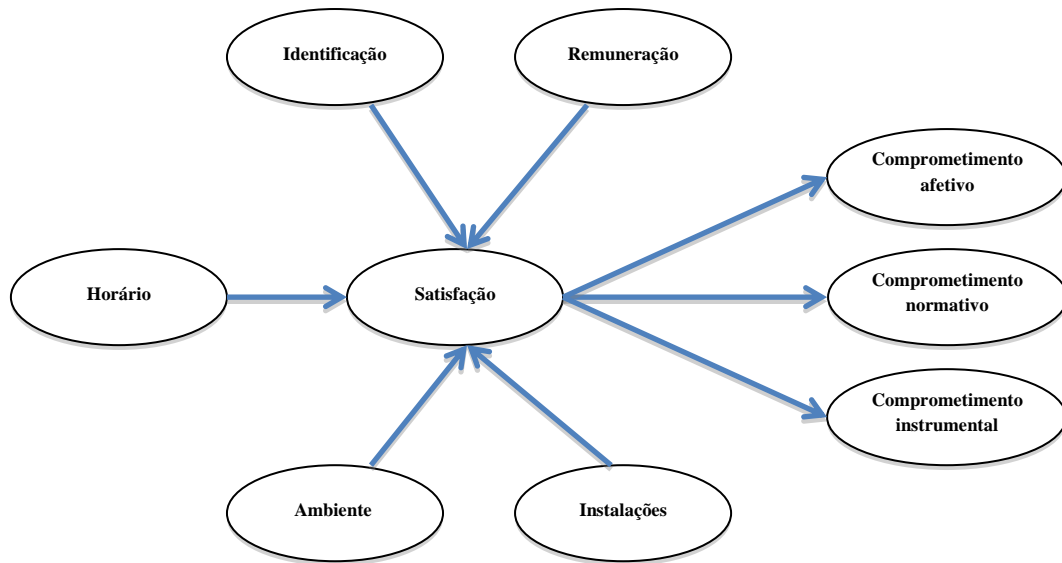
importantes indicadores sobre o perfil dos colaboradores de uma determinada organização. Através da avaliação de indicadores subjetivos como comprometimento e satisfação, o departamento de pessoal pode identificar fatores que motivam ou desmotivam os funcionários e, por extensão, interferem significativamente ou negativamente em seu desempenho laboral.

Como pôde ser observado nesta seção, os autores supracitados confluem ao apontarem a relação de causalidade entre a satisfação e o comprometimento organizacional. Todavia, ao se construir um marco teórico para a pesquisa proposta neste projeto é preciso considerar que, embora elementos como satisfação, comprometimento e trabalhador sejam universais enquanto preditores, as noções de satisfação e comprometimento podem variar de uma pessoa para outra, de contexto para contexto, por se tratar de fenômenos altamente subjetivos. Esse detalhe, que não foi observado na literatura consultada, pode ser relevante na medida em que as acepções de satisfação e comprometimento podem ter nuances variadas dentro da amostra selecionada para a pesquisa de campo.

## **2.6. Modelo Teórico Proposto e Hipóteses Testadas**

Conforme foi observado na literatura consultada para a elaboração deste projeto, os antecedentes que, em maior ou menor grau, determinam a satisfação são bastante diversificados, pois cada autor focaliza os fatores que em sua opinião são mais determinantes. Devido a essa variabilidade de perspectivas, este projeto elegeu como foco de estudo os antecedentes identificados por Ribeiro (2011) por considerá-los mais pertinentes em relação aos objetivos delimitados neste projeto de pesquisa.

A correlação entre os antecedentes e a satisfação pode ser observada na figura abaixo, que apresenta um nexos causal entre os diferentes antecedentes que convergem para a satisfação no trabalho. Demonstra também as possíveis relações da satisfação com os comprometimentos: afetivo, normativo e instrumental.



**Figura 1. Ilustração do Modelo teórico**

Fonte: Elaborado pela autora

Acredita-se numa relação positiva entre os antecedentes da satisfação e a satisfação e posteriormente à satisfação levando ao comprometimento, como demonstra a figura do modelo teórico. A partir desse modelo teórico apresentado, lançam-se as seguintes hipóteses, que serão confirmadas ou refutadas conforme o desenvolvimento da pesquisa:

H1- Há uma relação positiva entre o horário de trabalho dos médicos e sua satisfação.

H2- Há uma relação positiva entre a remuneração dos médicos e sua satisfação.

H3- Há uma relação positiva entre as instalações das instituições hospitalares e a satisfação dos médicos.

H4- Há uma relação positiva entre o ambiente de trabalho nas instituições hospitalares e a satisfação dos médicos.

H5- Há uma relação positiva entre a identificação profissional dos médicos e sua satisfação.

H6- Há uma relação positiva entre a satisfação dos médicos e o seu comprometimento afetivo.

H7- Há uma relação positiva entre a satisfação dos médicos e o seu comprometimento normativo.

H8- Há uma relação positiva entre a satisfação dos médicos e o seu comprometimento instrumental.

### **3. METODOLOGIA**

Uma vez apresentada a fundamentação teórica relacionada ao tema, será realizada a apresentação da natureza da pesquisa e dos procedimentos metodológicos aplicados neste estudo.

#### **3.1. Tipo de pesquisa**

##### **Quanto à abordagem**

Do ponto de vista da abordagem, a pesquisa ora desenvolvida adota uma abordagem quantitativa. Segundo Gil (2007), nesse tipo de abordagem os dados obtidos são analisados numericamente, uma vez que suas variáveis podem ser mensuradas, ao contrário do que ocorre na pesquisa qualitativa, que se baseia na interpretação do pesquisador acerca do fenômeno analisado por ele. Richardson (1999) afirma que a abordagem quantitativa tem a vantagem de oferecer dados numéricos mediante abordagem quantitativa (como as técnicas estatísticas), reduzindo-se a influência da subjetividade do pesquisador nos resultados obtidos. A escolha da abordagem quantitativa se justifica pela especificidade do trabalho proposto, que visa observar a opinião de vários profissionais acerca de uma mesma questão investigativa e observar diferenças e semelhanças entre as percepções dos diversos sujeitos da pesquisa.

##### **Quanto aos fins**

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva (visa à descrição do fenômeno investigado, qual seja, a percepção de profissionais da área de saúde acerca do seu nível de satisfação no trabalho) e explicativa, visando à interpretação do fenômeno investigado através de subsídios teóricos e pesquisa de campo. De acordo com Vergara (2010), a pesquisa descritiva “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno” e a pesquisa explicativa “tem o objetivo de esclarecer quais fatores contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno” (p. 42).

## **Quanto aos meios**

Em relação aos meios, optou-se pela pesquisa de campo. Segundo Vergara (2010), a pesquisa de campo consiste em uma investigação empírica, geralmente realizada *in loco*, na qual se busca verificar o comportamento ou a percepção de determinada amostra acerca de um tema específico. A escolha da pesquisa de campo se justifica porque esse tipo de pesquisa tem a vantagem de possibilitar, ao pesquisador, uma visão mais ampla e geral de uma determinada organização, possibilitando-o compreender mais profundamente um fenômeno estudado.

### **3.2 Universo e amostra**

De acordo com Vergara (2010), o universo pode ser entendido como o conjunto total dos elementos que possuem as características que serão objetos de estudo. Já a amostra é a parte do universo escolhida segundo algum critério de representatividade, já que é inviável estudar todo o universo. Nesta pesquisa, o universo compreende médicos atuantes nas instituições hospitalares situadas no estado de Minas Gerais. Desses, foram selecionados como amostra um conjunto de 1500 médicos atuantes em diversos hospitais situados em Minas Gerais, a fim de observar semelhanças e diferenças entre as respostas para as mesmas questões.

Tais instituições foram selecionadas mediante busca em páginas virtuais de hospitais da rede pública, privada ou pública/privada. Os principais critérios de seleção incluíram a obtenção de um mínimo de 40 médicos em seu corpo clínico, bem como o tempo de atuação no hospital (dando-se preferência aos que atuam no hospital há pelo menos um ano).

### **3.3. Coleta dos dados**

Para a coleta dos dados, optou-se pelo método de aplicação de questionários, devido à sua praticidade e ao fato de poder ser aplicado a diversas pessoas ao mesmo tempo. Segundo Richardson (1999), a aplicação de questionários possibilita uma visão mais global e abrangente do problema estudado do que a realização de entrevistas, por exemplo.



O questionário elaborado constou de 30 questões objetivas e foi encaminhado por e-mail a cada um dos participantes cadastrados em algum hospital de Minas Gerais, com tempo pré-determinado para respondê-lo. O questionário, cujo modelo segue anexo (ver anexo 2), constou de questões que visaram responder ao problema de pesquisa lançado neste projeto. Portanto, as questões foram embasadas nos constructos satisfação, antecedentes da satisfação e comprometimento.

A coleta de dados se deu em observância aos princípios éticos da pesquisa acadêmica e assegurou aos respondentes o sigilo e o anonimato. Assim, juntamente com o questionário, cada participante recebeu um texto de apresentação em que foram esclarecidos os objetivos estritamente acadêmicos do trabalho e a natureza espontânea da participação dos voluntários, por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Portanto, todos os participantes, antes de responderem aos questionários, estavam cientes dos procedimentos técnicos da pesquisa e assegurados de que seu nome não seria divulgado na dissertação.

### 3.4. Procedimentos de coleta dos dados

A pesquisa foi realizada com um total de 349 respondentes, em um questionário com quatro variáveis para caracterização do indivíduo e mais 30 questões sobre o objeto de estudo, divididos em sete constructos (“Ambiente”, “Identificação”, “Comprometimento”, “Horário”, “Satisfação”, “Instalações” e “Remuneração”). Veja-se o quadro 2, Relação das siglas por item.

**Quadro 2. Relação das siglas por item.**

<b>Constructo</b>	<b>Código</b>	<b>Descrição</b>
Identificação	ID1	Eu me identifico com a vida de médico.
	ID2	Os meus valores se identificam com a profissão de médico.
	ID3	Defendo meus colegas médicos quando necessário.
	ID4	Ser médico melhora minha autoestima.
	ID5	Eu me identifico com a classe médica em geral.
	ID6	Eu recomendo a carreira de médico para meus amigos.
Comprometimento	CP1	Sinto que seria um desafio imenso iniciar minhas atividades laborais em outra instituição.
	CP2	Estou disposto a dedicar uma grande quantidade de esforços, além da esperada normalmente, para ajudar a instituição a ser bem sucedida.
	CP3	Eu me sentiria culpado se deixasse a instituição hospitalar onde trabalho.
	CP4	Eu devo muito à instituição hospitalar onde trabalho.

	CP5	Acredito que teria poucas alternativas no mercado de trabalho se eu deixasse a instituição hospitalar onde trabalho.
	CP6	Eu julgo que meus valores são muito similares aos valores defendidos pela instituição hospitalar onde trabalho.
	CP7	Eu me sinto emocionalmente envolvido com a instituição hospitalar onde trabalho.
Horário	HO1	O tempo para realização das minhas atividades laborais é suficiente.
	HO2	A jornada de trabalho que realizo é compatível com todas as minhas atividades laborais.
	I.HO3	Minha carga horária de trabalho não é excessiva.
Ambiente	AB1	Existe um sentimento de união entre as pessoas com quem eu trabalho.
	AB2	No trabalho, levando em conta toda a minha capacitação, eu recebo o reconhecimento que mereço.
	AB3	Os profissionais com os quais me relaciono no ambiente de trabalho são educados.
	AB4	O clima organizacional é tão saudável que considero essa instituição hospitalar como uma grande família da qual quero fazer parte durante toda a minha carreira.
Satisfação	SA1	Todos os dias de trabalho, acordo satisfeito com a possibilidade de estar novamente na instituição onde atuo.
	SA2	Atualmente estou muito realizado profissionalmente.
	SA3	Sempre vou ao trabalho com grande disposição.
	I.SA4	Sempre estou disposto a trabalhar, pois minha satisfação é a mesma.
Instalações	IT1	Todos os recursos materiais que preciso para realizar minhas atividades laborais estão disponíveis.
	IT2	Todos os ambientes do meu local de trabalho são bem equipados.
	IT3	Estou muito satisfeito com a infraestrutura do meu local de trabalho.
Remuneração	RE1	Meu rendimento financeiro é compatível com as atividades laborais que exerço.
	RE2	Sou remunerado de forma adequada.
	RE3	Levando em conta toda a minha capacitação, meu salário/renda é adequado.

**Fonte:** Elaborado pela autora

Em um total de 10.470 respostas para as 30 questões sobre o objeto de estudo, foi encontrada apenas uma célula em branco, não sendo necessária a exclusão de nenhum indivíduo ou variável. A única informação perdida foi substituída pelo valor médio variável.

Para descrever os procedimentos estatísticos utilizados na coleta dos dados, é necessário proceder a uma breve explanação de algumas variáveis utilizadas na obtenção dos resultados numéricos a partir dos questionários aplicados. Veja-se, portanto, o quadro a seguir:

**Quadro 3. Descrição de variáveis estatísticas**

<b>Indicador</b>	<b>Descrição</b>
Desvio Padrão (D.P)	Consiste em uma das principais medidas de dispersão dos dados e consiste na raiz quadrada da variância. Essa medida é relevante, sobretudo, porque representa o quanto os dados se afastam da média.
Intervalo de 95% de confiança (I.C. 95%)	Consiste em um intervalo estimado para um parâmetro estatístico. Em vez de estimar o parâmetro por um único valor é dado um intervalo de estimativas prováveis. Um intervalo de 95% de confiança garante que o parâmetro pontual estimado com 95% de confiança estará dentro do intervalo estimado em outras amostras da mesma população.
P-valor	Estatística utilizada para sintetizar o resultado de um teste de hipóteses. Formalmente, o p-valor é definido como a probabilidade de se obter uma estatística de teste igual ou mais extrema que aquela observada em uma amostra, assumindo como verdadeira a hipótese nula. Como geralmente define-se o nível de significância em 5%, um p-valor menor que 0,05 gera evidências para rejeição da hipótese nula do teste.
Cargas fatoriais (CF)	Consiste na correlação entre as variáveis originais e os fatores (variáveis latentes). Geralmente cargas fatoriais abaixo de 0,50 são utilizadas como critério para eliminar as variáveis que não estão contribuindo com medição do constructo.
Comunalidade (Com.)	Refere-se à quantia total de variância que uma variável medida tem em comum com os constructos sobre os quais ele tem carga fatorial.
Dimensionalidade (Dim.)	Refere-se a uma suposição inerente e exigência essencial para a criação de uma escala múltipla em que os itens sejam unidimensionais, significando que eles estejam fortemente associados um com o outro e representam um único conceito.
Variância compartilhada	Evidencia o quanto um constructo consegue explicar da variabilidade do outro.
Variância Média Extraída (AVE)	Indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus indicadores. A AVE superior a 0,50 ou 0,40 (Pesquisas exploratórias) é critério para alcançar validação convergente.
Validação Convergente	Avaliação do grau em que as medidas do mesmo conceito estão correlacionadas.
Validação Discriminante	Avaliação do grau em que um constructo é verdadeiramente diferente dos demais.
Alfa de Cronbach (AC)	Indicador que representa a proporção da variância total da escala que é atribuída ao verdadeiro escore do construto latente que está sendo mensurado. O AC deve ser maior que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos.
Confiabilidade Composta (CC)	Medida do grau em que um conjunto itens de um constructo é internamente consistente em suas mensurações. O CC deve ser maior que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do

	constructo, em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos.
GoF	Medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural. Não existem critérios na literatura para definir um bom modelo a partir do Gofra.
R <sup>2</sup>	Medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural. Não existem critérios na literatura para definir um bom modelo a partir do R <sup>2</sup> .
1 <sup>a</sup> av e 2 <sup>a</sup> av	São primeiro ou segundo autovalor. Pelo critério de Kaiser se garante unidimensionalidade quando o segundo autovalor não for maior que um.
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Medida de adequacidade da amostra para se realizar uma Análise Fatorial. Valores maiores que 0,5 indicam que é a amostra é adequada para aplicação da Análise Fatorial.
Peso	Refere-se aos coeficientes que irão ponderar a importância de cada pergunta na formação do Indicador para representar o constructo.
B	São os coeficientes que irão quantificar a força e o sentido das relações entre os constructos.

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir de Nunnally e Bernstein (1994), Míngoti (2007) e Hair *et al* (2009).

### 3.5. Análise do universo da amostra e tratamento dos dados

Verificou-se a existência de dois tipos de *outliers*: univariados, que representam respostas divergentes com base em cada uma das variáveis do modelo, e os multivariados, que apresentam um padrão de resposta diferente considerando todas as variáveis ao mesmo tempo.

Os *outliers univariados* foram diagnosticados por meio da padronização dos resultados, de forma que a média da variável seja 0 e o desvio padrão 1. Assim, foram considerados *outliers univariados* aquelas observações com escores padronizados fora do intervalo de  $[-3, 29]$  (HAIR *et al.*, 2009).

Já os *outliers multivariados* foram diagnosticados com base na medida D<sup>2</sup> de Mahalanobis. Os indivíduos que apresentam uma significância da medida inferior a 0,001 foram considerados *outliers multivariados*.

Os *outliers univariados* e multivariados encontrados não foram retirados da amostra por acreditar que as observações sejam casos válidos da população e que, caso fossem eliminadas, poderiam limitar a generalidade da análise multivariada, apesar de possivelmente melhorar seus resultados (HAIR *et al.*, 2009).

Para descrever as variáveis relacionadas ao perfil dos indivíduos foram calculadas as frequências absolutas e relativas. Para apresentar e comparar os itens e os indicadores de cada constructo, além das frequências relativas das respostas foi utilizado a média e o intervalo percentílico *bootstrap* de 95% de confiança, sendo que a escala likert da escala de concordância foi fixada para variar de -1 (Discordo totalmente) a 1 (Concordo Totalmente).

Dessa forma valores médios negativos indicam que os indivíduos tendem a discordar, enquanto que valores positivos indicam que os indivíduos tendem a concordar. O método *bootstrap* (ESPOSITO et al, 2010) é muito utilizado na realização de inferências quando não se conhece a distribuição de probabilidade da variável de interesse. Cabe destacar que os itens HO3 e SA4 foram invertidos para ficarem no mesmo sentido do constructo, sendo denominados após a inversão por I.HO3 e I.SA4.

Com as variáveis latentes computadas foi ajustado o modelo de equações estruturais utilizando a abordagem PLS. A abordagem PLS (Partial Least Square) para Modelagem de Equações Estruturais oferece uma alternativa a abordagem tradicional baseada na covariância. A abordagem PLS, tem sido referida como uma técnica de modelagem suave com o mínimo de demanda considerando as escalas de medidas, o tamanho amostral e distribuições residuais (MONECKE et al., 2012).

O modelo de equações estruturais divide-se em duas partes: Modelo de Mensuração e Modelo Estrutural. Para verificar a validade do modelo de mensuração, ou seja, da capacidade do conjunto de indicadores de cada constructo representar com precisão seu respectivo conceito, foram avaliadas a validade convergente, validade discriminante, dimensionalidade e confiabilidade. O critério da avaliação convergente avalia o grau em que duas medidas do mesmo conceito estão correlacionadas, enquanto que a avaliação discriminante mede o grau em que um constructo é verdadeiramente diferente dos demais (HAIR et al, 2009).

Para verificar a validade convergente e discriminante foi utilizado o critério proposto por (Fornell, et al., 1981). Ele garante tal validade caso a Variância Média Extraída - AVE, que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus itens, seja superior a 50% (Henseler, et al., 2009), ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (NUNNALLY, 1994).

Para mensurar a confiabilidade foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e a Confiabilidade Composta. De acordo com (Tenenhaus, et al., 2005) os indicadores AC e CC devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo,

sendo que em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos. Para verificar a dimensionalidade dos constructos foi utilizado o critério de Kaiser (MINGOTI, 2007) que retorna o número de fatores que devem ser retidos no Modelo de Mensuração.

Após os testes de validade do modelo de mensuração, foi avaliado o modelo estrutural, verificando assim a significância da influência do Ambiente, Horário, Instalações, Identificação e Remuneração sobre a Satisfação e também a influência da Satisfação sobre o Comprometimento.

O método Bootstrap foi utilizado para calcular os intervalos de confiança para os pesos do modelo de mensuração e dos coeficientes do modelo estrutural, fornecendo informações sobre a variabilidade dos parâmetros estimados, provendo assim uma importante validação dos resultados.

Para verificar a qualidade dos ajustes foram utilizados o  $R^2$  e o GoF (CRONBACH, 1951). O  $R^2$  representa em uma escala de 0% a 100% o quanto os constructos independentes explicam os dependentes, sendo que quanto mais próximo de 100% melhor. Já o GoF é uma média geométrica da média das AVEs dos construtos e a média dos  $R^2$  do modelo e também varia de 0% a 100%. Ainda não existe na literatura valores de corte para considerar um ajuste como bom ou ruim, mas sabe-se que quanto maior o valor melhor o ajuste.

Para Modelagem de Equações Estruturais via método PLS foi utilizado função *plspm()* do pacote *plspm* do software R (versão 3.0.3).

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Mediante os procedimentos metodológicos apresentados anteriormente, realizou-se a coleta dos dados, que, neste capítulo, serão apresentados e analisados com base na revisão de literatura apresentada nesta dissertação.

### 4.1. Análise de dados faltantes e *outliers*

A pesquisa foi realizada com um total de 349 respondentes, em um questionário com quatro variáveis para caracterização do indivíduo e mais 30 questões sobre o objeto de estudo, divididos em sete constructos (“Ambiente”, “Identificação”, “Comprometimento”, “Horário”, “Satisfação”, “Instalações” e “Remuneração”). Em um total de 10.470 respostas para as 30 questões sobre o objeto de estudo, foi encontrada apenas célula em branco, não sendo necessária a exclusão de nenhum indivíduo ou variável. A única informação perdida foi substituída pelo valor médio variável.

Foi realizado também uma a avaliação dos outliers, que são observações que apresentam um padrão de resposta diferente daquele das demais. Pode-se classificar de acordo (HAIR et al., 2009) quatro tipos de outliers: (1) erros na tabulação dos dados ou falhas na codificação; (2) observações decorrentes de algum evento extraordinário; (3) observações extraordinárias para as quais o pesquisador não tem uma explicação; e (4) observações que estão no intervalo usual de valores para cada variável, mas são únicas em sua combinação de valores entre as variáveis.

Não foram encontrados valores fora do intervalo da escala de sua respectiva variável, não evidenciando o tipo de outlier relacionado ao erro na tabulação dos dados. Além disso, buscou-se verificar a existência de outliers univariados, que se consiste na verificação de alguma resposta divergente com base em cada uma das variáveis do modelo, e os multivariados, que apresentam um padrão de resposta diferente considerando todas as variáveis ao mesmo tempo.

Os outliers univariados foram diagnosticados por meio da padronização dos resultados, de forma que a média da variável fosse 0 e o desvio padrão 1. Para tanto, observações com escores padronizados fora do intervalo de  $[-3,29, 3,29]$  foram consideradas outliers (HAIR et al., 2009). Foram encontradas 7 observações com escores fora da faixa de -3,29 a 3,29.

Já os *outliers* multivariados foram diagnosticados com base na medida  $D^2$  de Mahalanobis. De acordo com Hair *et al.* (2009), tal medida verifica a posição de cada observação comparada com o centro de todas as observações em um conjunto de variáveis, sendo que, ao final, é realizado um teste qui-quadrado. Os indivíduos que apresentam uma significância da medida inferior a 0,001 foram considerados *outliers* multivariados. Com base neste método, foram encontradas 3 observações atípicas de forma multivariada.

Por acreditar-se que as observações sejam casos válidos da população e que, caso fossem eliminadas, poderiam limitar a generalidade da análise multivariada, apesar de possivelmente melhorar seus resultados (HAIR *et al.*; 2009), optou-se por não excluir nenhum dos casos.

#### **4.2. Normalidade e Linearidade**

Por definição, o conjunto de dados não apresentaram distribuição normal univariada e nem mesmo multivariada, uma vez que estão limitados em uma escala discreta e finita. Os indicadores para representar cada constructo, após o utilizar o teste de Shapiro, também não apresentaram distribuição normal.

A abordagem PLS (Partial Least Square) (ESPOSITO *et al.*, 2010) que oferece uma alternativa a abordagem tradicional baseada (CBSEM) não exige suposições de normalidade dos resíduos. Mesmo utilizando o método tradicional (CBSEM) existem diversos estimadores robustos a desvios de normalidade. Sendo assim, a ausência de normalidade dos dados, deixou de ser um grande problema para quando se trabalha com Equações Estruturais.

Para verificar a linearidade dos dados, inicialmente foram analisadas as correlações das variáveis par a par, uma vez que um coeficiente de correlação significativo ao nível de 5% é indicativo da existência de linearidade. Através da matriz de correlação de Spearman (HOLLANDER *et al.*, 1999), foram observadas 308 de 435 relações significativas ao nível de 5%, o que representa aproximadamente 70,80% das correlações possíveis.

Além disso, foi realizado o teste de Bartlett (MINGOTI, 2007) para verificar a linearidade em cada constructo. Para todos os constructos foram observados p-valores menores que 0,001, indicando que existem evidências significativas de linearidade dentro dos constructos.



### 4.3. Caracterização dos participantes

Na tabela 1. Frequência para as variáveis de caracterização dos indivíduos, pode-se verificar a análise descritiva da caracterização dos indivíduos. Dessa forma, pode-se notar que:

- 67,0% dos indivíduos eram do sexo Masculino.
- 59,0% dos indivíduos estavam na faixa de idade entre 21 a 40 anos.
- 91,7% dos indivíduos tinham algum tipo de especialização.
- 36,4% das empresas eram Privadas, 28,6% Públicas e 35% eram Públicas/Privadas.

**Tabela 1. Frequência para as variáveis de caracterização dos indivíduos**

Variáveis		N	%
Gênero	Feminino	115	33,0%
	Masculino	234	67,0%
Idade	21 a 40	206	59,0%
	41 a 60	136	39,0%
	Mais de 60	7	2,0%
Especialização	Não	29	8,3%
	Sim	320	91,7%
Natureza da instituição hospitalar em que atua	Privada	127	36,4%
	Pública	100	28,6%
	Pública/Privada	122	35,0%

Fonte: Elaborado pela autora

Os dados referentes às características da amostra demonstram alguns aspectos referentes à profissão médica que coadunam com a literatura especializada. O fato de 67,0 % dos participantes serem do sexo masculino, em uma amostra significativa, ratifica a predominância dos homens nessa profissão. Segundo Siqueira (2010), apenas no final do século XIX as primeiras mulheres começaram a obter títulos de bacharel em medicina, pois essa e outras profissões liberais, como a advocacia, eram eminentemente masculinas e havia grande hostilidade quanto à “invasão” de mulheres nesses campos de trabalho. Curiosamente, não havia resistência à atuação das mulheres como enfermeiras, devido ao fato de essa profissão ser socialmente menos prestigiosa. De fato, durante as duas guerras mundiais, milhares de mulheres atuaram como enfermeiras. Segundo Bourdieu (1999), essa clivagem de gênero nas profissões relacionadas à saúde foi se atenuando com o passar do tempo, na medida em que as mulheres passaram cada vez

mais a lutar por um espaço no cenário das profissões liberais. No entanto, ainda existe uma estratificação de gênero no campo da saúde que se reflete no fato de haver certa predominância de homens na medicina e de mulheres na enfermagem. As diversas explicações (sociais, econômicas, culturais, etc.) para essa clivagem fogem ao escopo deste trabalho, mas vale a pena ressaltar esse fato referente à amostra.

Outro aspecto curioso diz respeito à faixa etária dos respondentes. Afinal, 59,0% dos participantes têm 40 anos ou menos. Isso indica que se trata de indivíduos majoritariamente jovens, que se inseriram no campo de trabalho há menos de duas décadas. O fato de grande parte dos participantes estar há relativamente pouco tempo atuando como médicos pode refletir, em alguma medida, nos níveis de satisfação e comprometimento. Segundo Caldas e Alves Filho (2007), profissionais recém-formados ou iniciantes na profissão tendem a demonstrar empenho e comprometimento na medida em que buscam obter reconhecimento e espaço. Além disso, estão particularmente motivados porque a rotina de trabalho ainda lhes parece nova e, ainda, porque querem demonstrar na prática os conhecimentos adquiridos na universidade.

Um dado extremamente curioso diz respeito ao fato de 91,7 % dos participantes terem algum tipo de especialização. Esse dado vai de encontro ao que demonstra a literatura, pois, segundo Decenzo e Robbins (2001), o alto nível de competitividade no mercado de trabalho tem levado os profissionais de diversos campos, dentre os quais a medicina, a fazerem especialização como forma de agregar valor ao currículo e, assim, obter vantagem na disputa por vagas de trabalho.

Já o fato de não haver, quanto à procedência trabalhista dos médicos participantes, predominância significativa de instituições de saúde públicas ou privadas pode ser um dado interessante por fornecer um painel mais geral sobre os índices de satisfação e comprometimento de profissionais advindos de campos de trabalho diversos.

#### **4.4. Análise Descritiva das Variáveis dos Constructos**

Para descrever as variáveis em escala likert do estudo, foram utilizadas as médias, os respectivos intervalos de confiança bootstrap e os percentuais para cada categoria da escala. A média como uma medida resumo dos percentuais, juntamente com os intervalos de confiança, permite uma interpretação mais simples, além de

possibilitar realizar análises comparativas entre os itens. Dessa forma, podem-se destacar os seguintes aspectos:

- Os indivíduos tendem em média a concordar com as afirmações AB1 (Existe um sentimento de união entre as pessoas com quem eu trabalho) e AB3 (Os profissionais com os quais me relaciono no ambiente de trabalho são educados). Já para a afirmação AB2 (No trabalho, levando em conta toda a minha capacitação, eu recebo o reconhecimento que mereço) os indivíduos tendem em média a ficarem neutros, enquanto que para a afirmação AB4 (O clima organizacional é tão saudável que considero essa instituição hospitalar como uma grande família da qual quero fazer parte durante toda a minha carreira) os indivíduos tendem em média a discordar.
- Os indivíduos tendem em média a concordar com as afirmações CP2 (Estou disposto a dedicar uma grande quantidade de esforços, além da esperada normalmente, para ajudar a instituição a ser bem sucedida), CP4 (Eu devo muito à instituição hospitalar onde trabalho), CP6 (Eu julgo que meus valores são muito similares aos valores defendidos pela instituição hospitalar onde trabalho) e CP7 (Eu me sinto emocionalmente envolvido com a instituição hospitalar onde trabalho). Já para as afirmações CP1 (Sinto que seria um desafio imenso iniciar minhas atividades laborais em outra instituição), CP3 (Eu me sentiria culpado se deixasse a instituição hospitalar onde trabalho) e CP5 (Acredito que teria poucas alternativas no mercado de trabalho se eu deixasse a instituição hospitalar onde trabalho) os indivíduos tendem em média a discordar.
- Os indivíduos tendem em média a concordar com a afirmação HO1 (O tempo para realização das minhas atividades laborais é suficiente). Já para a afirmação HO2 (A jornada de trabalho que realizo é compatível com todas as minhas atividades laborais) os indivíduos tendem em média a ficarem neutros, enquanto que para a afirmação I.HO3 (Minha carga horária de trabalho NÃO é excessiva) os indivíduos tendem em média a discordar.
- Os indivíduos tendem em média a concordar de todas as afirmações do constructo identificação sendo que o nível de concordância das afirmações ID1 (Eu me identifico com a vida de médico) e ID2 (Os meus valores se

identificam com a profissão de médico) foram significativamente maiores que as demais.

- Os indivíduos tendem em média a discordar de todas as afirmações do constructo instalação.
- Os indivíduos tendem em média a discordar de todas as afirmações do constructo remuneração.
- Os indivíduos tendem em média a concordar com as afirmações SA1 (Todos os dias de trabalho, acordo satisfeito com a possibilidade de estar novamente na instituição onde atuo), SA2 (Atualmente estou muito realizado profissionalmente) e (SA3: Sempre vou ao trabalho com grande disposição). Já para a afirmação I.SA4 (Sempre estou disposto pois minha satisfação é a mesma), os indivíduos tendem em média a discordar.

Na tabela 2, serão apresentados e descritos os itens dos constructos.

**Tabela 2. Apresentação e descrição dos itens dos constructos**

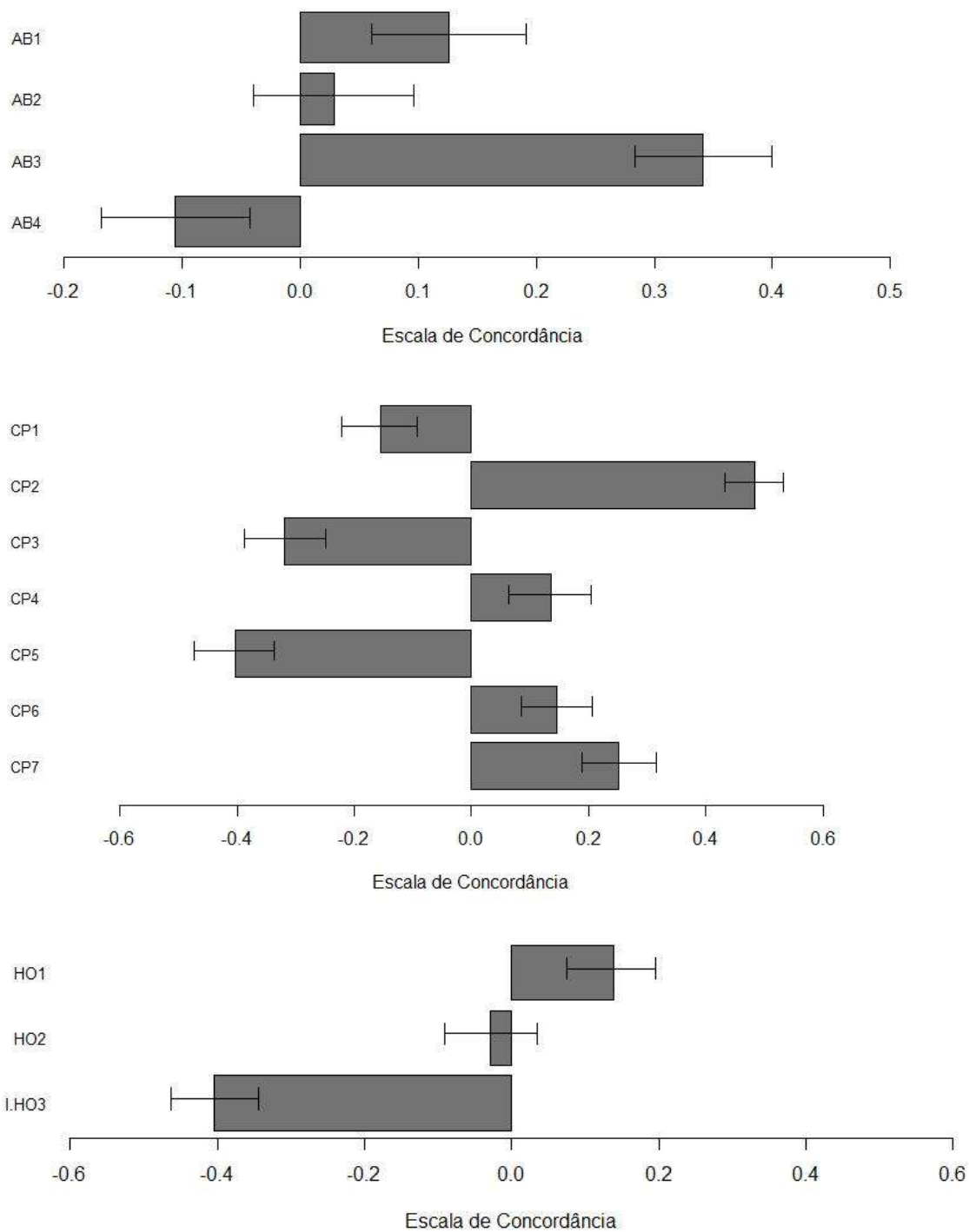
Constructo	Item	Média	I.C - 95%	Escala de Concordância				
				DT	D	N	C	CT
Ambiente	AB1	0,13	[0,06; 0,19]	12,0%	16,3%	16,3%	45,0%	10,3%
	AB2	0,03	[-0,04; 0,10]	18,1%	20,1%	12,3%	37,2%	12,3%
	AB3	0,34	[0,28; 0,40]	4,0%	14,0%	14,0%	45,6%	22,3%
	AB4	-0,11	[-0,17; -0,04]	20,3%	20,6%	26,9%	24,1%	8,0%
Comprometimento	CP1	-0,16	[-0,22; -0,09]	22,1%	18,4%	40,5%	6,6%	12,4%
	CP2	0,48	[0,43; 0,53]	2,0%	6,0%	16,0%	45,0%	30,9%
	CP3	-0,32	[-0,39; -0,25]	39,0%	16,0%	28,9%	2,0%	14,0%
	CP4	0,14	[0,06; 0,21]	16,3%	10,0%	20,1%	37,2%	16,3%
	CP5	-0,40	[-0,47; -0,34]	43,0%	24,9%	10,0%	14,0%	8,0%
	CP6	0,15	[0,09; 0,21]	10,0%	12,0%	28,9%	37,0%	12,0%
	CP7	0,25	[0,19; 0,32]	10,3%	12,0%	15,2%	41,8%	20,6%
Horário	HO1	0,14	[0,07; 0,20]	4,3%	22,3%	33,0%	22,3%	18,1%
	HO2	-0,03	[-0,09; 0,03]	14,3%	24,1%	27,2%	22,1%	12,3%
	I.HO3	-0,40	[-0,46; -0,34]	30,9%	41,0%	12,0%	10,0%	6,0%
Identificação	ID1	0,77	[0,74; 0,80]	0,0%	0,0%	6,6%	32,7%	60,7%
	ID2	0,79	[0,75; 0,82]	2,0%	0,0%	4,0%	26,9%	67,0%
	ID3	0,64	[0,60; 0,67]	0,0%	2,0%	8,0%	51,0%	39,0%
	ID4	0,38	[0,33; 0,44]	3,7%	2,0%	37,0%	28,7%	28,7%
	ID5	0,33	[0,28; 0,38]	2,0%	8,0%	24,4%	53,3%	12,3%
	ID6	0,16	[0,10; 0,22]	6,3%	20,1%	26,9%	28,7%	18,1%
Instalação	IT1	-0,27	[-0,34; -	26,9%	37,0%	6,0%	24,1%	6,0%

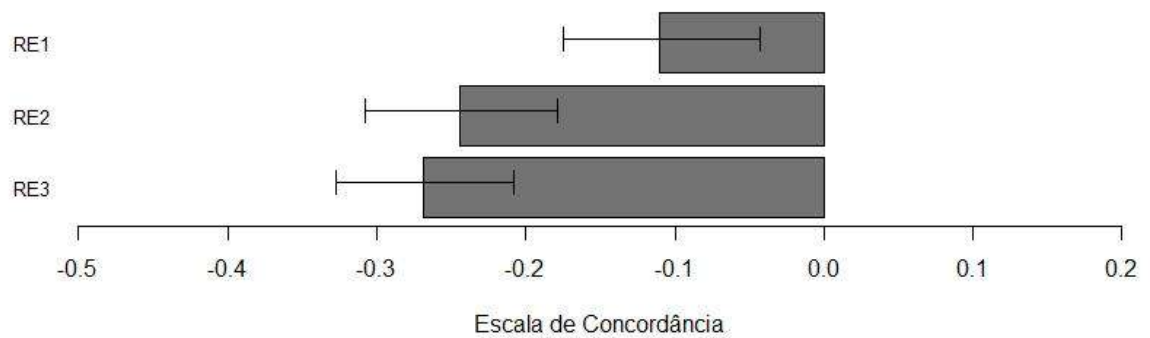
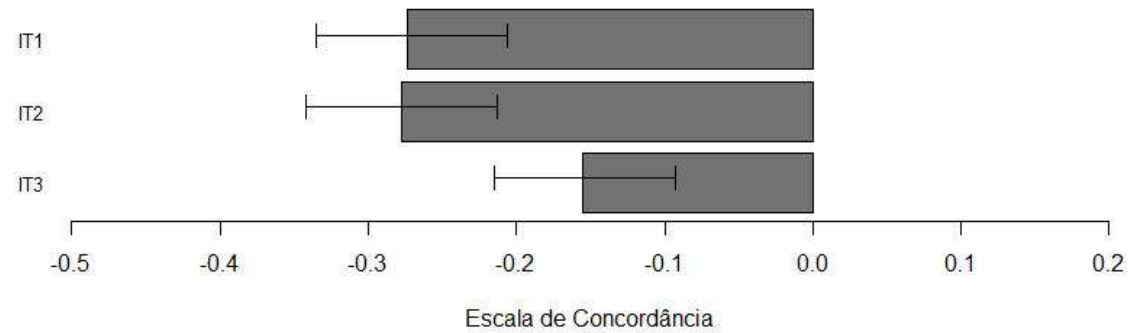
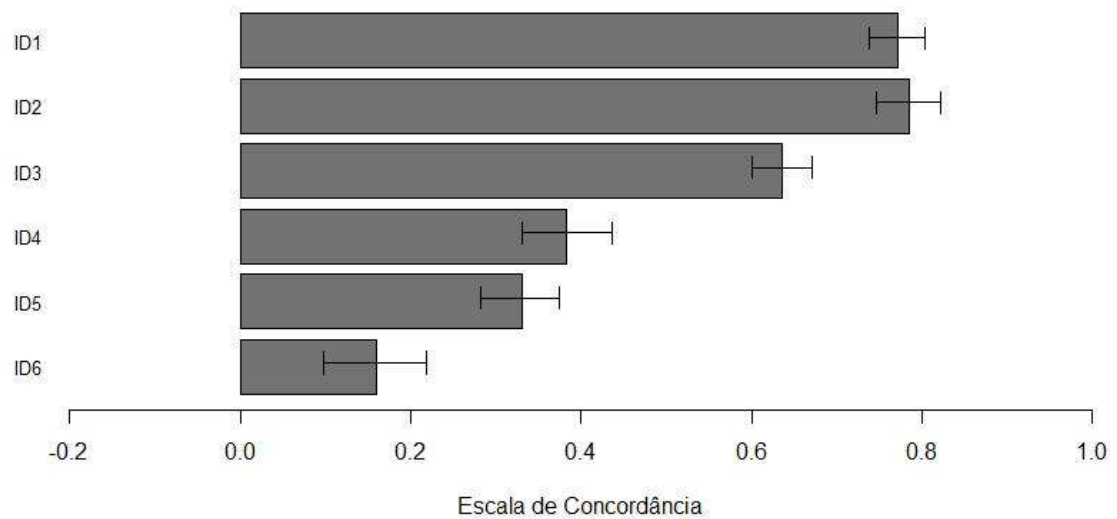
	IT2	-0,28	0,21] [-0,34; - 0,21]	24,4%	39,3%	8,0%	24,4%	4,0%
	IT3	-0,16	[-0,22; - 0,09]	16,0%	30,9%	26,9%	20,1%	6,0%
Remuneração	RE1	-0,11	[-0,18; - 0,04]	16,3%	31,5%	20,1%	22,1%	10,0%
	RE2	-0,24	[-0,31; - 0,18]	27,2%	24,4%	24,4%	18,1%	6,0%
	RE3	-0,27	[-0,33; - 0,21]	22,3%	35,2%	20,3%	18,1%	4,0%
Satisfação	SA1	0,16	[0,09; 0,21]	8,0%	14,0%	33,0%	28,9%	16,0%
	SA2	0,39	[0,34; 0,46]	4,0%	14,0%	14,0%	35,0%	33,0%
	SA3	0,27	[0,21; 0,32]	4,3%	15,8%	14,3%	53,3%	12,3%
	I.SA4	-0,17	[-0,24; - 0,10]	16,3%	37,2%	18,3%	20,1%	8,0%

**Fonte:** Elaborado pela autora

No gráfico 1. Apresentação e descrição dos itens dos constructos, pode-se visualizar as informações gerais apresentadas na tabela 2.

**Gráfico 1 - Apresentação e descrição dos itens dos constructos.**





**Fonte:** Elaborado pela autora

Pelos dados apresentados, pode-se considerar que a equipe de trabalho, sobretudo no que toca às relações interpessoais, é um fator positivo levantado pelos respondentes, pois as afirmações AB1 (Existe um sentimento de união entre as pessoas com quem eu trabalho) e AB3 (Os profissionais com os quais me relaciono no ambiente de trabalho são educados) obtiveram sinalização positiva por parte significativa dos participantes. Isso ratifica a relevância do coleguismo para os níveis de satisfação dos profissionais médicos. Segundo Ford (1992), o vínculo interpessoal amistoso, no qual as relações entre colegas são saudáveis, é altamente impactante sobre a forma como um

funcionário percebe seu ambiente de trabalho, sobretudo em profissões que demandam trabalho em equipe.

Em contrapartida, o mesmo nível de satisfação com os colegas de trabalho não assegura a satisfação com o ambiente de trabalho, pois esse ambiente envolve uma complexidade maior de fatores. Por isso a tendência dos respondentes em discordar com a afirmação AB4 (O clima organizacional é tão saudável que considero essa instituição hospitalar como uma grande família da qual quero fazer parte durante toda a minha carreira). O clima organizacional é um dos aspectos fundamentais para a satisfação e, por conseguinte, para o comprometimento dos profissionais, como visto anteriormente.

O fato de grande parte dos participantes terem reservas quanto à qualidade do clima organizacional, mas se mostrarem satisfeitos com relação aos colegas sugere que a insatisfação pode estar relacionada não propriamente com os colegas, mas com outros funcionários ou mesmo com os superiores. Além disso, de acordo com Fonseca (2000), o clima organizacional é um complexo de relações que vai além do convívio entre colegas, pois se trata de um conceito muito subjetivo, cujo significado varia de acordo com as expectativas de cada funcionário.

No entanto, um dado que pode elucidar o motivo pela tendência à insatisfação com o clima organizacional pode estar relacionado a outro construto, relacionado ao modo como o profissional se vê dentro da organização e vê como esta, por sua vez, valoriza seu trabalho, ou seja, a remuneração. O fato de haver certa neutralidade quanto à afirmação AB2 (No trabalho, levando em conta toda a minha capacitação, eu recebo o reconhecimento que mereço) pode indicar que a remuneração não satisfaz uma parcela dos participantes, por ser incompatível com sua auto-avaliação de desempenho e mérito. Além disso, todas as afirmações relativas ao constructo remuneração apresentam pouca adesão dos respondentes. Como visto na literatura, a remuneração é um antecedente importante para a satisfação, pois, segundo autores como Wood e Picarelli (2004), todo profissional almeja ter seu trabalho reconhecido, e a remuneração é uma forma de reconhecimento na qual o trabalhador identifica em que medida sua atuação é valorizada. Nesse sentido, a remuneração satisfatória tende a aumentar o nível de interesse pelo trabalho e o comprometimento como garantia de manutenção ou mesmo aumento da boa remuneração.

De modo geral, é possível observar um movimento de empenho e comprometimento dos profissionais, pois afirmações como CP2 (Estou disposto a



dedicar uma grande quantidade de esforços, além da esperada normalmente, para ajudar a instituição a ser bem sucedida) obtiveram quantidade representativa de adesões.

Essa adesão sugere existência de vínculo afetivo com a instituição de trabalho, o que, para autores como Heller (1998), é um importante fator de comprometimento. Afinal, ao adquirir vínculo afetivo com a organização, o trabalhador a identifica como uma espécie de família para a qual dedica grande parte de seu esforço e, para usar uma expressão comum no ambiente corporativo, “veste a camisa” da empresa.

Esse dado é contraditório, no entanto, com o fato (observado anteriormente) de parte significativa dos respondentes não estar disposta a passar o resto da vida profissional atuando na mesma empresa. Isso sugere que a fidelidade e, mais precisamente, o comprometimento do profissional existe enquanto este atua na instituição, mas isso não significa um vínculo afetivo perene.

Ou seja, como profissional de uma instituição, o médico procura honrá-la e zelar pela qualidade da mesma, mas, tão logo mude de emprego, direcionará seus esforços para a nova organização. Em outros termos, os vínculos de afiliação parecem ser provisórios e relacionados à duração do contrato de trabalho.

De qualquer maneira, a disposição de parte significativa dos participantes em se dedicar pelo êxito da organização pode estar relacionada a três afirmações que obtiveram respostas afirmativas de parte significativa dos respondentes, quais sejam: CP4 (Eu devo muito à instituição hospitalar onde trabalho), CP6 (Eu julgo que meus valores são muito similares aos valores defendidos pela instituição hospitalar onde trabalho) e CP7 (Eu me sinto emocionalmente envolvido com a instituição hospitalar onde trabalho). Ou seja, fatores como gratidão, identificação de valores comuns e vínculo afetivo confluem para a satisfação e, por conseguinte, para o comprometimento dos profissionais de saúde.

Todavia, conforme já mencionada anteriormente, o vínculo com a organização é circunstancial e parece estar relacionado mais a uma atitude de profissionalismo do que a uma adesão simplesmente emocional. Haja vista que as afirmações CP1 (Sinto que seria um desafio imenso iniciar minhas atividades laborais em outra instituição), CP3 (Eu me sentiria culpado se deixasse a instituição hospitalar onde trabalho) e CP5 (Acredito que teria poucas alternativas no mercado de trabalho se eu deixasse a instituição hospitalar onde trabalho) obtiveram pouca adesão dos respondentes.

Ora, em um mercado de trabalho no qual fatores como rotatividade e mudanças de emprego são comuns, pois os profissionais permanecem em uma organização

enquanto ela os satisfaz profissionalmente, mas não hesitam em mudar de emprego tão logo apareça uma oportunidade mais atrativa, parece compreensível essa aparente contradição. Segundo Jordão (2004), no mercado de trabalho contemporâneo, o aumento das ofertas de emprego e a possibilidade de obtenção de melhores trabalhos modifica a relação que, até décadas atrás, os funcionários mantinham com suas empresas.

Segundo esse autor, durante a vigência do sistema de produção fordista, por exemplo, era comum um funcionário trabalhar durante décadas em uma mesma organização até se aposentar, seja por satisfação, seja por acomodação ou insegurança em mudar de emprego, seja pela carência de alternativas. Já nas últimas décadas, com a dinamização do mercado de trabalho e a crescente oferta de postos de trabalho, a fidelização de um profissional à organização se torna mais vulnerável, na medida em que ele não hesita, como outrora, em mudar de trabalho. Por isso a necessidade de as empresas se esforçarem no sentido de assegurarem constantemente a satisfação dos funcionários, como já foi discutido na revisão de literatura.

Outro aspecto que chama atenção concerne ao construto horário, pois percebe-se discordância com afirmativas relacionadas à satisfação com a jornada de trabalho e a carga horária, haja vista a tendência dos participantes em discordar da afirmação HO3 (Minha carga horária de trabalho NÃO é excessiva). Essa discordância não é surpreendente, já que, conforme discutido na revisão de literatura, a profissão médica se caracteriza por jornadas de trabalho geralmente prolongadas e por cargas horárias exaustivas.

Também chamam atenção os dados obtidos em relação ao constructo identificação. Isso porque pode-se notar uma tendência dos profissionais em confirmar que se identificam com a profissão que exercem, notadamente com as afirmações ID1 (Eu me identifico com a vida de médico) e ID2 (Os meus valores se identificam com a profissão de médico).

Essa identificação positiva, acrescida de outros construtos, converge para que o nível de satisfação dos participantes seja significativo, uma vez que as afirmações relacionadas à satisfação, tais como SA1 (Todos os dias de trabalho, acordo satisfeito com a possibilidade de estar novamente na instituição onde atuo), SA2 (Atualmente estou muito realizado profissionalmente) e (SA3: Sempre vou ao trabalho com grande disposição) apresentaram grande adesão dos médicos.

#### 4.5. Modelo de Mensuração (Outer Model)

Na análise do modelo de mensuração são verificadas a validade convergente, a validade discriminante a confiabilidade e a dimensionalidade dos construtos. A validade convergente garante que os indicadores de um construto estão correlacionados o suficiente para medir o conceito latente. A validade discriminante verifica se os construtos medem efetivamente diferentes aspectos do fenômeno de interesse. Já a confiabilidade revela a consistência das medidas em mensurar o conceito que pretendem medir. Por sua vez, a dimensionalidade verifica quantos conceitos medem os itens de cada constructo. O interessante é que cada constructo mensure apenas um conceito.

A fim de testar a validade convergente dos construtos, foi utilizado o critério proposto por Fornell et al. (1981). Esse critério garante tal validade caso a Variância Média Extraída - AVE, que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus indicadores e varia de 0% a 100% (HAIR et al., 2009), seja superior a 50% (HENSELER, RINGLE, SINKOVICS, 2009), ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (NUNNALLY, et al., 1994). Para validade discriminante foi utilizado o critério de (FORNELL, et al., 1981), que garante a validade discriminante quando a variância extraída (AVE) de um constructo não for menor que a variância compartilhada desse constructo com os demais.

Para mensurar a confiabilidade dos constructos foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e a Confiabilidade Composta (CC). De acordo com (TENENHAUS, et al., 2005) os índices AC e CC devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo. Para verificar a dimensionalidade dos constructos foi utilizado o critério de Kaiser (MINGOTI, 2007) que retorna o número de fatores que devem ser retidos no Modelo de Mensuração.

O método Bootstrap foi utilizado para calcular os intervalos de confiança para os pesos do modelo de mensuração, fornecendo informações sobre a variabilidade dos parâmetros estimados, provendo assim uma importante validação dos resultados.

Na tabela seguinte podem ser verificados os pesos, as cargas fatoriais e as comunalidades para o modelo de mensuração inicial e final, sendo interessante destacar que:

- Os itens ID3, ID6, HO3, CP1 e CP5 foram retirados por apresentarem cargas fatoriais com valores abaixo de 0,50.

- O item ID1 foi retirado para que o constructo identificação obtivesse a validação convergente ( $AVE > 0,40$ ).
- Avaliando os intervalos de confiança do modelo final, nota-se que todos os pesos foram significativos, uma vez que os intervalos de confiança não continham o zero.

Tabela 3 - Modelo de Mensuração

Constructos	Itens	Modelo Inicial				Modelo Final			
		CF	Comun	Pesos	I.C - 95*	CF	Comun	Pesos	I.C - 95*
Identificação	ID1	0,52	0,27	0,30	[0,15; 0,45]	-	-	-	-
	ID2	0,60	0,36	0,30	[0,14; 0,45]	0,55	0,31	0,39	[0,17; 0,60]
	ID3	0,49	0,24	0,20	[0,01; 0,34]	-	-	-	-
	ID4	0,58	0,34	0,34	[0,17; 0,50]	0,64	0,41	0,45	[0,21; 0,63]
	ID5	0,66	0,43	0,50	[0,33; 0,68]	0,76	0,58	0,65	[0,45; 0,83]
	ID6	0,25	0,06	0,14	[-0,04; 0,32]	-	-	-	-
Remuneração	RE1	0,80	0,63	0,49	[0,44; 0,56]	0,80	0,63	0,49	[0,44; 0,56]
	RE2	0,85	0,71	0,35	[0,32; 0,38]	0,85	0,71	0,35	[0,32; 0,38]
	RE3	0,84	0,70	0,37	[0,34; 0,40]	0,84	0,70	0,37	[0,34; 0,40]
Horário	HO1	0,84	0,71	0,48	[0,41; 0,55]	0,88	0,78	0,51	[0,45; 0,58]
	HO2	0,88	0,78	0,56	[0,49; 0,63]	0,91	0,84	0,60	[0,53; 0,67]
	LHO3	0,36	0,13	0,28	[0,14; 0,41]	-	-	-	-
Ambiente	AB1	0,60	0,36	0,33	[0,27; 0,39]	0,60	0,36	0,33	[0,27; 0,38]
	AB2	0,81	0,65	0,44	[0,40; 0,50]	0,81	0,65	0,45	[0,40; 0,50]
	AB3	0,78	0,60	0,32	[0,27; 0,37]	0,78	0,60	0,32	[0,27; 0,37]
	AB4	0,68	0,47	0,28	[0,22; 0,33]	0,68	0,47	0,28	[0,23; 0,33]
Instalação	IT1	0,75	0,56	0,44	[0,38; 0,50]	0,75	0,56	0,44	[0,38; 0,51]
	IT2	0,79	0,63	0,38	[0,33; 0,43]	0,79	0,63	0,38	[0,33; 0,43]
	IT3	0,82	0,67	0,45	[0,40; 0,50]	0,82	0,67	0,45	[0,40; 0,50]
Satisfação	SA1	0,8	0,66	0,47	[0,43; 0,52]	0,8	0,66	0,47	[0,42;

		1				1			0,51]
	SA2	0,6 7	0,45	0,30	[0,27; 0,34]	0,6 8	0,46	0,31	[0,27; 0,34]
	SA3	0,7 7	0,60	0,32	[0,29; 0,35]	0,7 8	0,61	0,33	[0,30; 0,36]
	ISA4	0,6 2	0,38	0,27	[0,23; 0,31]	0,6 1	0,37	0,26	[0,22; 0,31]
Comprometiment o	CP1	0,4 2	0,18	0,12	[0,08; 0,17]	-	-	-	-
	CP2	0,4 8	0,23	0,19	[0,14; 0,23]	0,5 1	0,26	0,21	[0,15; 0,25]
	CP3	0,7 3	0,53	0,25	[0,22; 0,29]	0,7 2	0,52	0,28	[0,24; 0,31]
	CP4	0,7 2	0,51	0,25	[0,22; 0,28]	0,7 3	0,54	0,28	[0,24; 0,31]
	CP5	0,4 4	0,19	0,13	[0,09; 0,18]	-	-	-	-
	CP6	0,8 2	0,66	0,33	[0,30; 0,37]	0,8 2	0,67	0,37	[0,34; 0,41]
	CP7	0,6 9	0,48	0,24	[0,21; 0,27]	0,7 1	0,50	0,26	[0,23; 0,30]

\* Validação bootstrap.

**Fonte:** Elaborado pela autora

Na análise da validade convergente, a validade discriminante, dimensionalidade e a confiabilidade dos construtos, se pode destacar que:

- Todos os constructos apresentaram índices de confiabilidade AC ou CC acima de 0,70, evidenciando assim a confiabilidade dos constructos.
- Todos os constructos foram unidimensionais, pois não apresentaram nenhum segundo autovalor maior que 1.
- Todos os constructos apresentaram os AVE's superiores a 0,40, indicando validação convergente.
- Com exceção dos constructos Comprometimento e Satisfação, todas as variâncias compartilhadas, de todos os pares de construtos do modelo, foram inferiores às variâncias médias extraídas (AVEs). Dessa forma, considerando que as variâncias compartilhadas para Comprometimento e Satisfação ficaram próximas das respectivas AVES, e que dos 21 possíveis pares de constructos esse foi único que não alcançou os critérios, foi considerado que houve validação discriminante. Cabe ressaltar também que essa possível dificuldade de discriminar satisfação de comprometimento se deve a forte relação existente entre os dois.

**Tabela 4. Validação do Modelo de Mensuração**

Constructos	Itens	AC	DG	1ª av	2ª av	AVE	1	2	3	4	5	6
1-Identificação	3	0,37	0,70	1,33	0,90	0,43	-					
2-Remuneração	3	0,77	0,87	2,08	0,68	0,68	0,04	-				
3-Horário	2	0,76	0,89	1,61	0,39	0,81	0,02	0,17	-			
4-Ambiente	4	0,69	0,81	2,11	0,85	0,52	0,06	0,27	0,17	-		
5-Instalações	3	0,69	0,83	1,87	0,68	0,62	0,05	0,23	0,18	0,22	-	
6-Satisfação	4	0,70	0,82	2,11	0,86	0,52	0,11	0,40	0,19	0,42	0,33	-
7-Comprometimento	5	0,74	0,83	2,50	0,87	0,50	0,07	0,33	0,13	0,37	0,27	0,59

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.6. Modelo Estrutural (*Inner Model*)

De acordo com Hair, *et al* (2009), a SEM (*Structural Equations Modeling*) é uma continuidade de algumas técnicas de análise multivariadas, principalmente da análise de regressão múltipla e análise fatorial. O que a difere das demais técnicas multivariadas é que a SEM permite examinar diversas relações de dependência ao mesmo tempo, enquanto que as demais técnicas são capazes de verificar e examinar um único relacionamento entre as variáveis de cada vez.

O modelo de mensuração e modelo de regressão foi realizado utilizando o método PLS (Partial Least Square). Modelos de Equações Estruturais (SEM) é muito popular em muitas disciplinas, sendo a abordagem PLS (Partial Least Square) uma alternativa a abordagem tradicional baseada na covariância. A abordagem PLS, tem sido referida como uma técnica de modelagem suave com o mínimo de demanda, ao se considerar: as escalas de medidas, o tamanho amostral e distribuições residuais. (MONECKE, *et al.*, 2012).

Para verificar a qualidade do ajuste foram utilizados o  $R^2$  e o GoF. O  $R^2$  representa em uma escala de 0 a 100 o quanto os constructos independentes explicam os dependentes, sendo que quanto mais próximo de 100% melhor. Já o GoF é uma média geométrica da média das AVEs dos construtos com a média dos  $R^2$  do modelo. Ele varia de 0% a 100%, não havendo ainda valores de corte para considerar um ajuste como bom ou ruim, mas sabe-se que quanto mais próximo de 100% melhor o ajuste.

De acordo com os resultados apresentados na tabela 6 e figura-1 para o modelo que considera como variáveis endógenas (dependentes) os constructos “Satisfação” e “Comprometimento” tem-se que:

**a) Em relação à satisfação:**

- Existe influência significativa (valor-p=0,00) e positiva ( $\beta=0,141$  [0,08; 0,22]) da identificação sobre a satisfação. Sendo assim, quanto maior a identificação, maior a satisfação dos indivíduos.
- Existe influência significativa (valor-p=0,00) e positiva ( $\beta=0,303$  [0,22; 0,38]) da remuneração sobre a satisfação. Sendo assim, quanto maior a remuneração, maior a satisfação dos indivíduos.
- Existe influência significativa (valor-p=0,00) e positiva ( $\beta=0,321$  [0,24; 0,40]) do ambiente sobre a satisfação. Sendo assim, quanto melhor o ambiente, maior a satisfação dos indivíduos.
- Existe influência significativa (valor-p=0,00) e positiva ( $\beta=0,218$  [0,14; 0,30]) das instalações sobre a satisfação. Sendo assim, quanto melhor as instalações, maior a satisfação dos indivíduos.
- O horário não influenciou significativamente (valor-p=0,081) a satisfação.
- Os cinco constructos citados acima conseguem explicar 60,2% da variabilidade da satisfação.

**b) Em relação ao comprometimento:**

- Existe influência significativa (valor-p=0,00) e positiva ( $\beta=0,770$  [0,72; 0,82]) da satisfação sobre o comprometimento. Sendo assim, quanto maior a satisfação, maior o comprometimento dos indivíduos.
- O constructo satisfação consegue explicar 59,3% da variabilidade do comprometimento.

Cabe, ainda, ressaltar que:

- O modelo apresentou um GoF de 57,9%.
- Os intervalos de confiança via bootstrap estão de acordo com os resultados encontrados pelo valor-p, indicando uma maior validade aos resultados apresentados.

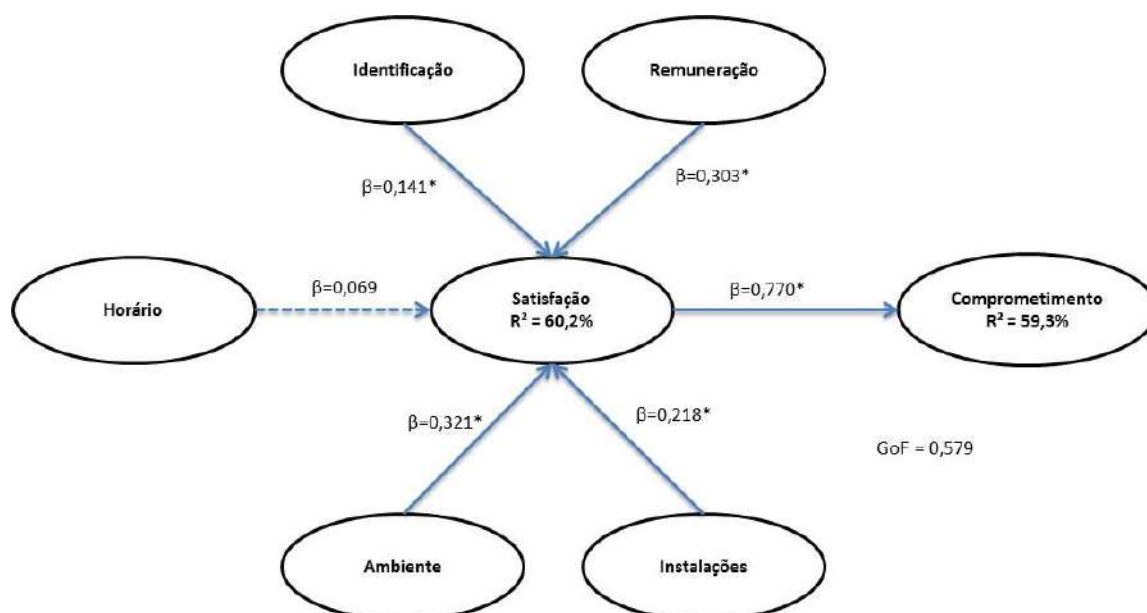
**Tabela 5. Modelo Estrutural**

Dependentes	Independentes	B	I.C - 95%	E.P.( $\beta$ )	Valor-p	R <sup>2</sup>
Satisfação	Identificação	0,141	[0,08; 0,22]	0,036	0,000	60,2%
	Remuneração	0,303	[0,22; 0,38]	0,043	0,000	
	Horário	0,069	[-0,02; 0,14]	0,040	0,081	
	Ambiente	0,321	[0,24; 0,40]	0,043	0,000	
Comprometimento	Instalações	0,218	[0,14; 0,30]	0,042	0,000	59,3%
	Satisfação	0,770	[0,72; 0,82]	0,034	0,000	

\* Validação Bootstrap; GOF=57,9%

Fonte: Elaborado pela autora

O modelo estrutural pode ser visualizado na Figura 2, apresentada a seguir.

**Figura 2 - Ilustração do Modelo estrutural**

Fonte: Elaborado pela autora

A alteração do modelo estrutural, unificação do constructo comprometimento, foi justificada pelo teste de unidimensionalidade, que indicou haver uma única dimensão, e não três, como a proposição teórica previa.

#### 4.7. Discussões

Com base nos dados apresentados, é possível chegar às seguintes conclusões, relacionadas ao atrelamento entre cada antecedente e a satisfação:



- Houve influência significativa (valor- $p=0,00$ ) e positiva ( $\beta=0,141$  [0,08; 0,22]) da identificação sobre a satisfação. Sendo assim, quanto maior a identificação, maior a satisfação dos indivíduos. Conforme discutido na revisão de literatura, a identificação com a profissão influencia bastante o modo como o profissional encara seu trabalho, pois a identificação, quando positiva, fornece uma predisposição do sujeito a trabalhar com mais disposição e, por extensão, a obter mais facilmente a satisfação. Nesse sentido, conforme Rego (2003), a identificação é um antecedente primordial, pois pode exercer impacto, inclusive, sobre outros antecedentes. Por exemplo, um trabalhador que se identifica com a profissão pode sentir menos o impacto de não atuar em instalações totalmente adequadas, pois sua motivação inerente faz com que fatores ambientais desagradáveis sejam menos incômodos. Em contrapartida, um trabalhador que não se identifica com a profissão pode hiperdimensionar fatores negativos, como a baixa remuneração. Ou seja, o fato de não haver identificação pode fazer com que a baixa remuneração, que já é, em si, um desestímulo, torne-se ainda mais desanimadora.
- Houve influência significativa (valor- $p=0,00$ ) e positiva ( $\beta=0,303$  [0,22; 0,38]) da remuneração sobre a satisfação. Sendo assim, quanto maior a remuneração, maior a satisfação dos indivíduos. Ratificando o que foi discutido pelo referencial teórico (BEHN, 2003; WOOD, PICARELLI, 2004), a remuneração pode gerar satisfação, na medida em que o profissional bem remunerado sente que seu trabalho é bem reconhecido pela instituição e, por conseguinte, tende a se entusiasmar mais. Além disso, em um mercado de trabalho balizado pela meritocracia, a remuneração constitui uma forma de prêmio bastante motivadora, que pode levar o funcionário a desejar melhorar cada vez mais sua remuneração a fim de obter mais benefícios.
- Houve influência significativa (valor- $p=0,00$ ) e positiva ( $\beta=0,321$  [0,24; 0,40]) do ambiente sobre a satisfação. Sendo assim, quanto melhor o ambiente, maior a satisfação dos indivíduos. Essa correlação entre ambiente e satisfação também não surpreende, pois, segundo autores como Bergamini (1997 e Tamayo (2000), é no ambiente de trabalho que os indivíduos passam a maior parte do seu dia, de modo que o modo como esse ambiente é percebido pelo trabalhador diz muito sobre seu nível de satisfação. No caso dos médicos, cuja jornada de trabalho

tende a ser extensa e cujo trabalho gera bastante estresse, um ambiente de trabalho tranquilo pode favorecer a satisfação com o trabalho, enquanto um ambiente caótico, barulhento ou desconfortável pode ter efeito contrário.

- Houve influência significativa (valor- $p=0,00$ ) e positiva ( $\beta=0,218$  [0,14; 0,30]) das instalações sobre a satisfação. Sendo assim, quanto melhor as instalações, maior a satisfação dos indivíduos. Igualmente, o atrelamento entre instalações e satisfação parece compreensível, pois, conforme discutido na revisão de literatura, o efeito das condições de infraestrutura também exerce impacto sobre os níveis de satisfação. No caso específico dos médicos, as condições de instalação são particularmente importantes, pois, segundo Bastos (2008), esses profissionais muitas vezes atuam em situações de riscos ocupacionais como acidentes e contaminações. Caso esses riscos sejam minimizados, o trabalho do médico é bastante favorecido e isso pode incidir sobre seu grau de satisfação.
- O horário não influenciou significativamente (valor- $p=0,081$ ) a satisfação. Esse dado é bastante curioso, pois, conforme discutido anteriormente, os médicos muitas vezes têm cargas de trabalho prolongadas. Possivelmente, o fato de estarem em uma profissão que requer flexibilidade com relação ao horário faz com que os médicos não identifiquem o horário como um importante antecedente para a satisfação. Uma resposta mais pontual para esse dado disjuntivo em relação aos anteriores dependeria de um trabalho específico, com enfoque para esse construto.
- Os cinco constructos citados acima conseguem explicar 60,2% da variabilidade da satisfação. Esse dado é significativo por reiterar o impacto que os antecedentes apresentados neste trabalho exercem sobre a satisfação. Em outros termos, o dado demonstra que a satisfação pode sofrer alterações positivas ou negativas (aumentar ou diminuir) de acordo com os antecedentes. Todavia, é preciso apontar que, conforme indicam os dados apresentados até aqui, os antecedentes não funcionam isoladamente, mas em conjunto, como uma soma de fatores que, em sua totalidade, geram ou não a satisfação. Ou seja, o fato de receber remuneração condizente com as expectativas não assegura satisfação a

um médico se as instalações e o ambiente de trabalho forem precários, por exemplo.

- Houve influência significativa (valor- $p=0,00$ ) e positiva ( $\beta=0,770$  [0,72; 0,82]) da satisfação sobre o comprometimento. Sendo assim, quanto maior a satisfação, maior o comprometimento dos indivíduos. O nexos causal entre satisfação e comprometimento demonstra que a hipótese que originou esta pesquisa estava correta, afinal, como indica o último tópico desta conclusão:
- O constructo satisfação consegue explicar 59,3% da variabilidade do comprometimento. Ou seja, o comprometimento é, em larga medida, definido pelo grau de satisfação do profissional de medicina. Considerando-se essa causalidade, uma das contribuições desta pesquisa consiste em evidenciar que o estudo sobre o comprometimento dos profissionais médicos com seu trabalho não pode prescindir de um estudo correlato sobre os níveis de satisfação desses mesmos profissionais. Por sua vez, a mensuração da satisfação depende, em larga medida, de uma investigação dos cinco antecedentes elencados neste trabalho. Portanto, é preciso considerar, nos estudos sobre comprometimento, a relação de causalidade em que os cinco antecedentes, em conjunto, induzem à maior ou menor satisfação, que, por sua vez, leva ao maior ou menor comprometimento.

## 5. CONCLUSÕES

Neste último capítulo, são apresentadas as conclusões obtidas através da pesquisa, bem como as limitações do estudo e sugestões para trabalhos posteriores.

Inserido no campo da gestão estratégica das organizações, este trabalho partiu de uma concepção holística da empresa como um universo complexo e multifacetado e, desse modo, considerou que os gestores devem adotar uma multiplicidade de métodos avaliativos que se complementem uns aos outros. Assim, as avaliações objetivas e quantitativas, como indicadores contábeis-financeiros, precisam ser complementadas com mensurações relacionadas a aspectos subjetivos e qualitativos, relacionados aos processos internos da organização, tais como as avaliações de níveis de satisfação e comprometimento dos funcionários.

Medidas de percepção e opinião dos servidores de setores os mais diversos são formas de avaliação, menos objetivas, já que não são mensuradas numericamente, e permitem contemplar a empresa com uma organização formada por seres humanos e, portanto, como um campo subjetivo que não pode ser reduzido a indicadores percentuais. Somente com essa base multifacetada é possível estabelecer um quadro mais abrangente e fidedigno da organização. Por isso, este trabalho enfatizou outros fatores que são co-responsáveis pelo desempenho empresarial e, desse modo, justificam-se pela possibilidade de contribuir efetivamente para a realização de uma análise mais panorâmica das organizações.

De fato, na Administração, a literatura dedicada ao exame de aspectos como a satisfação tende a focalizar, sobretudo, o consumidor, no sentido de perscrutar quais são suas demandas e expectativas com relação aos produtos e serviços oferecidos. Todavia, esta dissertação tomou como pressuposto a necessidade de investigar também os níveis de satisfação dos profissionais atuantes em organizações empresariais, uma vez que o grau de satisfação dos funcionários pode exercer impacto significativo sobre seu comprometimento com o trabalho e, por conseguinte, sobre a imagem da empresa.

Com o aumento da concorrência e da exigência dos consumidores, a qualidade se torna um quesito fundamental para o êxito na prestação de serviços de saúde, sendo determinante para o sucesso de uma instituição em um cenário competitivo. Nesse cenário, a alta *performance* é o objetivo principal almejado por toda organização empresarial. Para atingir esse alvo, um método de avaliação de desempenho não apenas pode fornecer medidas sobre o desempenho organizacional no passado como também

para auxiliar nas tomadas de decisões e na otimização da *performance* no futuro. Portanto, indicadores como o nível de satisfação e comprometimento são imprescindíveis como ferramentas de auxílio para um planejamento estratégico no âmbito empresarial e, por conseguinte, contribui para que as empresas adquiram maior competitividade.

Assim, ao focalizar a possível relação causal entre satisfação e comprometimento, a presente pesquisa se dividiu em duas etapas, visando à intersecção entre teoria e prática: a primeira consistiu em uma pesquisa bibliográfica pautada na busca, em textos científicos especializados, de uma melhor compreensão do assunto investigado. Essa primeira etapa forneceu subsídios teóricos para a realização da segunda, que consistiu em uma pesquisa de campo na qual os conhecimentos adquiridos foram utilizados na coleta e análise dos resultados obtidos.

Por meio da aplicação de questionários a uma amostra significativa de médicos atuantes em instituições públicas e/ou privadas do estado de Minas Gerais, foi possível traçar um panorama do nível de satisfação dos profissionais, tomando-se como parâmetro os antecedentes: identificação, remuneração, ambiente, instalações e horário. Quase todas as hipóteses propostas foram confirmadas, pois, dos cinco constructos, apenas o horário não figurou como um antecedente importante para a satisfação. Além disso, também foi confirmada a hipótese de que o comprometimento está intrinsecamente relacionado à satisfação.

Os resultados apresentados neste trabalho são relevantes para a ampliação dos conhecimentos acerca dos níveis de satisfação e comprometimento de profissionais da medicina em instituições de saúde. Com base nos resultados obtidos a partir da aplicação de questionários, pode-se afirmar que o investimento na satisfação dos funcionários pode acarretar resultados positivos, tais como o aumento do comprometimento, o que pode implicar uma série de benefícios para as instituições hospitalares. Daí a importância de uma maior preocupação das empresas com sua dinâmica interna, pois elas são fundamentais para a qualidade dos serviços fornecidos pelas instituições hospitalares, bem como pela sua imagem externa. Em virtude da relevância que os médicos consultados atribuem à satisfação como critério de motivação e identificação com o trabalho, não resta dúvida quanto à importância de uma gestão estratégica que invista nos antecedentes capazes de gerar satisfação como forma de assegurar, também, o comprometimento dos profissionais para com as organizações em que atuam.

Assim, pelo que foi observado nos resultados obtidos, pode-se considerar que as instituições hospitalares precisam cultivar uma cultura organizacional de integração em que, independentemente do tamanho do corpo de funcionários, haja interação e harmonia entre eles, pois as relações interpessoais foram um dos pontos destacados entre os participantes. Além disso, devem aumentar o grau de envolvimento dos funcionários por meio da criação de uma cultura organizacional participativa na qual cada médico adquira vínculo de pertencimento com a organização. Nesse sentido, a satisfação deve ser preconizada como um fator de administração estratégica e ferramenta de auxílio à implementação constante, sobretudo porque uma qualidade deficiente pode gerar transtornos, perda de clientes e, como consequência, prejuízos econômicos para as organizações.

Portanto, a empresa que ambiciona o êxito no mercado deve manter seus funcionários motivados, pois esse esforço pode trazer retornos favoráveis, já que uma organização que possui funcionários satisfeitos tem grandes chances de ter clientes igualmente satisfeitos. Pode-se afirmar, nesse sentido, que a maior riqueza de uma organização empresarial são seus funcionários, de modo que se deve ter bastante atenção para os fatores motivacionais, pois o êxito de um projeto depende do material humano que ela possui e das relações entre os diversos atores envolvidos nos processos produtivos nos processos organizacionais. Assim, uma empresa que preconiza a satisfação de seu pessoal tem maiores possibilidades de êxito, pois o gerenciamento dos sujeitos integrantes contribui para a maior eficiência do conhecimento e concatenação entre os diversos subsistemas que formam a empresa; afinal, os processos realizados na organização, precisamente por não se darem de forma isolada, dependem da aptidão individual dos sujeitos envolvidos.

### **5.1. Limitações da pesquisa**

A despeito de ter atingido os objetivos propostos, o trabalho empreendido possui algumas limitações, na medida em que, devido às circunscrições do escopo da pesquisa, não foi possível abarcar uma amostra quantitativamente mais significativa. Ao se visitar a literatura pertinente ao tema da satisfação, observou-se uma grande variabilidade de possíveis antecedentes, pois cada um dos trabalhos consultados elegeu um determinado grupo de constructos para testar sua significância. Seguindo essa perspectiva de procedimento, esta pesquisa optou por investir em cinco construtos que

figuravam entre os mais relevantes. Todavia, é preciso considerar, como limitação deste trabalho, que esses constructos são apenas alguns dentre diversos outros que poderiam ter sido escolhidos. Isso significa que uma análise envolvendo outros constructos poderia apresentar resultados diferentes. Portanto, a pesquisa realizada não apresenta resultados suficientemente abrangentes que dêem conta de todos os fatores capazes de desencadear ou, ao menos, favorecer a satisfação dos profissionais médicos.

## **5.2. Sugestões para pesquisas futuras**

Uma vez que esta pesquisa, longe de ter aspirações conclusivas, buscou trazer à lume questões que poderão ser discutidas em trabalhos vindouros, espera-se que as lacunas deixadas por este trabalho sejam preenchidas em estudos futuros.

Para uma pesquisa futura, seria pertinente aumentar tanto o levantamento bibliográfico a fim de contemplar mais trabalhos produzidos acerca do assunto. Além disso, pesquisas ulteriores podem retomar essa temática focalizando uma população e amostra maiores, realizando, por exemplo, um estudo comparativo entre instituições de diferentes cidades, a fim de averiguar se um mesmo método tem diferentes resultados em cada uma ou se, valendo-se de diferentes métodos, algumas obtêm melhores resultados em relação às outras.

Novas pesquisas futuras, ao lançarem mão de diferentes metodologias, com enfoque em diferentes constructos, podem corroborar ou contestar os resultados obtidos neste trabalho, e isso contribuiria para a dinamização e enriquecimento do campo de estudos ao fornecer um panorama mais geral do nível de satisfação dos profissionais de medicina.

Portanto, uma vez que esta pesquisa não tem pretensões conclusivas, espera-se que, devido à relevância do tema, o trabalho constituía uma fonte de consulta e pesquisa como forma de buscar ferramentas estratégicas para o melhoramento da gestão estratégica de pessoas no âmbito da organização hospitalar.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Lauro César. **Avaliação do Grau de Comprometimento dos Gerentes e Profissionais de Nível Superior de uma grande empresa siderúrgica**. Dissertação (Mestrado em Administração) Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

ALVARENGA NETO, Rivadávia C. **Gestão do Conhecimento em Organizações: Proposta de Mapeamento Conceitual Integrativo**. 2005. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) Escola de Ciência da Informação, UFMG, Belo Horizonte, 2005.

ARAÚJO, M. F. S. **Um “quase doutor”**: Prática profissional e construção da identidade do enfermeiro no Programa de Saúde da Família. 2003. 195f. Tese (Doutorado em Sociologia) Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, UFPB, João Pessoa, 2003.

ARRUDA, J. F.; RODRIGUEZ, M. R. Remuneração por desempenho gera mais satisfação no colaborador? Estudo de caso de empresa comercial. **Anais do IX Simpósio em Gestão Tecnológica**, 2012, p. 1-15.

BAGOZZI, R. P.; EDWARDS, J. R. A general approach for representing constructs in organizational research. **Organizational Research Methods**. Vol. 1, N. 1, p. 45-87, 1998.

BARDAGI, M P; LASSANCE, M C P; PARADISO, A C. Trajetória acadêmica e satisfação com a escolha profissional de universitários em meio de curso. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, Rio Grande do Sul, v. 4, n. ½, p. 153-166, 2003.

BASTOS, A.V.B. et al. Comprometimento Organizacional. In: SIQUEIRA, M.M. M et al. (Orgs). **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Artmed, p. 49-95, 2008.

BEHN, Robert. Why measure performance? Different purposes require different measures. **Public Administration Review**, v. 63, n. 5, p. 586-600, 2003.

BERGAMINI, Cecília. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

BORGES, Renata Simões; MARQUES, Antônio Luiz; ADORNO, Ronara Dias. Investigando as relações entre políticas de RH, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. **Anais do ENANPAD**, p. 1-16, 2005.

BOUCKAERT, G; PETERS, Guy. Performance measurement and management: the Achilles' Heel in Administrative Modernization. **Public Performance & Management Review**, v. 25, n. 4, p. 359-362, 2002.



- BOURDIEU, Pierre. **A Dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand, 1999.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- BUCHAN, J.; SOCHALSKI, J. The migration of nurses: trends and policies. **Bulletin of the World Health Organization**, n. 82, p. 587-594, 2004.
- BUCHBINDER, S. B. et al. Estimates of costs of primary care physician turnover. **The American Journal of Managed Care**, n. 5, p. 1431-1438, 1999.
- CALDAS, Rosana Karla Pereira; ALVES FILHO, Antonio. Fatores Motivacionais determinantes do vínculo com o trabalho: o caso de uma instituição de ensino superior. **Revista da FARN**, v. 6, n. 1-2, p. 53-67, Natal, jan./dez. 2007.
- CALDERARO, Andréa Ferreira de Oliveira. **Comprometimento organizacional e mudança**: Um estudo em uma instituição pública no contexto de mudança. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade Mineira de Educação e Cultura (FUMEC), Belo Horizonte, 2012.
- CAMARGO, Marculino. **Fundamentos de ética geral e profissional**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- CANZIAN, Fernando. **Desastre Global**: Um ano na pior crise desde 1929. São Paulo: Publifolha, 2009.
- CARLOTTO, M. S.; CÂMARA, S. G. Análise da produção científica sobre a Síndrome de Burnout no Brasil. **Psico-PUCRS**, v. 39, n. 2, p. 152-158, 2008.
- CARTER, L.; UNDERWOOD, J. **O princípio da significância**: o segredo por trás do alto desempenho de pessoas e organizações. Campinas: United Press, 2000.
- CARVALHO, Jéssica F. et al. Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações. **Educação em Foco**, 7. ed. , p. 21-31, set. 2013.
- CASTELLS, Manoel. **A sociedade em rede**: A era da informação – economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHATTERJEE, S. **Estratégias à prova de falhas**: como lucrar e crescer correndo riscos que outros evitam. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CHAUÍ, Marilena. Introdução. In: LAFARGUE, Paul. **O direito à preguiça**. São Paulo: Unesp/Hucitec, p. 9-56, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CLEMEN, Paulo. **Como implantar uma área de comunicação interna**: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

COSTA, F. J. Formação em Turismo na Perspectiva do Estudante: Valor Percebido no Curso, Percepção de Prestígio e Identificação com a Profissão. **Revista Turismo Visão e Ação**, v. 11, n. 1, p. 03-22, jan./abr. 2009.

CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v. 16, 1951.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. **Administrando recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DOWELL, A. C. et al. A survey of job satisfaction, sources of stress and psychological symptoms among New Zealand health professionals. **New Zealand Medical Journal**, v. 14, n. 114, p. 540-543, dec. 2001.

ESPOSITO, V. V. et al. **Handbook of partial least squares**. [s.l.] : Springer, 2010.

FLEURY, Maria Tereza L. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FONSECA, J. A. **Comprometimento organizacional**: implicações de mudança organizacional na Polícia Militar de Minas Gerais. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

FORD, M. E. **Motivating humans**: Goals, emotions, and personal agency. Newbury Park, CA: Sage, 1992.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, p. 39-50, 1981.

FREITAS, de Maria Ester de. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron Books, 1991.

FRIDMAN, B., HATCH, J., WALKER, D. M. **Capital humano**: como atrair, gerenciar e manter funcionários eficientes. São Paulo: Futura, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre : Bookman, 2009.

HELLER, Roberto. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Publifolha, 1998.

HENSELER, J., RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The Use of Partial Least Squares Path Modeling International Marketing. **Advances in International Marketing**, p. 277-319, 2009.

HOLLANDER, M., et al. **Nonparametric Statistical Methods**. New York : John Wiley & Sons, 1999.

JOHNSON, R. E., CHANG, C. H.; YANG, L. Q. Commitment and motivation at work: the relevance of employee identity and regulatory focus. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 2, p. 226-245, 2010.

JORDÃO, Sonia. **A Arte de Liderar**: vivenciando mudanças num mundo globalizado. Belo Horizonte: Tecer Liderança, 2004.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1999.

LANDON B. E.; RESCHOVSKI, J.; BLUMENTHAL, D. Changes in career satisfaction among primary care and specialist physicians. **Journal of American Medical Association (Jama)**, v. 289, n. 4, p. 1997-2001, jan. 2003.

LE, B.; AGNEW, C. R. Commitment and its theorized determinants: A meta-analysis of the Investment Model. **Personal Relationships**, v. 10, p. 37-57, 2003.

LEITE, R. L. Estudo do arranjo físico: o caso do gargalo de produção na manufatura de máquinas de costura. **Anais do XIII SIMPEP**, p. 1-10, Bauru, SP, Brasil, Nov. 2006.

LINO, M. M. **Satisfação profissional entre enfermeiras de UTI**: adaptação transcultural do Index of Work Satisfaction (**IWS**). 238f. Tese (Doutorado em Enfermagem) Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

LISBOA, M. T.; OLIVEIRA, M. M; REIS, L. D. O trabalho noturno e a prática de enfermagem: uma percepção dos estudantes de enfermagem. **Escola Anna Nery Revista de Enfermagem**, v.10, n.3, p. 393-398, 2006.

LOCKE, E. A. What is job satisfaction? **Organizational Behavior and Human Performance**, San Diego, v. 4, n. 4, p. 309-366, nov. 1969.

LUTHANS, Fred. **Organizational Behavior**. New York: McGraw-Hill International Edition, 1998.

MARCHIORI, M. R. **Cultura e comunicação organizacional**: relacionamento e gestão do ambiente interno. Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2005.

MARQUES, Wagner Luiz. **Ciências empresariais**. Paraná: Gráfica e Editora Bacon Ltda, 2011.

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Cad. Psicol. Soc. Trab.**, São Paulo, v. 6, dez. 2003.

MCCMAHON, Brian. **Organizational Commitment, Relationship Commitment and Their Association with Attachment Style and Locus of Control**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) Georgia Institute of Technology, Georgia, 2007.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2005.

MELO, Márcia Borges de; BARBOSA, Maria Alves; SOUZA, Paula Regina. Satisfação no trabalho da equipe de enfermagem: revisão integrativa. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, v.19, n.4, p. 1-9, jul./ago. 2011.

MENDES, Judas Tadeu. **Gestão do capital humano**. Curitiba: Bom Jesus, 2002.

MENEZES, Igor Gomes; BASTOS, Antônio Virgílio B. Comprometimento organizacional atitudinal: um estudo empírico sobre a dimensionalidade do construto. **Estudos de Psicologia**, v. 28, n.4, p. 463-474, out./dez. 2011.

MENOLI, Mauricio de Mello. **A inserção da responsabilidade social no setor bancário no contexto da educação ambiental**. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios Financeiros) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Rio Grande do Sul, 2007.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, n.1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; STANLEY, D. J.; HERSCOVITCH, L.; TOPOLNYTSKY, L. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis

of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, n.1, p. 20-52, 2002.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: Uma abordagem aplicada**. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

MISRA-HERBERT A. D.; KAY, R.; STOLLER, J. K. A review of physician turnover: rates, causes, and consequences. **American Journal of Medical Quality**, v. 19, n. 2, p. 56-66, Mar./Apr. 2004.

MONECKE, A.; LEISCH, F. PLS: Structural Equation Modeling Using Partial Least Squares. **Journal of Statistical Software**, 2012.

NASSAR, Paulo, FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 2007.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric Theory**. New York, 1994.

NYLENNA M.; GULBRANDSEN, P. Unhappy doctors? A longitudinal study of life and job satisfaction among Norwegian doctors 1994-2002. **BMC Health Services Research**, v. 4, p. 44, 2005.

PANTALEÃO, Sergio Ferreira. **Alteração de contrato de trabalho: requisitos e possibilidades**, 2011. Disponível em: <[http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/alteracao\\_contratual.htm](http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/alteracao_contratual.htm)> Acesso em: 28 mar. 2015.

PRADO, D. **Gerenciamento de projetos nas Organizações**. Belo Horizonte: FDG, 2000.

QUEIROZ, Marcos A. C. et al. Gestão de pessoas e clima organizacional: práticas adotadas pelas empresas brasileiras para a valorização dos colaboradores. **Anais do XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, p. 873-880, 2005.

REGO, Armênio. Organizações: comprometimento organizacional e ausência psicológica – afinal, quantas dimensões? **RAE –Revista de Administração de Empresas**, v. 3, n. 4, São Paulo, out./dez. 2003.

REICHHELD, F. F. **Princípios da lealdade: como os líderes atuais constroem relacionamentos duradouros e lucrativos**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

RIBEIRO, Rafael B. **Satisfação dos médicos no Sistema Único de Saúde em Belo Horizonte, Brasil**, 2011. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

ROSA, C.; CARLOTTO, M. S. Síndrome de Burnout e satisfação no trabalho em profissionais de uma instituição hospitalar. **Revista da SBPH**, v. 8, n. 2, p.1-15, São Paulo, dez. 2005.

SANCHEZ, G. **PLS Path Modeling with R**. Berkeley: Trowchez Editions, 2013.

SANT'ANNA, Francisco. **Estudos em propaganda**. São Paulo: Unicep, 2003.

SARAIVA, L. A. S.; SILVEIRA, L. G. A. S. Representações sociais do trabalho por profissionais de um hospital de Minas Gerais. **Revista de Gestão USP**, v. 14, n. 2, p. 77-91, São Paulo, abr./jun. 2007.

SIQUEIRA, M.M.M. **Medidas do comportamento organizacional**. Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SIQUEIRA, V. T. A. **Satisfação no Trabalho**: indicador de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem, 2010, 101f. Dissertação Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

SOL, Alexandre S. et al. Influências na motivação de vendedores: Um estudo envolvendo remuneração, identificação, conflitos, sistemas de Controle, diferenciação e facilitadores. **Anais do XXXVIII Encontro da Anpad**, p. 1-15, 2014.

SOLDI, R. M.; ZANELLI, J. C. Comprometimento organizacional de trabalhadores terceirizados e efetivos: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia. In: **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 30, Salvador. Salvador: ENANPAD, 2006.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida. **Cargos, carreiras e remuneração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

STACCIARINI, J.M.R; TRÓCCOLI, B. T. Occupational stress and constructive thinking: health and job satisfaction. **Adv. Nurs.**, v. 46, n. 5, p. 480-487, 2004. 2004.

- TAMAYO, Álvaro. Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. **Revista de Administração**, v. 35 n. 2, p. 20-30, São Paulo, abr./jun. 2000.
- TENENHAUS, M. et al. PLS path modeling. **Computational statistics & Data Analysis**, 2005.
- TOLEDO, F. **Administração de pessoal**: desenvolvimento de recursos humanos, 8. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- VALLE, A. B. et al. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2007.
- VALLE, Andréia Costa et al. A biossegurança sob o olhar dos enfermeiros. **Revista de Enfermagem da UERJ**, v. 20, n. 3, Rio de Janeiro, jul./set. 2012.
- VAN BREUGEL, G.; VAN OLFFEN, W.; OLLIE, R. Temporary liaisons: The commitment of étempés toward their agencies. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 3, p. 539-566, 2005.
- VERGARA Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2003.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**, 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- VIANA, Giomar; NETTO, Fernando. Caso Brasil: dimensões positivas do empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, Ano 2, n. 1, jul. 2007. Disponível em:  
<[http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista\\_Pos/P%C3%A1ginas/2%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/7-Ed2\\_CS-CasoBra.pdf](http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/2%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/7-Ed2_CS-CasoBra.pdf)> Acesso em: 08 mar. 2015.
- WASTI, S. A. Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. **Journal of Vocational Behavior**, v. 67, p. 290-308, 2005.
- WOOD, Thomaz Jr; PICARELLI, Vicente Filho. Remuneração estratégica: A nova vantagem competitiva, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- WRIGHT, Bradley E. Public Service and Motivation: Does Mission Matter? **Journal of Public Administration Review**, v. 67, p. 54-64, jan. 2007.

**APÊNDICE 1 – Carta enviada aos entrevistados**

Mestrado Acadêmico em Administração

Prezado(a) Senhor(a),

Meu nome é Ana Maria Martuscelli Botrel, sou mestranda em Administração pela Universidade FUMEC, sob orientação do Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita. Estamos realizando uma coleta de informações para uma pesquisa quantitativa acerca da correlação entre satisfação e comprometimento na perspectiva de profissionais da medicina atuantes em instituições hospitalares de Minas Gerais. Assim, este questionário consiste em um instrumento de coleta de dados que visa subsidiar a elaboração de uma pesquisa acadêmica, sendo esta necessária para a conclusão do curso de mestrado. Portanto, contamos com sua colaboração em responder às questões abaixo, mediante livre consentimento e sob garantia de que o trabalho tem finalidade estritamente acadêmica e que, portanto, sua identidade será mantida em sigilo.

Agradecemos sua valiosa colaboração.

Ana Maria Martuscelli Botrel  
Mestranda

Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita  
Orientador



## APÊNDICE 2 - Questionário de Pesquisa

Prezado médico,

Caso atue em mais de uma instituição hospitalar, ao responder o questionário, deve-se optar pela instituição hospitalar na qual trabalhe a maior carga horária.

### INFORMAÇÕES GERAIS

Idade: ( ) 21 a 40 anos ( ) 41 a 60 anos ( ) Mais de 60 anos

Genêro: ( ) Masculino ( ) Feminino

Especialista: ( ) Não ( ) Sim

Qual a natureza da instituição hospitalar em que atua?

( ) Pública ( ) Privada ( ) Pública/Privada

Tomando como base a escala a seguir, responda às seguintes questões objetivas, que intercalam aspectos referentes à satisfação e ao comprometimento.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente

1. Acredito que teria poucas alternativas no mercado de trabalho se eu deixasse a instituição hospitalar onde trabalho.	1	2	3	4	5
2. Sinto que seria um desafio imenso iniciar minhas atividades laborais em outra instituição.	1	2	3	4	5
3. Eu me sinto emocionalmente envolvido com a instituição hospitalar onde trabalho.	1	2	3	4	5
4. Estou disposto a dedicar uma grande quantidade de esforços, além da esperada normalmente, para ajudar a instituição a ser bem sucedida.	1	2	3	4	5
5. Eu julgo que meus valores são muito similares aos valores defendidos pela instituição hospitalar onde trabalho.	1	2	3	4	5
6. Eu me sentiria culpado se deixasse a instituição hospitalar onde trabalho.	1	2	3	4	5
7. Eu devo muito à instituição hospitalar onde trabalho.	1	2	3	4	5

8. Todos os dias de trabalho, acordo satisfeito com a possibilidade de estar novamente na instituição onde atuo.	1	2	3	4	5
9. Sempre vou ao trabalho com grande disposição.	1	2	3	4	5
10. Atualmente estou muito realizado profissionalmente.	1	2	3	4	5
11. Às vezes estou indisposto a trabalhar, pois minha satisfação nem sempre é a mesma.	1	2	3	4	5
12. O tempo para realização das minhas atividades laborais é suficiente.	1	2	3	4	5
13. Minha carga horária de trabalho é excessiva.	1	2	3	4	5
14. A jornada de trabalho que realizo é compatível com todas as minhas atividades laborais.	1	2	3	4	5
15. Levando em conta toda a minha capacitação, meu salário/renda é adequado.	1	2	3	4	5
16. Meu rendimento financeiro é compatível com as atividades laborais que exerço.	1	2	3	4	5
17. Sou remunerado de forma adequada.	1	2	3	4	5
18. Todos os recursos materiais que preciso para realizar minhas atividades laborais estão disponíveis.	1	2	3	4	5
19. Estou muito satisfeito com a infraestrutura do meu local de trabalho.	1	2	3	4	5
20. Todos os ambientes do meu local de trabalho são bem equipados.	1	2	3	4	5
21. O clima organizacional é tão saudável que considero essa instituição hospitalar como uma grande família da qual quero fazer parte durante toda a minha carreira.	1	2	3	4	5
22. No trabalho, levando em conta toda a minha capacitação, eu recebo o reconhecimento que mereço.	1	2	3	4	5
23. Os profissionais com os quais me relaciono no ambiente de trabalho são educados.	1	2	3	4	5
24. Existe um sentimento de união entre as pessoas com quem eu trabalho.	1	2	3	4	5
25. Eu me identifico com a classe médica em geral.	1	2	3	4	5
26. Os meus valores se identificam com a profissão de médico.	1	2	3	4	5
27. Eu recomendo a carreira de médico para meus amigos.	1	2	3	4	5
28. Defendo meus colegas médicos quando necessário.	1	2	3	4	5
29. Ser médico melhora minha autoestima.	1	2	3	4	5
30. Eu me identifico com a vida de médico.	1	2	3	4	5

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir de Calderaro (2012) e Ribeiro (2011).