



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

ANE KAROLAINÉ VELOSO
SOBRINHO

**SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO:
ESTUDO DE CASO COM SERVIDORES PÚBLICOS DO
CIEP PROFESSOR OCTAVIO CESAR BORGHI**

**Americana, SP
2019**



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA

Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

ANE KAROLAINE VELOSO

SOBRINHO

**SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO:
ESTUDO DE CASO COM SERVIDORES PÚBLICOS DO
CIEP PROFESSOR OCTAVIO CESAR BORGHI**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial, sob a orientação do Me. Ricardo Bertoni Pompeu.

Área de concentração: Satisfação, motivação e gestão de pessoas.

**Americana, SP
2019**

FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS
Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte

V555s VELOSO SOBRINHO, Ane Karolaine

Satisfação no ambiente de trabalho: estudo de caso com servidores públicos do CIEP Professor Octavio Cesar Borghi. / Ane Karolaine Veloso Sobrinho. – Americana, 2019.

66f.

Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Ms. Ricardo Bertoni Pompeu

1. Administração de recursos humanos 2. Sociologia organizacional I. POMPEU, Ricardo Bertoni II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana

CDU: 658.3
658.03

Ane Karolaine Veloso Sobrinho

**SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: ESTUDO DE
CASO COM SERVIDORES PÚBLICOS DO CIEP PROFESSOR
OCTAVIO CESAR BORGHI**

Trabalho de graduação apresentado
como exigência parcial para obtenção do
título de Tecnólogo em Gestão
Empresarial, pelo CEETEPS/Faculdade
de Tecnologia – Fatec/ Americana.
Área de concentração: Satisfação no
trabalho, motivação, relações de trabalho

Americana, 17 de junho de 2019.

Banca Examinadora:



Ricardo Bertoni Pompeu
Orientador
Fatec Americana



Carlos Augusto Amaral Moreira
Convidado 1
Fatec Americana



Enrique Viana Arce
Convidado 2
Fatec Americana

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu namorado, a minha família e aos meus amigos de faculdade que sempre estiveram ao meu lado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem a fé que tenho nele não conseguiria ter perseverança para elaborar este trabalho. Ao meu namorado, que sempre esteve ao meu lado, a minha mãe e todos os meus familiares, aos meus professores, que sem seus ensinamentos não conseguiria ter o conhecimento necessário e aos meus amigos, em especial o meu grupo de estudo, que me ajudaram e apoiaram nesta jornada.

Viver é acalentar sonhos e esperanças,
fazendo da fé a nossa inspiração maior. É
buscar nas pequenas coisas, um grande
motivo para ser feliz.

Mário Quintana

RESUMO

Com o intuito de aferir o nível de satisfação dos servidores Públicos Municipais de Americana, alocados na Secretaria de Educação, especificamente no CIEP (Centro Integrado de Educação Pública) PROFESSOR OCTAVIO CESAR BORGHI, foram abordados, através de questionário aberto (adaptado) da EST (Escala de Satisfação no Trabalho) de Siqueira (2008), o grau de satisfação em relação aos colegas de trabalho, salário, promoção, natureza do trabalho e chefia, foram estudadas uma amostra de 22 (vinte e dois) funcionários, entre eles a equipe gestora da unidade, professores (as), segurança, cozinheiras, auxiliares de cozinha e serventes. Através de tal abordagem, pode-se perceber a indiferença no trabalho existente na maioria dos entrevistados. Assim buscamos, através de autores como Siqueira (2008), Robbins (2005), Chiavenato (2004, 2007, 2015), Vroom (1995), Bergamini (1991, 2010), identificar os fatores que influenciam na satisfação dos servidores públicos so CIEP PROFESSOR OCTAVIO CESAR BORGHI. Como metodologia foi utilizada as pesquisas bibliográficas, além de natureza exploratória com abordagem tanto quantitativa, quanto qualitativa, com o intuito de realizar um estudo de caso amplo e de fácil entendimento.

Palavras-chave: Satisfação no Trabalho, Motivação, servidores públicos e Escala de satisfação no trabalho (EST).

ABSTRACT

In order to assess the level of satisfaction of public servants Municipalities of Americana, located in the Secretariat of Education, specifically in the CIEP PROFESSOR OCTAVIO CESAR BORGHI, were questionnaire (adapted) from the EST (Occupational Satisfaction Scale) of Siqueira (2008), the degree of satisfaction with regard to co-workers, salary, promotion, nature of work and management, a sample of 22 (twenty and two) employees, including the unit's management team, teachers, security, cooks, kitchen assistants and servants. Through such an approach, one can perceive the indifference in the work existing in the majority of the interviewees. Thus, through authors such as Siqueira (2008), Robbins (2005), Chiavenato (2004, 2007, 2015), Vroom (1995), Bergamini (1991, 2010), identify the factors that influence the satisfaction of public servants are CIEP PROFESSOR OCTAVIO CESAR BORGHI. As a methodology, the bibliographic research, as well as an exploratory nature with both quantitative, as well as qualitative, with the purpose of carrying out a broad and easy to understand.

Keywords: Job Satisfaction, Motivation, Public Servants and Scale of job satisfaction (EST).

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero	42
Gráfico 2 – Faixa Etária	43
Gráfico 3 – Estado Civil	44
Gráfico 4 – Grau de Instrução.....	44
Gráfico 5 – Período de Trabalho na Prefeitura de Americana	45
Gráfico 6 - Satisfação no trabalho.....	46
Gráfico 7 - Satisfação com os colegas.....	48
Gráfico 8 - Satisfação com os colegas em relação ao tempo de trabalho	49
Gráfico 9 - Satisfação com o salário	51
Gráfico 10 - Satisfação com o salário em relação ao tempo de trabalho.....	52
Gráfico 11 - Satisfação com a chefia	53
Gráfico 12 - Satisfação com a chefia em relação ao tempo de trabalho.....	54
Gráfico 13 - Satisfação com a natureza do trabalho	55
Gráfico 14 - Satisfação com a natureza do trabalho em relação ao tempo de trabalho.....	56
Gráfico 15 - Satisfação com as promoções.....	57
Gráfico 16 - satisfação com as promoções em relação ao tempo de trabalho	58

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1. JUSTIFICATIVA.....	13
1.2. SITUAÇÃO- PROBLEMA	13
1.3. OBJETIVOS.....	14
1.3.1. Objetivo Geral.....	14
1.3.2. Objetivos Específicos	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	16
2.2. SERVIDOR PÚBLICO	17
2.3. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	18
2.4. GESTÃO DE PESSOAS.....	19
2.5. MOTIVAÇÃO	21
2.6.O CICLO MOTIVACIONAL.....	22
2.7.TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO.....	23
2.7.1.Teoria da hierarquia das necessidades.....	24
2.7.2.Teoria ERG de Clayton Alderfer.....	26
2.7.3.Teoria X e Y- McGregor	26
2.7.4.Teorias dos dois fatores-Frederick Herzberg	28
2.7.5.Teorias da Expectativa - Vitor H. Vroom	29
2.7.6.Teoria das Três Necessidades.....	30
2.8.SATISFAÇÃO NO TRABALHO	31
2.9.Satisfação x Motivação.....	32
2.10.MENSURANDO A SATISFAÇÃO NO TRABALHO	33
2.11.ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO	34
3. A PESQUISA	36
3.1. METODOLOGIA.....	36
3.2. ESTUDO DE CASO.....	37
3.2.1. CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLAR – CIEP PROFESSOR OCTAVIO CESAR BORGHI.....	37
3.2.2. AMOSTRA ESTUDADA	38
3.2.3. APLICAÇÃO, APURAÇÃO DOS RESULTADOS	39
3.2.4. TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS - INTERPRETAÇÃO DA EST.....	40
3.2.5.PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	41
3.2.5.1.Gênero	42

3.2.5.2.Faixa etária.....	43
3.2.5.3.Estado Civil	43
3.2.5.4.Grau de instrução	44
3.2.5.5.Período na Prefeitura Municipal de Americana	45
3.3. A satisfação no trabalho	45
3.3.1. Satisfação com os colegas	47
3.3.2. Satisfação com os colegas em relação ao tempo de trabalho.....	48
3.3.3. Satisfação com o salário.....	49
3.3.4 Satisfação com o salário em relação ao tempo de trabalho	51
3.3.5.Satisfação com a chefia.....	52
3.3.6. Satisfação com a chefia em relação ao tempo de trabalho	53
3.3.7. Satisfação com a natureza do trabalho	54
3.3.8. Satisfação com a natureza do trabalho em relação ao tempo de trabalho .	55
3.3.9. Satisfação com as promoções.....	56
3.3.9. Satisfação com as promoções em relação ao tempo de trabalho	58
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
REFERÊNCIAS	61
ANEXO 1	64

1. INTRODUÇÃO

Manter as pessoas satisfeitas no ambiente de trabalho se torna cada vez mais necessário, pois é através delas que as organizações exibem resultados. Destaca-se também a motivação dos indivíduos, que pode ser entendida como o processo responsável por incentivar uma pessoa a alcançar seus objetivos e metas: uma vez que se o indivíduo estiver motivado, provavelmente não desistirá até que estes seus propósitos sejam alcançados e, por consequência, seus benefícios e efeitos refletirão tanto na vida pessoal quanto na profissional do indivíduo.

Fazer com que os servidores fiquem satisfeitos é uma tarefa trabalhosa para os gestores, principalmente quando se trata do setor público, já que por muitas vezes a sociedade sofre com a má prestação dos serviços destes. Por esta razão é necessário analisar quais elementos estão desmotivando os funcionários. O gestor deve buscar estratégias para assegurar que os funcionários trabalhem satisfeitos e motivados.

De acordo com Nittis (2018, p. 78):

Produtividade e motivação são dois grandes desafios para os gestores públicos, pois estão ligadas diretamente com o nível de satisfação no trabalho e, é importante ressaltar ainda que quem ganha com o aumento da produtividade e motivação dos servidores públicos é a população em geral.

Sabe-se que dentro das empresas privadas há uma grande competição entre os funcionários, seja ela por status e aumento dos benefícios, obtidos pela promoção vertical, ou para manter seu emprego. No entanto, na área pública os funcionários são selecionados mediante concurso, e assim, possuem o privilégio da estabilidade do emprego e, devido a este fator e ao salário, conseqüentemente se tornam uma das razões para que o servidor fique insatisfeito. Robbins (2005, p. 61) diz que a “satisfação com o trabalho é a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ela realiza. Uma pessoa que tem um nível alto de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto pessoas insatisfeitas apresentam atitudes negativas”. Ele ainda menciona que a motivação é “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa orientados para o alcance de uma determinada meta”, (ROBBINS, 2005, p. 132). Assim, entende-se que se o indivíduo estiver satisfeito e motivado fará seu serviço com maior disposição, ou seja, terá uma maior produtividade e

desenvolvimento. Outro ponto que cabe destacar é que não haverá desperdício de recursos.

Portanto, para realização deste trabalho foi estudado satisfação no ambiente de trabalho, motivação e suas teorias, gestão de pessoas e comportamento organizacional. Este estudo tem o intuito de analisar o que afeta a satisfação dos servidores públicos da Secretária de Educação de cidade de Americana, no CIEP Professor Octavio Cesar Borghi.

1.1. JUSTIFICATIVA

A satisfação no trabalho tem grande relevância na administração moderna: vários estudos a relacionam a produtividade e aos custos. Assim, o presente trabalho visa compreender a satisfação no setor público e sua relevância se dá pelo impacto direto e indireto na prestação de serviços a população e é comum identificar a falta de satisfação em tal área.

O presente trabalho visa contribuir significativamente para a melhoria dos resultados, seja no atendimento ao público quanto ou na qualidade de vida no ambiente de trabalho do servidor. Se o servidor estiver satisfeito e motivado irá trabalhar com mais eficácia e comprometimento à população. É de suma importância que o gestor saiba quais fatores que interferem na satisfação dos servidores, com este conhecimento poderá estimular os mesmos a alcançarem as metas pessoais e da instituição.

Este trabalho ainda contribui para o desenvolvimento do conhecimento acadêmico, pois exigiu busca de informações que até então eram de pouco entendimento dos pesquisadores. Neste estudo foram coletadas sugestões de melhorias que podem ajudar os gestores quanto de setores públicos como empresas privadas, a entender qual a satisfação no trabalho para estes funcionários e fazer com que melhorem este aspecto dentro da organização.

1.2. SITUAÇÃO- PROBLEMA

Manter os servidores valorizados, satisfeitos e motivados é uma tarefa muito

difícil dentre as atividades desempenhadas pelo gestor público. Vergara (2012) afirma que ninguém motiva ninguém, sendo assim, o indivíduo é responsável por se motivar, tendo em vista que cada um possui o seu próprio objetivo, sejam eles a compra de um carro até mesmo montar uma empresa.

A satisfação dos servidores fica ainda mais complicada quando se trata de uma empresa pública. Quais fatores afetam a retenção e a satisfação dos servidores públicos? Segundo Klein (2016, p.2) “essa questão é relevante para a administração pública brasileira contemporânea, pois problemas de evasão e insatisfação profissional têm sido observados em diversas carreiras públicas no país”. O que motiva um funcionário público? O autor ainda conclui que muitos estudiosos afirmam que os funcionários públicos são motivados por dois fatores, intrínsecos (fatores motivacionais internos) e extrínsecos (fatores motivacionais externos).

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é analisar quais fatores organizacionais influenciam na satisfação dos servidores públicos a partir do estudo de caso do CIEP PROFESSOR OCTAVIO CESAR BORGHI, através de questionário de pesquisa aplicada e levantamento bibliográfico relativos a teoria que embasam esta temática, a saber: administração pública, servidor público, comportamento organizacional, gestão de pessoas, motivação e satisfação.

1.3.2. Objetivos Específicos

Foi realizado um estudo de caso, o qual contemplou um questionário aberto (adaptado) a EST (Escala de Satisfação no trabalho) de Siqueira (2008). O foco

principal do questionário é abordar as cinco dimensões: satisfação com os colegas, salário, chefia, natureza do trabalho e com as promoções.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico é de suma importância para realizar uma pesquisa, pois nele encontra-se os conceitos que foram analisados no decorrer do projeto. A presente pesquisa foi constituída dos seguintes temas: administração pública, servidor público, comportamento organizacional, gestão de pessoas, motivação e suas teorias, e satisfação no trabalho.

2.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública é definida por Matias-Pereira (2010), como um conjunto de atividades destinadas à execução de obras e serviços, comissionados ao governo para o interesse da sociedade. Já Arezzo (1999) a define como o conjunto de atividades diretamente relacionadas com a execução de tarefas ou incumbências consideradas de interesse público, ou comum, numa coletividade ou organização estatal.

Administração pública é o conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado que procuram satisfazer as necessidades da sociedade, ou seja, é a gestão dos interesses públicos. Segundo Rodrigues e Santana (2012) destaca ainda que os componentes do setor público são o Estado, o Governo e a Administração Pública.

No Brasil, a administração pública teve três fases: patrimonialista, burocrática e gerencial. Chiavenato (2008) define os três modelos como:

- Administração pública patrimonialista: Neste modelo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, onde seus auxiliares e servidores possuem status de nobreza real. O patrimonialismo é caracterizado pela forte presença das seguintes características: nepotismo, corrupção, ineficiência, improvisação, falta de profissionalismo, entre outras.
- administração pública burocrática: Surgiu na segunda metade do século XIX, como tentativa de combate ao nepotismo, corrupção, entre outras, cujas características eram predominantes no sistema patrimonialista. Hoje o termo burocracia normalmente é utilizado como sinônimo de muitos

papéis, formulários, normas excessivas e exaustivas, no seu surgimento o objetivo era de melhorar a eficiência das organizações. Seus princípios procuravam estabelecer a ideia de carreira, hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo. Este sistema tem como qualidade fundamental a efetividade no controle de abusos.

- administração pública gerencial: Deu início na segunda metade do século XX, com o objetivo de reduzir os custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo como beneficiário o cidadão. A administração pública gerencial tem como inspiração as empresas privadas, porém, não podem ser confundidas, pois “enquanto a receita das empresas depende dos pagamentos que os clientes fazem livremente na compra de seus produtos e serviços, a receita do Estado deriva dos impostos [...]” (CHIAVENATO, 2008, p. 107). Algumas das características do gerencialismo são: transparência: clareza nos procedimentos adotados; participação popular / controle social; flexibilização do direito administrativo; entre outros.

Ela também possui dois tipos de administração, a saber: direta, que é exercida por poderes da União, pelo distrito federal, estados e municípios; e indireta, que é quando passa a administração do estado a pessoas jurídicas, sendo que essas pessoas podem ser fundações, empresas públicas e/ou privadas. De maneira geral, os colaboradores que atuam neste ramo são denominados servidores públicos.

2.2. SERVIDOR PÚBLICO

O Estatuto dos Servidores Públicos foi criado em 1990 para regulamentar a profissão e os servidores eram então chamados de funcionários públicos, sendo que estes são contratados mediante o concurso aberto a todos. Dentre as vantagens que há em se tornar um servidor público, a que mais se destaca é a estabilidade de emprego. Depois de aprovado em concurso, o servidor passa por um estágio probatório de três anos e não pode mais ser demitido, exceto se for considerado culpado em processo administrativo. Outra vantagem é a aposentadoria que tem

forte peso na escolha da carreira: o servidor público pode se aposentar com valor integral de seu salário. Os envolvidos no processo seletivo apontam que a igualdade de acesso seja outro fator forte para se candidatar a vaga no serviço público: as condições são iguais para todos (OLIVEIRA, 2007).

Apesar do serviço público estar relacionado com o governo federal, estadual ou municipal, o indivíduo não presta serviço ao governo e sim para a população, atendendo as necessidades essenciais como saúde, segurança e educação, sempre tendo como base a ética, a eficiência e o respeito. Todos os cidadãos têm direitos a esses serviços, pois quem paga o salário são os cofres públicos, ou seja, toda a população, através dos impostos.

Cabe ressaltar ainda que o trabalho do servidor público é muito importante para toda a sociedade. “Sabe-se que há muitos problemas. Pois alguns servidores não cumprem bem suas funções. Há muita burocracia, o serviço é lento e deixa a desejar”(STRECKER, 2018, p. 42). Entender este grupo de trabalhadores e sua relação com a organização pode trazer alguns apontamentos relativos a satisfação do servidor.

2.3. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Pode-se dizer que o comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como esse comportamento pode afetar o desempenho das mesmas.

Segundo Robbins (2005, p. 6):

O comportamento organizacional é um campo de estudo, que investiga o impacto que as pessoas, grupos e a organização, têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia da organização.

- Este campo, ainda segundo Robbins (2005), estuda três determinantes do comportamento nas organizações, sendo:
- o indivíduo: estuda-se como ele age perante as situações do cotidiano, como trabalha, se tem um bom atendimento e captação de clientes para a empresa.
- o grupo: para saber de onde advém as informações para seu trabalho,

como buscam melhorias para a empresa e se o mesmo tem soluções para problemas atuais e problemas futuros

- a organização: identifica se o local de trabalho é apropriado e se nele os funcionários estão obtendo um melhor desenvolvimento das atividades que realizam.

O estudo do comportamento organizacional proporciona aos gestores um conjunto de ferramentas para o desenvolvimento e satisfação dos funcionários em seu ambiente de trabalho. Pode-se considerar, no entanto, que este estudo é uma ferramenta importante para compreendermos o que ocorre no dia a dia do trabalho e as relações que se estabelecem entre a empresa e seus colaboradores. Manter o clima organizacional agradável é essencial para uma organização, pois se o ambiente for hostil, o nível de insatisfação torna-se elevado (ROBBINS, 2005).

De acordo com Paula (2011, p. 32 apud BEL et al., 2015, p. 17):

A satisfação é influenciada por fatores que geram no indivíduo sentimentos favoráveis para mantê-lo satisfeito no ambiente organizacional. Envolve um conjunto de situações e sensações que contemplam desde os princípios e as regras das organizações, como o estado emocional do indivíduo, até suas expectativas com a organização.

Portanto, as pessoas possuem níveis diferentes de satisfação, mesmo quando desempenham atividades idênticas. O mesmo pode se sentir satisfeito hoje com as funções que exercem no seu trabalho e insatisfeito amanhã com o que lhe é oferecido. Segundo Bonfim et al. (2010) a satisfação e motivação no trabalho são fundamentais para a organização. Se seus funcionários estiverem satisfeitos, se sentirão motivados, irão produzir mais, com maior qualidade, colaborando para o crescimento da organização. O grande desafio das organizações está em entender o que leva a satisfação pessoal, ao fortalecimento das pessoas e equipes e o sucesso da organização.

Compreender o que motiva e satisfaz um colaborador no ambiente de trabalho é uma das tarefas desempenhadas pelo administrador, mais especificamente à gestão de pessoas.

2.4. GESTÃO DE PESSOAS

Para uma organização possuir um bom desempenho, a mesma depende da

sabedoria, capacidade e conduta dos seus funcionários, que são responsáveis pelo funcionamento da empresa. Assim, a gestão de pessoas tem que analisar alguns fatores importantes como competência, estrutura organizacional, satisfação, tecnologia, comunicação entre líder e liderados, motivação e desempenho.

Segundo Chiavenato (2004), cada administrador desempenha quatro funções administrativas: planejar, organizar, dirigir e controlar. A GP (Gestão de pessoas) possui seis processos básicos necessários para administrar o trabalho dos funcionários: agregar talentos, aplicar o que as pessoas deverão fazer para modelar o trabalho, recompensar os talentos, desenvolver pessoas (treinar, ensinar novos serviços), manter as pessoas na organização, monitorar as pessoas observar e controlar as atividades que deverão ser realizadas. Ele ainda menciona que a GP também é responsável pelo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho.

Para melhor caracterizar a gestão de pessoas, Chiavenato (2004) assinala três características essenciais das pessoas:

- como seres humanos e não recursos da organização;
- como ativadores inteligentes de recursos organizacionais capazes de proporcionar uma constante renovação e de dinamizar a organização;
- como parceiras da organização, comprometidas e vistas como parte integrante e importante nas tomadas de decisão. Nesse conceito, observa-se que para as organizações alcançarem resultados terão de passar pelas mãos das pessoas envolvidas nos processos e se os indivíduos não estiverem satisfeitos, suas atividades não alcançarão a eficácia esperada pela organização.

Percebe-se ainda no setor público, que é pouco “utilizado” o termo gestão de pessoas. É mais conhecido como administração pessoal ou setor de recursos humanos e suas atividades restringem à folha ponto, planilha de pagamento, aposentadoria e licenças. Neste aspecto, há pouca preocupação com os fatores psicológicos ou indiretos do trabalho, e discute-se pouco sua relação com o desempenho no ambiente público, tornando-se importante compreender os fatores de motivação para a melhoria do desempenho da entidade pública.

2.5. MOTIVAÇÃO

A motivação explica como funciona o comportamento humano, portanto para compreender os comportamentos das pessoas é importante conhecer o que as motiva (CHIAVENATO, 2007). Cada indivíduo possui uma motivação, e cada um tem suas necessidades próprias, tais como: desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivo. Estas são forças internas que influenciam cada pessoa nos pensamentos e direcionam o seu comportamento (CHIAVENATO, 2015).

Segundo Limongi-França (2006) existem autores que defendem a motivação como uma espécie de meta, ou seja, não precisa estar relacionada ao trabalho, pois existem metas pessoais, como fazer uma faculdade, ter sua casa própria, seu carro próprio, entre outros. A expressão é ainda utilizada, na maioria das vezes, como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontades, intenção, entre outras (BERGAMINI, 1977).

Então a motivação não possui um modelo pronto, nunca permanecerá a mesma para todas as pessoas. Ela vem de cada indivíduo e pode estar tanto nos fatores internos da organização, quanto nos externos, em tudo que o funcionário vivencia dentro e fora dela. De acordo com Vergara (2012), que afirma que a motivação é um fator interno, em que somente o indivíduo pode se motivar. O que as pessoas podem tentar fazer é incentivar e provocar empolgação. Nesse aspecto entende-se que a tarefa do gestor é tentar criar um ambiente entusiasmante, no qual as pessoas busquem satisfazer suas necessidades.

Tentar satisfazer as necessidades do funcionário é a chave para um nível excelente de clima organizacional. Um bom clima organizacional gera, para as organizações modernas, ajustamento e alinhamento com a cultura da empresa e desta forma, produz resultados satisfatórios agregando valor de entendimento às características das pessoas, suas motivações e sua gestão (SPECTOR, 2004).

Manter a satisfação e motivação do setor público é algo desafiador, cada indivíduo possui uma motivação íntima. Há diversas dificuldades tais como: identificar quais são agentes motivadores dos servidores, desenvolver estratégias e programas que estimulem a motivação. Uma possível solução para estes desafios deve contemplar a melhoria dos aspectos relativos não só ao ambiente de trabalho mas também aos aspectos pessoais das necessidades e desejos de cada indivíduo,

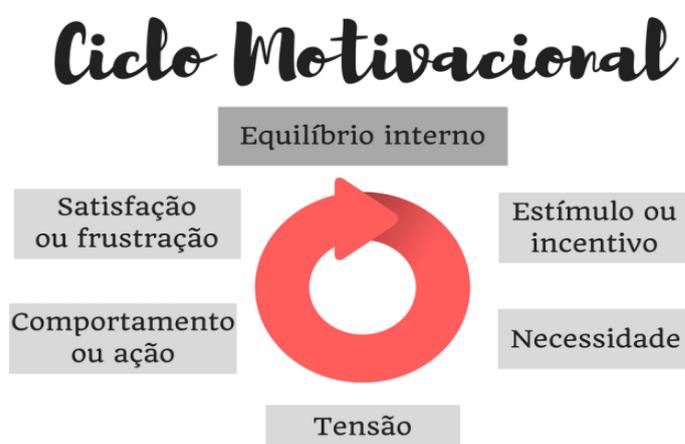
tanto no ambiente público-corporativo e quanto na vida pessoal. Para tanto, é necessário compreender que a motivação é composta de um ciclo de acontecimentos.

2.6. O CICLO MOTIVACIONAL

De acordo com Nittis (2018, p. 30) “um artigo publicado na Revista ADMpg Gestão Estratégica identificou o ciclo motivacional como uma sequência de eventos que vão desde a carência de uma necessidade até a sua satisfação e retorno para o estado de equilíbrio”.

Já Chiavenato (2007), aponta que o ciclo motivacional começa com a manifestação de uma necessidade, a qual conseqüentemente causa um desequilíbrio no organismo, pois gera um impulso de urgência para satisfazê-la. Deste modo, desperta um estímulo no indivíduo, o influenciando a realizar alguma ação ou comportamento na tentativa de atender essa condição. Se as ações dele tiverem êxito e a necessidade for satisfeita, o organismo retornará ao seu estado de equilíbrio, que é o seu modo de se adaptar ao meio. A figura 1 irá mostrar as etapas do ciclo motivacional envolvendo a satisfação da necessidade.

Figura 1 - As etapas do ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade.



Fonte: Chiavenato (2004, p. 128)

No entanto, nesse ciclo, pode ocorrer de certa necessidade não ser atendida

ocorrendo frustrações, ou direcionar para outro objetivo de plano. Chiavenato (2007), ainda afirma que com essa frustração ocasionada, acontece o surgimento de uma tensão, a qual cria um empecilho para sua liberação. Caso a tensão não encontre uma solução apropriada, irá reagir no organismo por meio psicológico ou fisiológico, originando emoções e reações negativas, como por exemplo agressividade, descontentamento, apatia, tensão nervosa, insônia, entre outros. Portanto, a sensação de satisfação de algumas necessidades é temporária e momentânea e, desta forma, percebemos que a motivação é uma condição de ciclo constante na vida pessoal.

2.7. TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO

Neste capítulo serão abordadas algumas das principais teorias relacionadas à satisfação e motivação humana, em especial, no ambiente empresarial. Para isso, inicia-se um estudo específico em cada teoria, destacando suas principais características e linhas de pensamento.

As teorias de conteúdo motivacional analisam e abordam os elementos que induzem as ações das pessoas, há uma divisão na teoria de motivação, sendo intrínseca e extrínseca. Ambas partem da ideia de que as pessoas buscam suas causas motivacionais, podendo ser suas necessidades, suas expectativas e seus prazeres. A motivação intrínseca também é conhecida como motivação interna que é aquela peculiar a cada indivíduo. A motivação interna está correlacionada a metas, objetivos e projetos pessoais. A motivação extrínseca – também conhecida como motivação externa – está associada às recompensas tangíveis, como salários, benefícios, promoções entre outros.

Para tanto, serão abordadas as seguintes teorias: Teoria da hierarquia das necessidades, Teoria ERG de Clayton Alderfer, Teoria X e Y de McGregor, Teoria dos dois fatores – Frederick Herzberg, Teoria da Expectativa e Teoria das Três necessidades.

2.7.1. Teoria da hierarquia das necessidades

Todas as pessoas buscam satisfazer suas necessidades individuais e profissionais para se sentirem satisfeitos perante sua vida.

Segundo Robbins (2005, p.53), Maslow desenvolveu uma teoria baseada nas necessidades humanas, chegando à conclusão que “dentro de cada ser humano existem cinco categorias de necessidades. Conforme cada necessidade é atendida a próxima se torna dominante”. Robbins (2005, p. 54) ainda conclui que “jamais uma necessidade pode ser satisfeita completamente, uma necessidade substancialmente satisfeita extingue a motivação”.

Banov (2008) descreve a pirâmide de Maslow distinguindo dois tipos de necessidades: as primárias e secundárias. Afirma que o ser humano busca primeiro satisfazer suas necessidades básicas e a partir do momento que estas necessidades são atendidas surgem outras necessidades como forma de evolução, assim ele almeja atingir o topo da pirâmide, onde a pessoa encontra a possibilidade de autorrealização. Segundo Limongi-França (2006), neste ponto o ser humano se dedica incondicionalmente para alcançar seus objetivos e a motivação consiste em hábitos e sentimentos de prazer, com uma tendência a tornar-se sempre mais do que é e se tornar tudo aquilo que se pode ser.

Chiavenato (2007) afirma que as pessoas com padrões de vida mais elevados não precisam de muito esforço para satisfazer suas necessidades primárias e secundárias no trabalho. A figura 2 mostra a pirâmide das necessidades de Maslow.

Figura 2 - A hierarquia das necessidades humanas e meios de satisfação.



Fonte: Chiavenato (2007, p.132)

Na base têm-se as necessidades fisiológicas compreendendo todas as necessidades humanas, tais como: necessidade de alimentação, sono descanso, abrigo e desejo sexual. Por sua vez, estão relacionadas à preservação e sobrevivência. Logo em seguida, tem-se a necessidade de segurança, que é à busca de proteção, estabilidade e contra a ameaça ou privação, a fuga ou perigo. Já as necessidades sociais (amor/ relacionamento), ocupam um terceiro nível, e surgem com o desejo de associação, de participação, de troca de amizade, de afeto e amor. No próximo nível encontram-se as necessidades de estima, que nada mais é que a necessidade de aprovação social e respeito, status, prestígio e consideração. A frustração produz sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência, desamparo e como consequência, desânimo. No topo da pirâmide aparece à necessidade realização pessoal, a auto-realização, que corresponde à necessidade de cada indivíduo realizar seu próprio potencial de desenvolvimento.

Na tentativa de sintetizar esta teoria surgem as ideias de Clayton Alderfer (ERG).

2.7.2. Teoria ERG de Clayton Alderfer

A teoria ERG (Existência-relacionamento-Crescimento) foi concebida por Clayton Alderfer. Ele reduziu as cinco necessidades da teoria de Maslow para três, a saber:

- necessidade de existência: são as necessidades de bem-estar físico (fisiológicas e de segurança);
- necessidade de relacionamento: refere-se ao desejo de interação social (necessidades sociais e de estima);
- necessidade de crescimento: são necessidades de desenvolvimento do potencial humano, do desejo de crescimento e competência pessoal (estima e autorrealização).

A principal diferença entre as teorias não se dá apenas no modo de agrupar as necessidades. Na teoria de Maslow, o processo de motivação se dá de forma progressiva ascendente, através da satisfação das necessidades, de forma hierárquica, dependendo sempre do suprimento da anterior para atingir a próxima. Já na teoria ERG, pode haver um sentido regressivo descendente, a frustração-regressão, que significa que sempre que há uma barreira ou bloqueio para se atingir os níveis mais altos da hierarquia das necessidades, o indivíduo retorna a uma necessidade inferior, na qual tenha obtido satisfação anteriormente (CHIAVENATO, 2003)

2.7.3. Teoria X e Y- McGregor

Mc Gregor, criador da Teoria X e Y, divide as diferentes correntes da teoria da administração: de um lado, as teorias tradicionais, mecanicistas e pragmáticas, a Teoria X, e, de outro, um estilo mais humano baseados nas teorias modernas relacionadas ao comportamento humano, a Teoria Y (CHIAVENATO, 2003).

O quadro 1 apresenta uma comparação dos principais aspectos e diferenças das duas teorias.

Quadro 1 - Comparativa da Teoria X e Y de Mc Gregor.

TEORIA X e Y de DOUGLAS Mc GREGOR
<p>Teoria X</p> <p>Os funcionários não gostam de trabalhar por sua própria natureza e tentarão evitar o trabalho sempre que possível.</p> <p>Como não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas.</p> <p>Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.</p> <p>A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.</p>
<p>Teoria Y</p> <p>Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar e se divertir.</p> <p>As pessoas demonstraram auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos.</p> <p>As pessoas medianas são capazes de aprender a aceitar, ou até a buscar, a responsabilidade.</p> <p>A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa e não é privilégio exclusivo dos que estão em posições hierarquicamente superiores.</p>

Fonte: Robbins (2005, p.134)

A teoria X possui uma abordagem mais pessimista em relação as pessoas, que são vistas apenas como um recurso produtivo, onde costumam ser preguiçosas e não gostam de trabalhar; não são ambiciosas, necessitam de supervisão constante; seus objetivos pessoais não coincidem com o da empresa. Chiavenato (2003, p.338) afirma que a teoria X aponta para o “bitolamento da iniciativa individual, aprisionamento da criatividade, estreitamento da a atividade profissional por meio do método e da rotina de trabalho”.

Já a Teoria Y, se baseia em premissas humanísticas mais atuais e acredita que o trabalho pode ser uma fonte de satisfação, as pessoas podem e muitas vezes desejam assumir responsabilidades e a criatividade do indivíduo pode ser utilizado pela empresa a fim de solucionar problemas empresariais.

2.7.4. Teorias dos dois fatores-Frederick Herzberg

A teoria dos dois fatores (fatores higiênicos e fatores motivacionais) elaborada por Frederick Herzberg, procurava identificar os fatores que geram satisfação e os fatores que geram insatisfação no ambiente de trabalho.

Fatores Higiênicos: refere-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, (...) Contudo os fatores higiênicos são muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. (CHIAVENATO, 2007, p. 115).

Chiavenato (2007) afirma que quando falamos sobre fatores higiênicos, os insatisfacientes atuam de forma negativa, de modo que o funcionário ficará insatisfeito se estes fatores não tiverem sido atendidos. Através da melhoria deles, pode-se remover a insatisfação no trabalho.

Os fatores insatisfacientes incluem:

- condições de trabalho e conforto;
- políticas da organização e administração;
- relações com o supervisor;
- competência técnica do supervisor;
- salários;
- segurança no cargo;
- relações com colegas.

Os fatores higiênicos presentes no ambiente de trabalhos são fatores extrínsecos. Chiavenato (2007) menciona que, se os fatores higiênicos são bons, evita a insatisfação do funcionário, fazendo com que o mesmo trabalhe de forma mais agradável e satisfeito.

Os fatores motivacionais são intrínsecos, produzem algum efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência.

Fatores Motivacionais: referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de

satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais (CHIAVENATO, 2007, p. 116).

Conforme Chiavenato (2007) denominou de fatores motivacionais ou “satisfacientes” nos referimos também aos sentimentos de realização o sentimento de poder satisfazer desejos, de crescimento e muitas vezes de reconhecimento profissional que são manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem desafio e significado para a pessoa. Assim destacando:

- delegação de responsabilidade;
- liberdade de decidir como executar o trabalho;
- promoção;
- uso pleno das habilidades pessoais;
- ampliação ou enriquecimento do cargo.

Segundo Klein (2016) Herzberg diz que se estes dois fatores forem aplicados de forma correta pela organização, diminuirá a insatisfação e desconforto no emprego, mas provavelmente não seria suficiente para promover satisfação e motivação.

Robbins (2007) menciona que Herzberg realizou uma pesquisa com trabalhadores sobre o que as pessoas desejam do seu trabalho. A partir do resultado da pesquisa Herzberg afirma que:

O oposto da satisfação não é a insatisfação, como normalmente se acredita, no entanto, o posto de insatisfação é não-insatisfação e o oposto de insatisfação é não-insatisfação, pois a eliminação das características de insatisfação de um trabalho o torna necessariamente satisfatório (ROBBINS, 2007, p.135).

Para concluir, Herzberg diz que quando são oferecido fatores adequados, as pessoas não estarão insatisfeitas, nem satisfeitas. Portanto, para o gestor motivar seus funcionários terá que dar resultados diretos a eles como promoções, reconhecimento, responsabilidades, crescimento pessoal entre outros.

2.7.5. Teorias da Expectativa - Vitor H. Vroom

A teoria da expectativa foi desenvolvida pelo autor Victor Vroom.

“A teoria da expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará certo resultado, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo” (ROBBINS, 2005, p.148).

Portanto, a teoria da expectativa explica que um indivíduo terá maior empenho sobre uma ação se houver benefícios. Ainda, segundo ele existem três bases para a Teoria da Expectativa a saber:

- relação esforço-desempenho: a probabilidade, percebida pelo indivíduo, de que uma certa quantidade de esforço levará ao desempenho.
- relação desempenho-recompensa: o grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho levará ao resultado desejado.
- relação recompensa-metas pessoais: o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele (ROBBINS, 2005, p. 148).

2.7.6. Teoria das Três Necessidades

A teoria foi criada por David C. McClelland e sua equipe. Essa teoria, como a teoria ERG, possui três necessidades chaves: necessidades de realização, poder e afiliação. McClelland também explica como as pessoas se “motivam” dentro das organizações de trabalho para satisfazer suas necessidades. Segundo o autor, as três necessidades que devem ser estudadas são:

- necessidade de realização: busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso. As pessoas com essa necessidade gostam de trabalho difícil, tarefas complexas, e quando alcançam seus objetivos, se sentem motivadas, desejam o sucesso pessoal e possuem uma capacidade enorme de comandar uma grande organização.
- necessidade de poder: necessidade de fazer com que os outros se comportem de um modo que não fariam. É a necessidade de influenciar ou controlar, impactar as outras pessoas, de ser responsável, ter autoridade, necessidade de dominar. Essa tendência está ligada às atividades competitivas, como de interesse de obter manter posição de prestígio e

reputação.

- necessidades de afiliação: desejo de instituir um relacionamento com pessoas próximas, de evitar conflitos e estabelecer fortes amizades. Essa é uma necessidade social, de coleguismo, as pessoas são mais importantes que a produção de outputs.

2.8. SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Para Robbins (2005, p. 61) "o termo satisfação com o trabalho se refere à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ela realiza". O autor assegura que se o funcionário estiver satisfeito, maior será seu envolvimento para realizar as atividades, assim realizando-as com mais eficiência.

Quando um indivíduo entra na organização não é apenas para aumentar sua renda, e sim satisfazer suas necessidades pessoais. Caso ele perceba que não estão sendo satisfeitas, se sentirá explorado e poderá sair da organização. No entanto, se suas necessidades forem atendidas, ele irá atender as necessidades da organização, numa relação de troca (TAMAYO; PASCHOALI, 2003).

De acordo com Spector (2003), satisfação no trabalho é como o indivíduo se sente no seu ambiente de trabalho. Porém, isso não demonstra que ele esteja feliz com todos os aspectos de que convive dentro da organização. De acordo com Robbins (2005, p. 66), "O trabalho requer a convivência com colegas e superiores, a obediência às regras e políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho, a aceitação de condições de trabalho geralmente abaixo do ideal e outras coisas do gênero". Portanto, o funcionário precisa analisar todos os aspectos da empresa e verificar se estão trazendo a satisfação ou insatisfação.

Lock (1969 apud MARQUEZE; MORENO, 2005, p. 36) define satisfação no trabalho como "o resultado da avaliação que o trabalhador tem sobre o seu trabalho ou a realização de seus valores por meio dessa atividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar". Menciona ainda que há alguns fatores que podem interferir na satisfação dos servidores, a saber: eventos e condições do trabalho (trabalho propriamente dito, pagamento, promoção, reconhecimento, condições de trabalho, ambiente de trabalho); e agentes do trabalho (colegas, subordinados, supervisores,

empresa/organização).

Segundo Kanaane (2011, p. 18) “do ponto de vista psicológico, o trabalho provoca diferentes graus de motivação e de satisfação no trabalhador, principalmente quanto à forma e ao meio no qual desempenha sua tarefa”.

Assim, é possível afirmar que o funcionário precisa avaliar o que é oferecido a ele na organização e se irão satisfazer suas necessidades ou não.

Spector (2003) diz que a satisfação no trabalho é o tema mais estudado no setor da psicologia e tornou-se uma variável popular pela facilidade de sua avaliação. Ela tem sido apresentada como a causa de importantes realizações dos funcionários, das organizações, do desempenho no trabalho, saúde e longevidade.

Klein (2016) afirma que tanto na organização pública quanto na privada, é necessário verificar se os funcionários estão satisfeitos com as atividades realizadas e se há um número grande de evasão e rotatividade na empresa. O mesmo menciona que “nem toda rotatividade é ruim, mas passa a ser problemática quando boa parte dela é voluntária, disfuncional e evitável (pois, nesse caso, as organizações seriam obrigadas a agir)” Conclui ainda que, quando o funcionário está satisfeito, a rotatividade é menor.

O acúmulo de estudos já demonstrou que características pessoais dos trabalhadores (idade, sexo, estado civil, nível de escolaridade) e do ambiente (temperatura, iluminação), pouco contribuem para explicar variações em níveis de satisfação. (SIQUEIRA, 2008, p. 258).

Já no setor público, a insatisfação do cidadão com a qualidade dos serviços prestados à população é um dos fatores que estão forçando os órgãos públicos a conduzirem mudanças no ambiente de trabalho (OSBORNE; GAEBLER, 1994 apud MARQUES et al., 2016).

Para um melhor entendimento da satisfação, torna-se necessário entender seus significados e sua conexão com a motivação.

2.9. Satisfação x Motivação

Segundo Bergamini (2008) o fracasso da maioria das empresas, não está na falta de conhecimento técnico e sim na maneira como os gestores lidam com as

peçoas. Estar motivado, gostar de seu trabalho e ter um bom relacionamento com sua chefia (líder) pode ser um fator gerador de satisfação.

A satisfação com o trabalho é um tema que chama a atenção dos pesquisadores desde as primeiras décadas do século XX (SIQUEIRA, 2008). A autora afirma que, por certo tempo a satisfação no trabalho foi um componente da motivação e que ambos foram estudados e tratavam de características individuais responsáveis por comportamento no trabalho. Tais comportamentos eram favoráveis à organização, pois aumentavam a produção, o desempenho e a redução de rotatividade voluntária. Ainda menciona que a satisfação dos trabalhadores poderia ser uma estratégia para monitorar a capacidade das empresas de proteger o bem-estar de seus funcionários. A partir dos anos 70 e 80, os estudos sobre comportamento humano foram expandidos e satisfação no trabalho passou a ser compreendida como uma atitude. Porém, existe outro conceito que associa a satisfação às responsabilidades sociais da empresa e permite avaliar o quanto uma organização promove a saúde e o bem-estar de seus funcionários (SIQUEIRA, 2008).

Bergamini (1997, p. 98) cita a diferença entre satisfação e motivação no trabalho:

Motivação é uma energia direta ou intrínseca, ligada ao significado e à natureza do próprio trabalho realizado. Satisfação é uma energia indireta ou extrínseca, ligada a aspectos como salário, benefício, reconhecimento, chefia, colegas e várias outras condições que precisam estar atendidas, e isto fundamentalmente a partir da ótica do empregado, no ambiente de trabalho. Satisfação é o atendimento de uma necessidade ou sua eliminação.

Segundo Bergamini (1990), a motivação está na necessidade, na busca por algo. Um exemplo é a sede como necessidade e a água como fator de satisfação, que demonstram que a motivação pode ser obtida por meio de fator externo, ou seja, a motivação está na necessidade.

Assim, torna-se importante encontrar maneiras de aferir o nível de satisfação ou insatisfação do colaborador no trabalho.

2.10. MENSURANDO A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Satisfação no trabalho é um tema que vem sendo estudado há muito tempo,

por isso os pesquisadores têm uma grande preocupação com a construção e validação da satisfação dos funcionários. Este tema não interessa apenas aos pesquisadores e acadêmicos, mas também aos gestores que buscam “conferir a adequação de suas políticas e práticas de gestão” (SIQUEIRA, 2008).

Robbins (2005, p. 66), o conceito de satisfação com o trabalho, de que se trata da atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza na organização, é um conceito muito amplo. “A avaliação da satisfação ou insatisfação por parte dos funcionários é uma complexa somatória de diferentes elementos”. Para ele, as duas abordagens mais comuns para análise de satisfação com o trabalho são: classificação única global, que “são perguntas que os funcionários respondem em uma escala de um a cinco, que corresponde a avaliações que vão de extremamente insatisfeito a extremamente satisfeito com determinado aspecto do trabalho”, e a soma de pontuações ou somatória das facetas do trabalho: “é uma análise mais sofisticada que identifica elementos-chave no trabalho e pergunta ao funcionário qual a sua opinião sobre eles”. Estes fatores incluem, por exemplo, a remuneração, a natureza do trabalho e as oportunidades de promoção. Os fatores são classificados em uma escala padronizada e somados para obtenção de uma pontuação geral. Percebe-se que a segunda abordagem é mais complexa, porém as pesquisas demonstram que a melhor explicação é que “o conceito de satisfação com o trabalho é tão amplo que uma única pergunta pode capturar sua essência” (ROBBINS, 2005, p. 67).

Siqueira (2008) ressalta que para realizar uma medida útil de satisfação não é necessário focar em um leque de dimensões do trabalho, mas em aspectos da própria satisfação. A mesma precisa ser bem clara, assim não haverá confusão por parte do indivíduo pesquisado.

2.11. ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Segundo Siqueira (2008), a escala de satisfação no trabalho (EST) foi elaborada para avaliar o grau de satisfação do trabalhador frente a cinco dimensões do seu trabalho conforme mostra na figura 3. O mesmo elaborou 25 itens para representar contentamento no trabalho a partir de cinco dimensões: satisfação com

os colegas, analisando se a espírito de colaboração e um bom nível de amizades entre os servidores. O salário, o quanto seu salário afeta no seu custo de vida, os esforços de cada servidor. A chefia aqui pode observar o quanto o chefe se importa com o trabalho do servidor, se estes funcionários estão satisfeitos quanto ao seu chefe e se há um bom relacionamento entre ambos. A natureza do trabalho, se as tarefas que os servidores desenvolvem os satisfazem, se trazem preocupações. As promoções mostram o número de vezes que já foi promovido dentro da organização, e mostra as garantias propostas a quem é promovido.

Figura 3 - Dimensões, definições, itens da EST em sua forma completa.

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO	ITENS
Satisfação com os colegas	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.	1, 6, 14,17 e 24
Satisfação com o salário	Contentamento com o que recebe como salários se comparado com o quanto o individuo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.	5, 8, 12,15 e 21
Satisfação com a chefia	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.	2, 9, 19,22 e 25
Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.	7,11,13, 18 e 23
Satisfação com as promoções	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.	3, 4, 10,16 e 20

Fonte: Siqueira (2008,136)

3. A PESQUISA

3.1. METODOLOGIA

O trabalho de conclusão de curso geralmente se dá em três etapas: o planejamento onde é escolhido o tema, a definição e a delimitação do problema de pesquisa; a etapa de execução, caracterizada pela construção e execução da pesquisa; e por último, a etapa que extrai os resultados da pesquisa e as transforma em informações e conhecimentos expressos através de artigos científicos, dissertações, teses, entre outros (ZANELLA, 2009).

Este trabalho utilizou como metodologia a pesquisa bibliográfica de natureza exploratória a fim de realizar um estudo de caso.

Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é elaborada através de publicações de outros autores, como teses, livros, periódicos, dissertações e também pesquisa de levantamento: esta pesquisa é realizada a partir de uma amostra da população com perguntas direta.

Marconi e Lakatos (2003, p.188), as pesquisas exploratórias podem ser definidas como:

Investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

Este estudo de caso tem abordagem quali-quantitativa. A pesquisa com abordagem quantitativa segundo Gressler (2004) busca resultados por análises estatísticas e se caracteriza pela formulação de hipóteses, coletas de dados e informações. Já para Martinelli (1999) a abordagem qualitativa classifica o ambiente como fonte direta para a coleta dos dados, não é possível traduzir o resultado em números e o instrumento-chave é o próprio pesquisador.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados foram obtidos através de questionários abertos (adaptado) ao modelo escala de satisfação com o trabalho de Siqueira (2008).

Como mencionado durante o trabalho o foco principal do questionário é abordar às cinco dimensões: satisfação com os colegas, salário, chefia, natureza do trabalho e com as promoções.

3.2. ESTUDO DE CASO

Além de bibliografias utilizadas para a realização deste projeto, foi proposto a realização de um estudo de caso para obter resultados mais profundo com relação ao tema. Foi selecionada uma escola para o estudo de caso, que está situada em Americana–SP, atuando na educação infantil.

3.2.1. CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLAR – CIEP PROFESSOR OCTAVIO CESAR BORGHI

Todas as informações a seguir foram retiradas do Projeto-Político-Pedagógico (PPP) da escola.

O CIEP (Centro Integrado de Educação Pública) além das atividades específicas de inserção do aluno no mundo científico-tecnológico inerente a escola “tradicional”, tem funções mais amplas, como centro comunitário de educação, de cultura e de lazer, garantindo assim o pleno exercício da cidadania, trabalhando no sentido de formar alunos capazes de compreender e criticar a realidade, atuando na busca da superação das desigualdades e do respeito ao ser humano.

O CIEP PROFESSOR OCTAVIO CESAR BORGHI, tem sua ação educativa, fundamentada nos princípios da universalização de igualdade e acesso, permanência e sucesso, da obrigatoriedade da Educação Básica e da gratuidade escolar.

A proposta do CIEP é promover uma escola de qualidade, democrática, participativa e comunitária, como espaço cultural de socialização e desenvolvimento do educando, preparando-o para o exercício de direitos e o cumprimento dos deveres de cidadania.

O CIEP é uma escola municipal da prefeitura de Americana, a sua criação iniciou no dia 13/06/1988, o mesmo foi inaugurado no dia 15 de março de 1992, o Sr Carlos Antonio Bresser, foi o engenheiro responsável pela construção, que ocorreu na segunda administração do prefeito Dr. Waldemar Tebaldi. A escola funciona das 7h às 16h, atendendo alunos do Ensino fundamental – a faixa etária fica entre 6 a 12 anos, os alunos ficam na escola das 7h às 14:40. O CIEP localiza-

se no bairro Cidade jardim (Rua das Hortências, 1555) - Americana/SP, atendendo também as crinaças do jardim dos lírios, vila Mathiensen, Jardim das Flores, Parque novo mundo entre outros bairros da região.

O nome dado a escola foi uma homenagem ao grande educador, Prof. Octávio César Borghi, que trabalhou em americana como professor, diretor de escola e supervisor de ensino. O mesmo foi reconhecido, por mérito, pela Câmara Municipal com o título de “Cidadão Americanense”, em 1988.

A escola foi construída com o objetivo de atender às camadas populares da região, atende em média mais de 400 alunos, numa área total de 13.984,60 m², atualmente a unidade conta com 4.145,96m² de área construída, sendo 2 quadras poliesportivas, 1 brinquedoteca, 1 sala de artes, 1 anfiteatro, 1 laboratório de informática, 1 biblioteca, 15 salas de aulas. Nos períodos tarde/ noite o prédio da escola é sedido a uma universidade virtual do estado de São Paulo (Univesp – Polo de Americana).

3.2.2. AMOSTRA ESTUDADA

Os questionários foram entregues a 22 funcionários que estavam presente na escola, entre eles 1 diretora, 11 professores, 5 cozinheiras e 5 serventes. Os questionários foram entregues com prazo de 3 dias para devolutiva.

A unidade em questão não possuía um organograma definido, sendo assim, foi elaborado um organograma para a escola.

Figura 4 - Organograma do Ciep Octavio Cesar Borghi



Fonte: Elaborada pela autora (2019)

O organograma da unidade atual de 2019 é composto por:

- 01 Diretora
- 01 Pedagoga
- 01 Secretária
- 20 Professores
- 8 Inspetores
- 6 Serventes
- 8 Cozinheiras

O organograma da unidade é composto por todos os funcionários da escola, porém não foram todos que responderam o questionário, apenas 22 funcionários que estavam na unidade.

3.2.3. APLICAÇÃO, APURAÇÃO DOS RESULTADOS

Os dados foram obtidos através de questionário aberto (adaptado) de um

modelo escala de satisfação com o trabalho de Siqueira (2008). A EST possui duas formas, sendo uma delas a forma reduzida (quinze itens) e a forma completa (vinte e cinco itens). A forma aplicada no CIEP foi a forma completa (ver Anexo 1). Pelo fato da EST ser uma medida com cinco dimensões (satisfação com os colegas, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com as promoções), foram computados cinco escores médios. O cálculo de cada escore médio será obtido somando-se os valores assinalados pelos respondentes em cada um dos itens que integra cada dimensão e, a seguir, divide-se este valor pelo número de itens da dimensão. Assim, para a forma completa da EST a soma será sempre dividida por cinco. Deve-se ressaltar que nos dois casos o resultado deverá ficar entre 1 e 7.

A segunda etapa do questionário identificou o perfil dos pesquisados. A aplicação da EST foi realizada durante uma reunião com todos os funcionários da unidade. Os entrevistados indicaram os quão satisfeitos ou insatisfeitos estavam com cada item, em uma escala de um a sete, que varia de totalmente insatisfeito a totalmente satisfeito.

Figura 4 - Dimensões da Escala de Satisfação com o Trabalho

Dimensões	Definições
Satisfação com os colegas	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.
Satisfação com o salário	Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitas na realização do trabalho.
Satisfação com a chefia	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.
Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.
Satisfação com as promoções	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira da empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

Fonte: Siqueira (2008, p.136)

3.2.4. TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS - INTERPRETAÇÃO DA EST

Para a análise quantitativa e descrição dos dados coletados através do

questionário aplicado pelos autores foram utilizadas técnicas de estatística básica, como média, soma e divisão, demonstrados através de gráficos do programa Excel. Na interpretação dos dados, quanto maior for o valor do escore médio, maior será o grau de satisfação do empregado com aquela dimensão de seu trabalho. Assim, valores entre 5 e 7 tendem a indicar satisfação. Por outro lado, valores entre 1 e 3,9 tendem a sinalizar insatisfação, enquanto valores entre 4 e 4,9 informam um estado de indiferença, ou seja, nem satisfeito, nem insatisfeito.

3.2.5. PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Um dos maiores e mais importantes desafios que as empresas enfrentam é a adaptação frente às diferenças entre as pessoas, este desafio é considerado como a diversidade da força de trabalho. As características biográficas afetam o desempenho e a satisfação do funcionário (ROBBINS, 2005).

Sabe-se que as pessoas possuem diferenças individuais e que essas podem ser de forma expressiva ou com variações diante de alguma situação com base nas características pessoais de cada um. Portanto, se o gestor entender essas diferenças irá compreender o comportamento humano. Os trabalhadores também se diferem muito com relação às características biográficas, e essas diferenças afetam o seu desempenho e comportamento no trabalho (DUBRIN, 2003).

Para definir o perfil dos participantes da pesquisa foram utilizados os dados referentes ao gênero, a faixa etária, ao estado civil, ao grau de instrução/escolaridade, e tempo na Prefeitura de Americana.

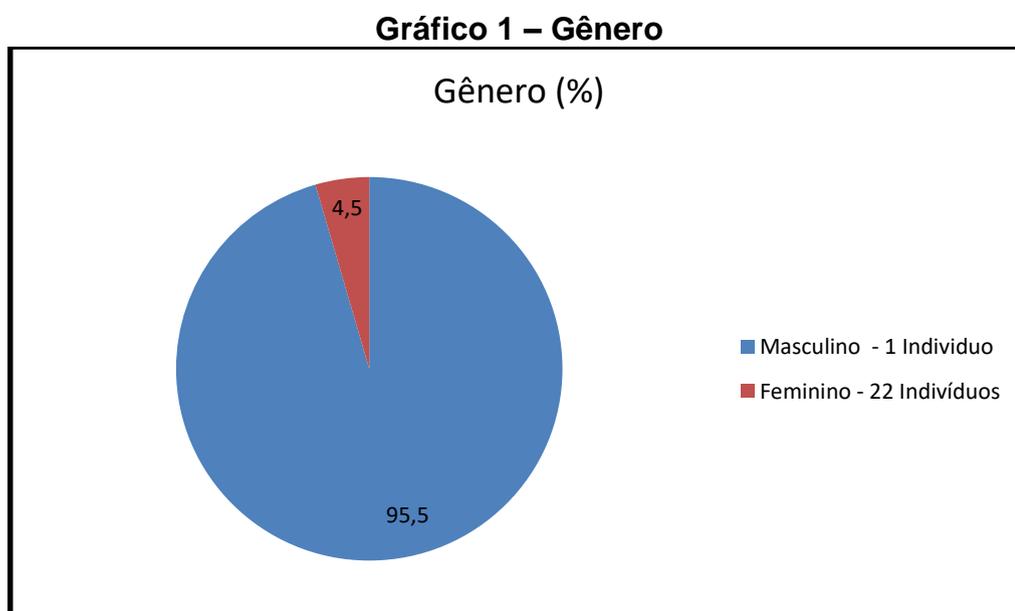
Além dos gráficos de identificação dos participantes, satisfação do trabalho e das 5 dimensões, também foi realizado uma análise comparativa com o item "Tempo de trabalho na Prefeitura". Os Tempos analisados foram de 1 à 7 anos (funções neste tempo são: 1 servente, 1 cozinheira e 1 professor), de 10 à 19 anos (funções neste tempo são: 1 diretora, 3 servente, 3 cozinheira e 6 professoras) e 20 à 29 anos (funções neste tempo são: 1 servente, 1 cozinheira e 4 professor), esta análise foi realizada pois era uma curiosidade da autora em saber se com o passar do tempo os servidores ficam mais ou menos satisfeito com seu trabalho em relação a cada uma das dimensões.

Para apresentação dos dados utilizou-se tabelas com números e porcentagem, e logo em seguida analisando cada dimensão em relação ao tempo de trabalho.

3.2.5.1. Gênero

Dos 22 participantes da pesquisa, 21 (95,5%) eram do sexo feminino e 1 (4,5%) do sexo masculino.

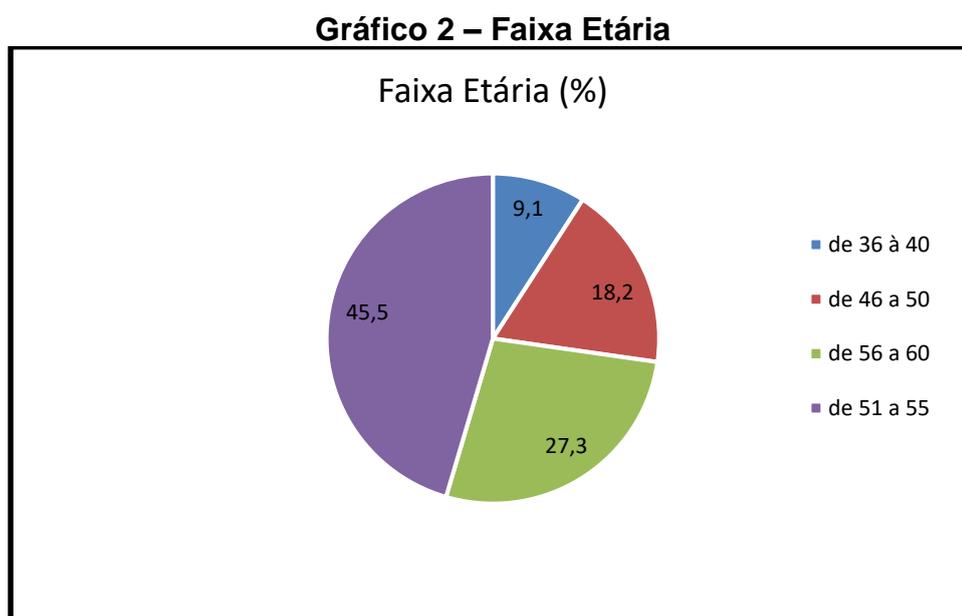
Com base nos dados do Gráfico 1 constata-se que a maioria dos participantes pertence ao gênero feminino, representando 95,5%. Esse resultado converge com as opiniões de autores quando analisam que um fato positivo sobre o aspecto do gênero é que nos últimos anos houve um crescimento da participação feminina no mercado de trabalho e em cargos importantes frente às grandes empresas ou cargos governamentais (SILVA, 2015).



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

3.2.5.2. Faixa etária

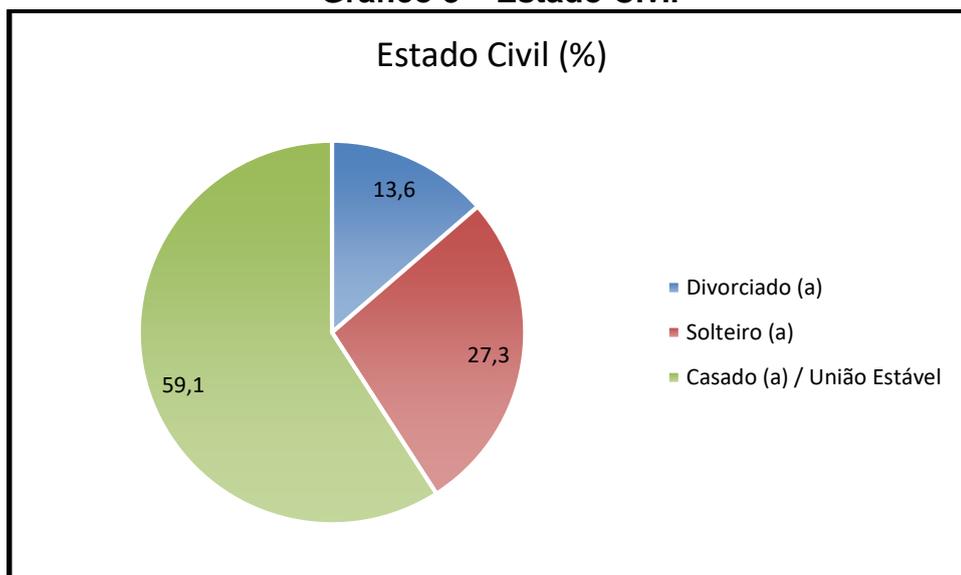
Os participantes desta pesquisa foram divididos por faixa de idades, conforme demonstrado do gráfico 2, sendo que dois deles (9,1%) tem idade entre 36 e 40 anos; quatro deles (18,2%) tem de 46 a 50 anos; dez deles (45,5%) tem de 51 a 55 anos e seis deles (27,3%) tem de 56 a 60 anos.



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

3.2.5.3. Estado Civil

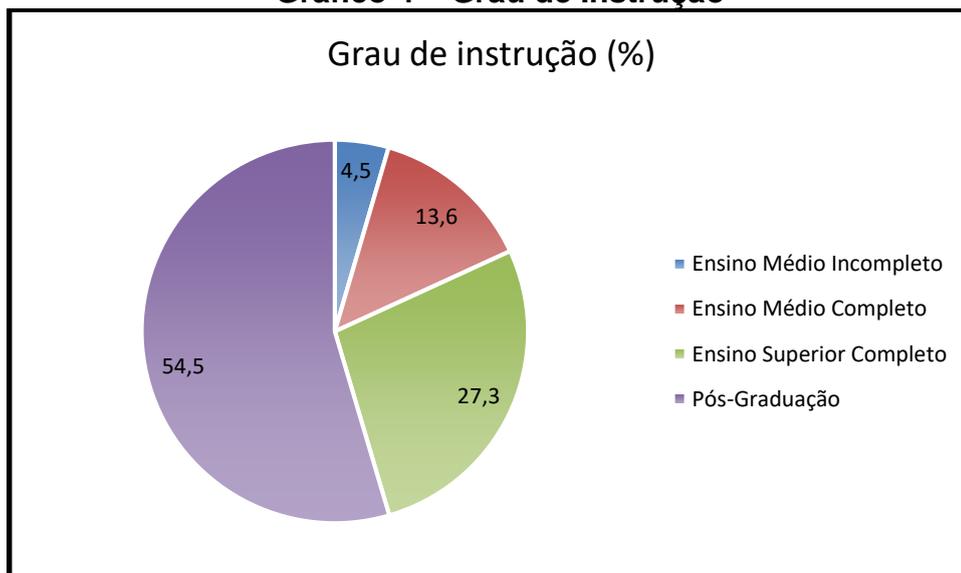
Quanto ao estado civil observa-se no gráfico 3 que maioria é casado ou possui união estável, representado por treze indivíduos (59,1%), seis são solteiros representam 27,3% e três se declararam divorciados (13,6%).

Gráfico 3 – Estado Civil

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

3.2.5.4. Grau de instrução

Com base nos dados referentes ao grau de instrução (gráfico 4) é possível perceber um grau elevado de escolaridade, sendo que mais da metade dos colaboradores entrevistados – doze deles possuem pós-graduação (54,5%); seis deles (27,3%) possuem ensino superior completo; três deles (13,6%) possuem ensino médio completo e que apenas 1 (4,5%) possui ensino médio incompleto.

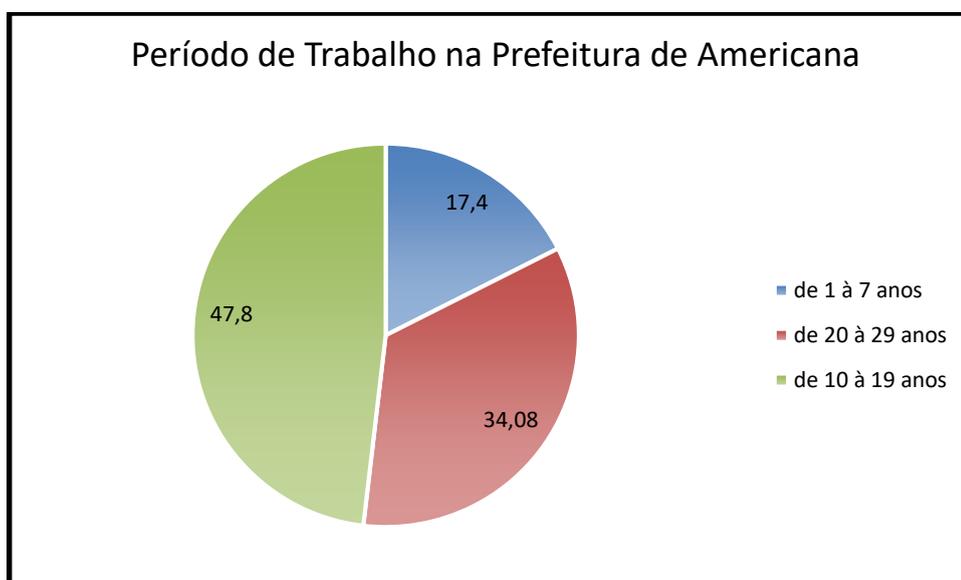
Gráfico 4 – Grau de Instrução

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

3.2.5.5. Período na Prefeitura Municipal de Americana

Quanto ao tempo de trabalho na prefeitura, observa-se que quatro colaboradores (17,4%) trabalham há 7 anos; onze (47,8%) trabalham entre 10 e 19 anos e; oito (34,8%) trabalham entre 20 a 29 anos.

Gráfico 5 – Período de Trabalho na Prefeitura de Americana



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

3.3. A satisfação no trabalho

Para Siqueira (2008), investigar a satisfação no trabalho significa avaliar o quanto os retornos ofertados pela empresa em forma de salários e promoção, o quanto a convivência com os colegas e as chefias e o quanto as realizações das tarefas propiciam ao empregado sentimentos gratificantes ou prazerosos.

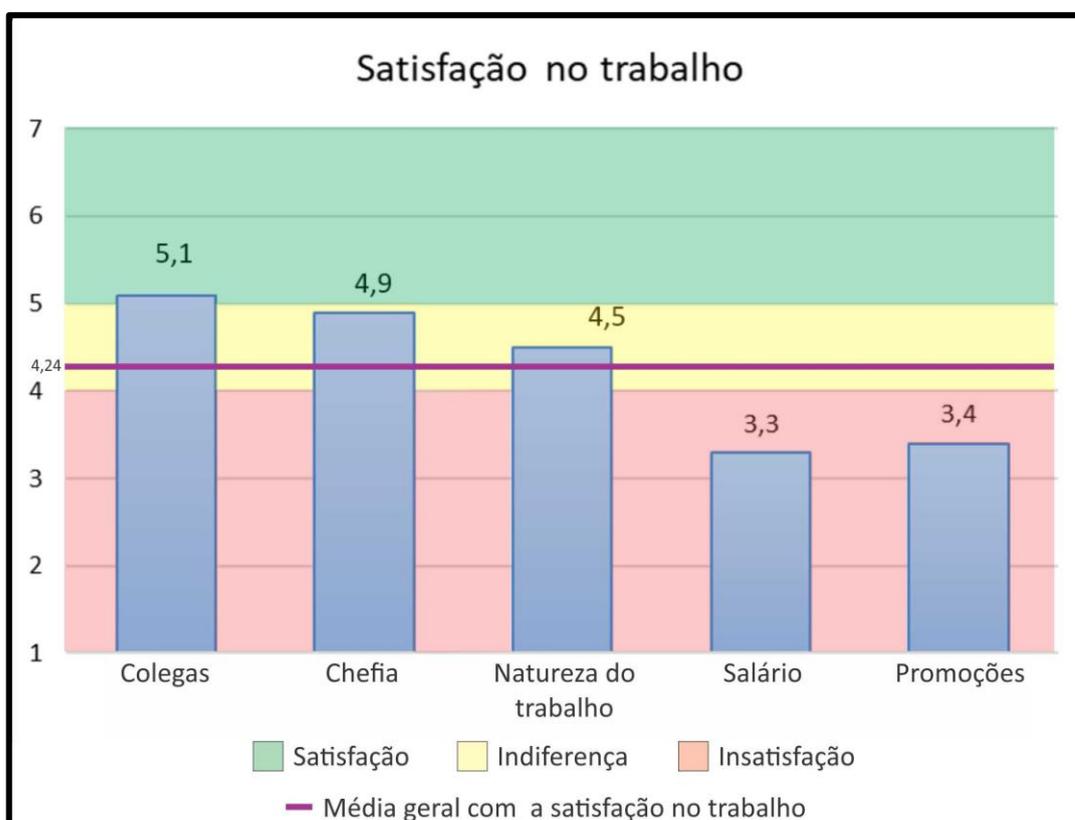
Spector (2002, p. 229) se preocupa com a satisfação indagando a respeito do apego pelo trabalho: “o que faz com que as pessoas gostem ou não de seu trabalho? Essa questão tem sido analisada em centenas de estudos; eles têm investigado as características do trabalho e das organizações que levam a tornar

os funcionários satisfeitos ou insatisfeitos”.

A seguir são apresentados os resultados obtidos com a Escala de Satisfação no Trabalho (EST).

O gráfico 6 mostra que os funcionários demonstraram satisfação com o fator “COLEGAS”, atribuindo uma média de 5,1; indiferentes com os fatores “CHEFIA” e “NATUREZA DO TRABALHO”, com médias 4,9 e 4,5 respectivamente; e foram insatisfeitos em relação a “SALÁRIO” e “PROMOÇÕES” com médias de 3,3 e 3,4 respectivamente.

Gráfico 6 - Satisfação no trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Segundo Siqueira (2008), valores compreendidos entre 5 e 7 tendem a indicar satisfação, valores entre 4 e 4,9 indicam indiferença e valores entre 1 e 3,9 indicam insatisfação.

Os resultados do teste de satisfação apontaram o fato que os servidores consideram o clima em relação aos colegas bom; indiferente em relação a chefia e natureza do trabalho e ruins em relação a salário e promoções.

A avaliação negativa em relação a salário e promoções se deve pela falta de plano de carreira e além da defasagem sofrida pelo salário durante anos.

Estes resultados sugerem a necessidade de mudança na organização com relação às políticas de recursos humanos em três sentidos: remuneração (salário), plano de carreira (promoções) e cargos. O salário é descrito por Chiavenato (2007) como um dos fatores higiênicos, aqueles que geram não insatisfação, enquanto a promoção e o cargo, se relacionam à satisfação, que estão entre os fatores de motivação no trabalho.

Portanto, observando estes critérios a prefeitura deve procurar ter o funcionário certo para o cargo certo, ou seja, é provável que seja necessário promover a modificação de cargos dos funcionários, alocando-os em funções compatíveis com suas aptidões, assim como a criação de critérios que promovam algum tipo de plano de carreira e não apenas uma remuneração adequada.

Considerando a média dos quesitos apresentados do gráfico 6, obtem-se 4,24, que demonstra que os colaboradores, de maneira geral, estão indiferentes. O clima entre os colegas de trabalho é bom (a média nesse quesito é 5,1) e a direção é apontada como indiferente, tendendo a satisfatória (média 4,9). Isto indica que há uma boa relação interpessoal no CIEP, o que permite ser considerado um ponto forte da organização que pode ser maximizado em busca de resultados melhores. Esta situação é explicada na teoria de Spector (2003), apontando que a satisfação está relacionada com o ambiente de trabalho, com a relação entre os colegas, com a boa convivência entre eles.

Observa-se ainda, em relação a chefia, que obteve a média 4,9 e a natureza do trabalho com média 4,5, que possivelmente elas oferecem fatores adequados de trabalho, gerando não insatisfação, segundo a teoria de Herzberg.

A dimensão de satisfação com os colegas de trabalho obteve maior média geral, um valor de 5,1 indicando satisfação. Isso significa que os servidores estão, de forma geral, satisfeitos com o relacionamento, amizade e confiança que podem ter em seus colegas de trabalho.

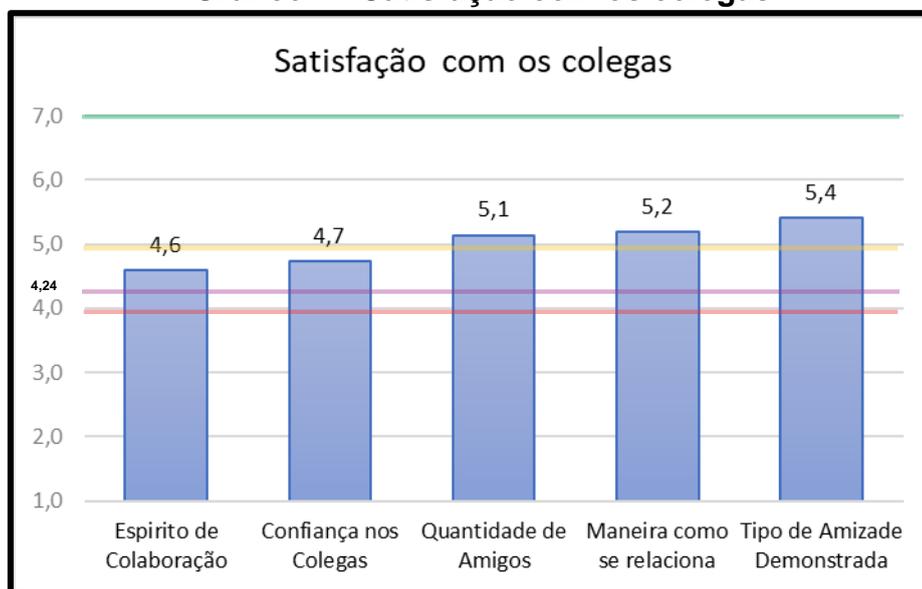
3.3.1. Satisfação com os colegas

No gráfico 7 observa-se os fatores utilizados para a construção da satisfação com os colegas. Os critérios analisados foram espírito de colaboração, confiança

nos colegas, quantidade de amigos, maneira como se relaciona e tipo de amizade. A média mais alta foi de 5,4, encontrada no item “tipo de amizade demonstrada”, o que significa que estes estão praticamente satisfeitos com o tipo de amizade. Este resultado pode ser um ponto forte para a organização e indica um ambiente de trabalho bastante amigável.

A satisfação com o colegas está ligada a pirâmide das necessidades de Maslow (Figura 2), sendo as necessidades sociais que geram satisfação no ambiente de trabalho, especificamente a amizade com os colegas, que ocupam o terceiro nível de necessidade.

Gráfico 7 - Satisfação com os colegas



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

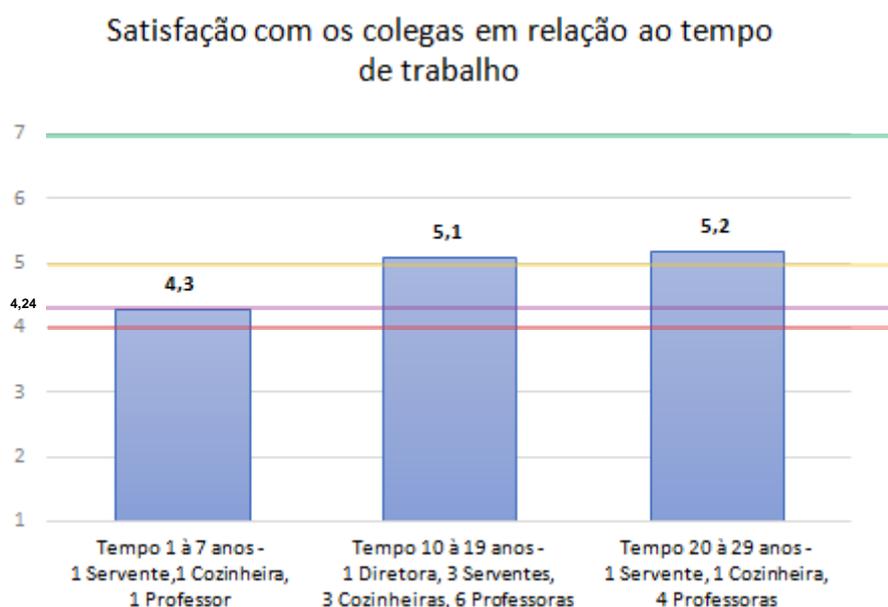
Robbins (2005) afirma que manter um bom clima organizacional é essencial para a organização, pois auxilia na manutenção da satisfação dos colaboradores. Bonfim et al. (2010) observa que o desafio é compreender o que traz essa boa relação entre os colegas, para fortalecer as equipes de trabalho propiciando a satisfação dos colaboradores e a transformando em motivação, que por sua vez, se relaciona diretamente com qualidade e produtividade, promovendo uma melhor prestação de serviços.

3.3.2. Satisfação com os colegas em relação ao tempo de trabalho

O gráfico 8, apresenta dados a respeito do tempo de serviço em relação a

satisfação com os colegas. Constatou-se que os servidores que trabalham de 1 a 7 anos obtiveram média 4,3, portanto o nível de amizade destes servidores é indiferente. Nesta faixa de tempo o vínculo de amizade não foi estabelecido. Já os servidores que trabalham de 10 a 19 anos obtiveram a média 5,1 e de 20 a 29 anos 5,2. Os vínculos sociais são aspectos abordados na pirâmide das necessidades de Maslow (Figura 2). No ambiente de trabalho se trata da necessidade de amizade com os colegas e percebe-se que quanto maior tempo de empresa maior fica o vínculo de amizade e confiança entre eles.

Gráfico 8 - Satisfação com os colegas em relação ao tempo de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

3.3.3. Satisfação com o salário

A satisfação com o salário obteve a menor média geral (3,3), conforme pode ser observado no gráfico 9, indicando que os funcionários estão insatisfeitos com a quantia que recebem, com este valor comparado ao seu custo de vida, com seus esforços e sua capacidade profissional.

O gráfico 9, apresenta um detalhamento do item satisfação com o salário. A remuneração aparece no segundo nível da pirâmide de Maslow (figura 2), a

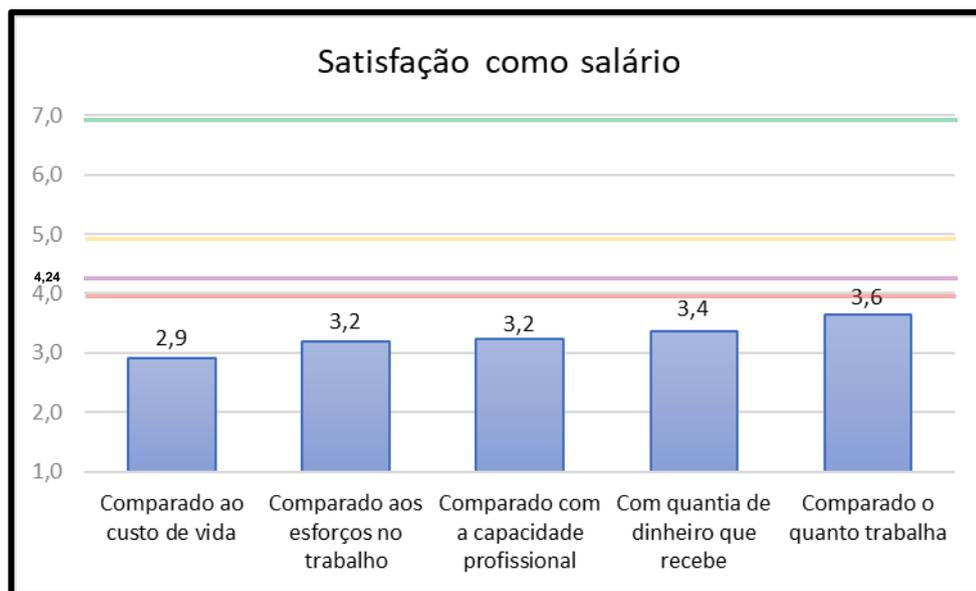
segurança. Esta ligado a satisfação no trabalho, somente sotopondo-se as necessidades fisiologicas,

Chiavenato (2007) afirma que o individuo se move, pois apresenta uma necessidade, que o leva a uma ação e que se espera culminar no suprimento desta necessidade (figura 1). Porém quando o trabalhador não consegue, através dos seus rendimentos, superar essa necessidade, há uma frustração, geradora de tensão, descontentamento e logo, insatisfação.

Observa-se então, que no item de satisfação “comparado ao custo de vida”, obteve a menor média 2,9, que indica que os funcionários estão insatisfeitos. Neste caso, a insatisfação com o salário pode ser justificada devido ao fato de a maioria dos servidores possuírem um alto grau de escolaridade. Assim é possível compreender o motivo pelo qual a maioria dos entrevistados disseram que essa insatisfação é devido ao valor não cobrir seus gastos mensais, tendo que procurar outras formas de suprir suas necessidades.

Ainda cabe ressaltar que o valor mínimo nesse aspecto foi 1 (totalmente insatisfeito) e máximo 5 (satisfeito), indicando que há funcionários totalmente insatisfeitos até satisfeitos com o salário.

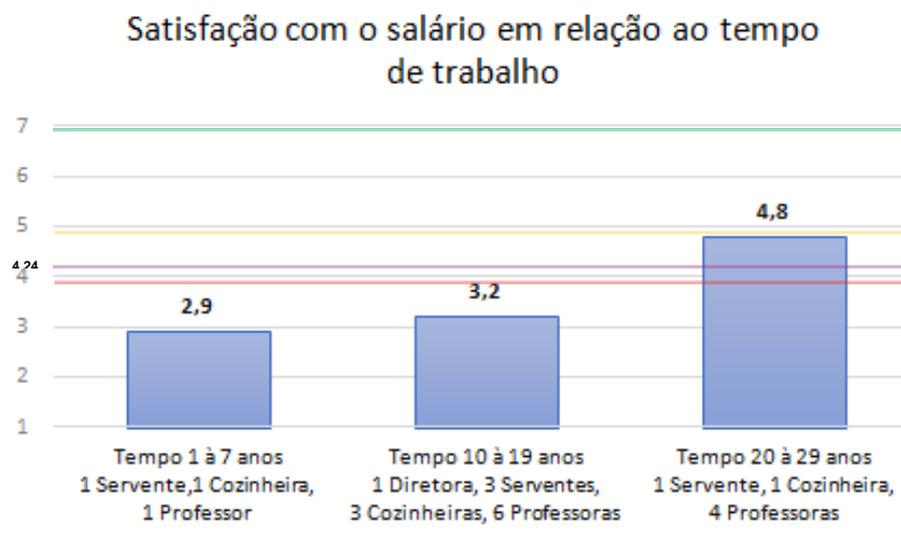
Contudo, mesmo com essa insatisfação, os funcionários raramente abandonam o trabalho devido a estabilidade de emprego, explicando ainda a necessidade de segurança, ou seja, de poder manter o próprio sustento ou da família.

Gráfico 9 - Satisfação com o salário

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

3.3.4. Satisfação com o salário em relação ao tempo de trabalho

O gráfico 10 apresenta uma relação do salário e o tempo de trabalho. Nota-se que a insatisfação evolui para indiferença quando o tempo de trabalho aumenta: os servidores que trabalham de 1 a 19 anos estão insatisfeitos com o salário e relatam no quesito "o salário comparado aos esforços no trabalho", que há muita cobrança e pouco suporte, eles se "entregam totalmente", se dedicam mas não há nenhum "reconhecimento" e sim mais cobrança com isso há um maior desgaste físico e emocional. Na Faixa que vai de 20 a 29 anos obteve uma média de 4,8 que indica indiferença em relação ao seu salário. Observa-se que a maioria dos entrevistados são professores, os mesmo possuem salários maior que os outros funcionários, e quanto mais velho de casa, mais o salário aumenta. Em nenhuma faixa de de tempo de serviço houve média que apontasse satisfação com o salario.

Gráfico 10 - Satisfação com o salário em relação ao tempo de trabalho

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

3.3.5. Satisfação com a chefia

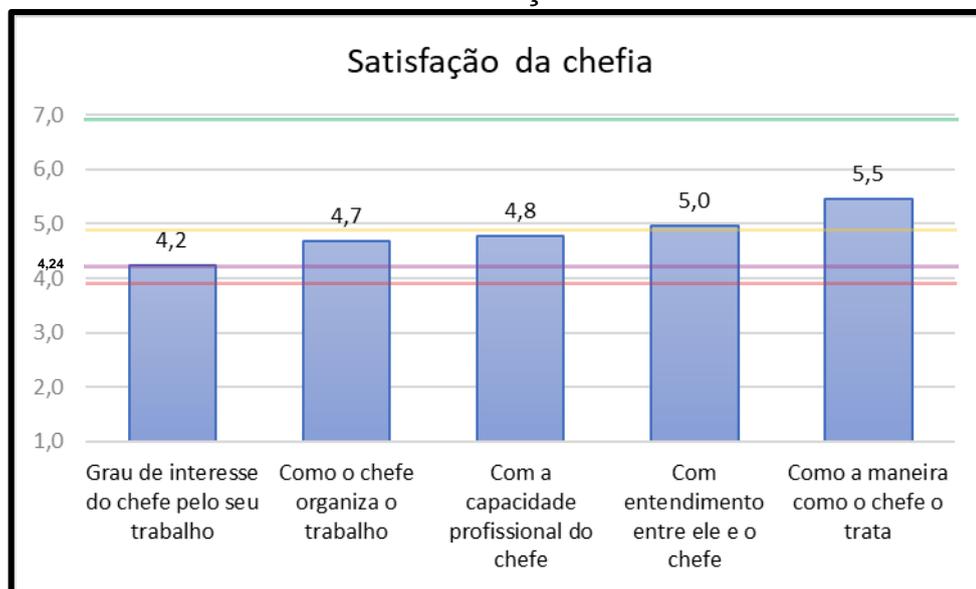
Em relação a satisfação com a chefia a média foi de 4,9 um valor que indica indiferença, conforme pode ser observado no gráfico 6. No gráfico 11, há um detalhamento dos requisitos relativos a satisfação com a chefia. O item “com a maneira como o chefe o trata” obteve a maior média da dimensão 5,5, indicando que os funcionários estão satisfeitos como seu chefe os tratam. Por outro lado, os itens “como o chefe organiza o trabalho”, “grau de interesse do chefe pelo seu trabalho” e “com a capacidade profissional do chefe” obtiveram as menores médias da dimensão indicando que há indiferença.

O desempenho da chefia esta ligado as funções do administrador que segundo Chiavenato (2004) são planejar, organizar, dirigir e controlar uma organização. Logo, aspectos como a sabedoria, capacidade e a maneira de conduzir seus colaboradores, se tornam importantes na avaliação da satisfação com a chefia.

O critério de avaliação “com entendimento entre ele o chefe” apresentou média 5 e que, segundo a piramide de Maslow, as relações sociais (ocupantes do terceiro nível da piramide) no quesito chefe amigável, contribuíram para a

satisfação no trabalho.

Gráfico 11 - Satisfação com a chefia



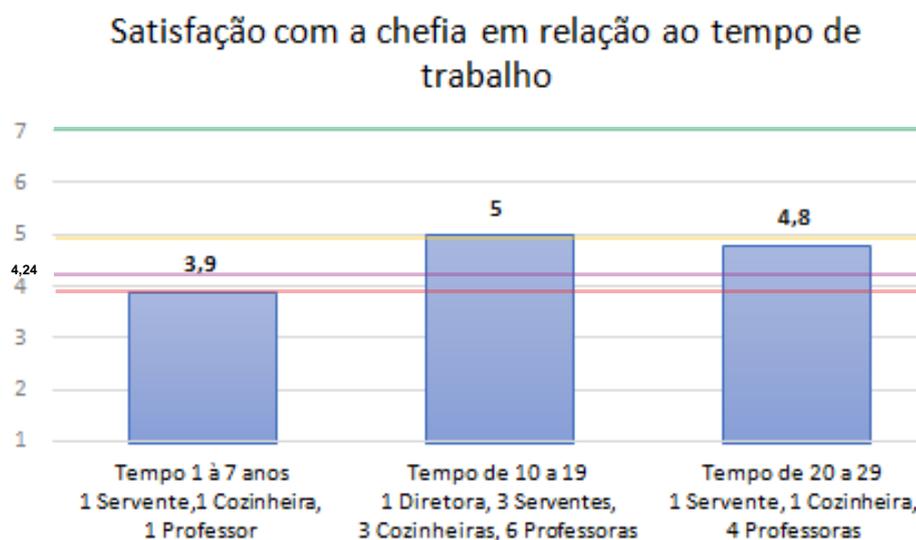
Fonte: Elaborado pela autora (2019)

3.3.6. Satisfação com a chefia em relação ao tempo de trabalho

No gráfico 12 os servidores que trabalham de 1 a 7 anos estão insatisfeitos, com relação a chefia, percebem que recebem um tratamento diferente dos mais velhos e que há maior cobrança no trabalho deles. Os servidores relataram que a chefia não é participativa e não dá o apoio necessário como: feedback, treinamento entre outros.

De 10 a 19 anos estão satisfeitos e 20 a 29 anos indiferentes, na concepção dos mesmos, os seus superiores atendem suas necessidades básicas. Percebe-se que quanto mais tempo de casa, o servidor possui um vínculo/ convivência maior com a chefia, outro fator que foi possível observar em relação ao tempo de 10 a 19 anos é que a maioria dos entrevistados são os professores (6), os mesmo possuem mais contato com a chefia que os outros servidores.

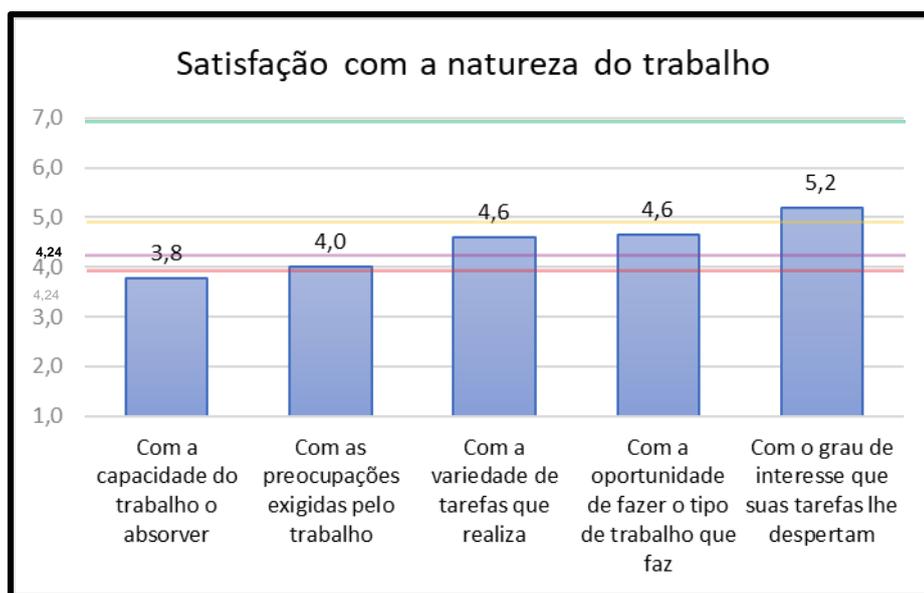
Conforme citado por Vergara (2012), talvez caiba ao chefe ou gestor, incentivar e causar empolgação, criando um ambiente motivador, no qual as pessoas buscam satisfazer as suas necessidades.

Gráfico 12 - Satisfação com a chefia em relação ao tempo de trabalho

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

3.3.7. Satisfação com a natureza do trabalho

A dimensão da satisfação com a natureza do trabalho obteve média de 4,5, conforme pode ser observado no gráfico 6, o mesmo indica indiferença, ou seja, os funcionários não estão nem satisfeitos e nem insatisfeitos com o tipo de trabalho que realizam. Observa-se no gráfico 13, um detalhamento do quesito satisfação com a natureza do trabalho, o item “satisfação com o grau de interesse que suas tarefas lhe despertam” obteve média de 5,2, indicando satisfação. Porém, a nota mínima dos entrevistados foi de 2 (muito insatisfeito) e máximo de 7 (totalmente satisfeito), o que indica que há funcionários muito insatisfeitos com o grau de interesse despertado pelas atividades que realizam na organização, até funcionários totalmente satisfeitos.

Gráfico 13 - Satisfação com a natureza do trabalho

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

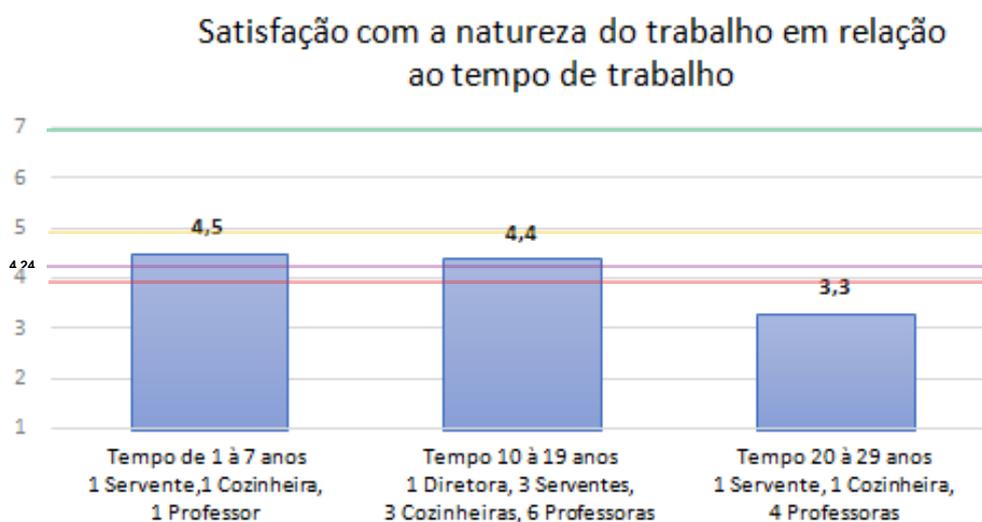
A natureza do trabalho talvez seja o critério mais subjetivo de toda a pesquisa, explicando assim a grande amplitude atingida pela nota mínima (nota 2) e máxima (nota 7). Ela se apresenta no topo da pirâmide de Maslow (Figura 1) através do critério de trabalho desafiante, ou seja, para que consiga atingi-la, é necessário atender outras necessidades mais elementares, apresentadas pelos outros níveis da pirâmide. Ainda, ela depende não só de fatores externos mas principalmente da realização da expectativa do colaborador. Vroom (apud Chiavenato, 2008) acredita que a não realização daquilo que cada indivíduo se considera capaz de fazer, gerará diretamente uma frustração. No trabalho docente no Brasil, onde claramente não há recursos suficiente para a realização plena das atividades pedagógicas, é de se esperar que o professor não seja capaz de realizar todas as suas expectativas, gerando na maior parte dos casos, insatisfação ou indiferença.

3.3.8. Satisfação com a natureza do trabalho em relação ao tempo de trabalho

No que se refere a satisfação com a natureza do trabalho em relação ao tempo de trabalho, o gráfico 14 apresenta 3 agrupamentos de tempo: de 1 a 7

anos, 10 a 19 anos e de 20 a 29 anos, sendo que as duas primeiras apresentam, respectivamente e de forma geral, que os colaboradores se sentem indiferentes com a natureza do trabalho, pois possivelmente para eles, tanto os colegas de trabalho quanto a chefia não demonstram preocupações com a qualidade e variedade de serviço prestado. Já o agrupamento de colaboradores com 20 a 29 anos de trabalho estão insatisfeitos, e grande parte dos entrevistados disseram que essa insatisfação é devido aos pais “jogarem” toda a responsabilidade para os professores educarem seus filhos. Portanto, observa-se que quanto “mais velho de casa” mais insatisfeitos ficam.

Gráfico 14 - Satisfação com a natureza do trabalho em relação ao tempo de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

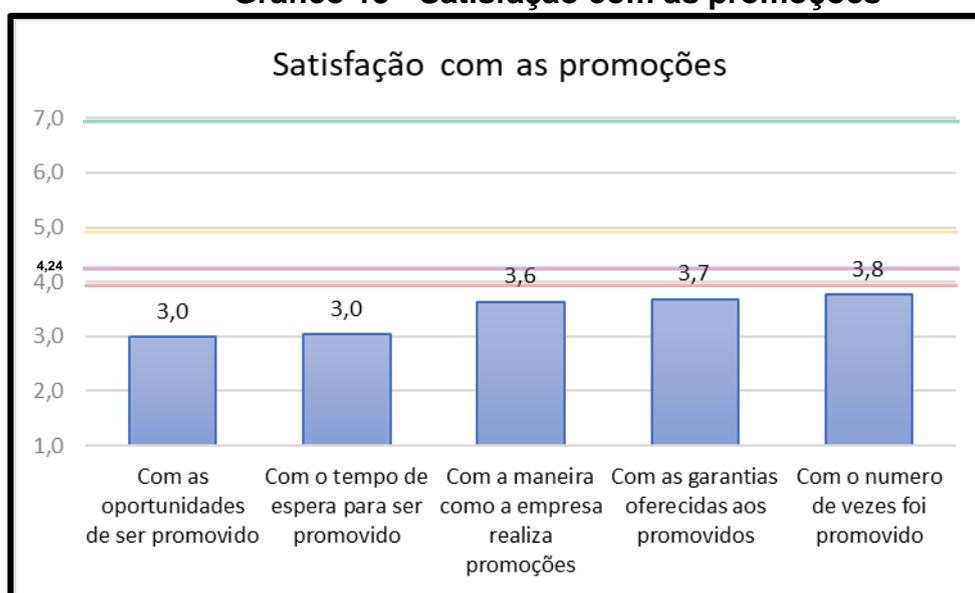
3.3.9. Satisfação com as promoções

A satisfação com as promoções teve uma média de 3,4, de acordo com o gráfico 6, indicando que os funcionários estão insatisfeitos de forma geral com a política de promoções. Essa insatisfação ocorre devido as promoções na empresa serem apenas com alguns tipos de cargos (diretores, pedagogos entre outros), já que se trata de uma empresa pública, na qual a entrada de funcionários ocorre por meio de concursos públicos. Além disso a organização não possui um plano carreira, dificultando ainda mais a promoção de

servidores.

Ainda observa-se no gráfico 15 o detalhamento da dimensão referente a satisfação com as promoções, onde há um item “com o número de vezes foi promovido”, o qual obteve a maior media da dimensão, que foi 3,8, indicando insatisfação. A nota mínima foi 1 (totalmente insatisfeito) e máxima de 6 (muito satisfeito), indicando que há funcionários desde totalmente insatisfeitos, até funcionários muito satisfeitos com o número de vezes foi promovido na instituição.

Gráfico 15 - Satisfação com as promoções



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

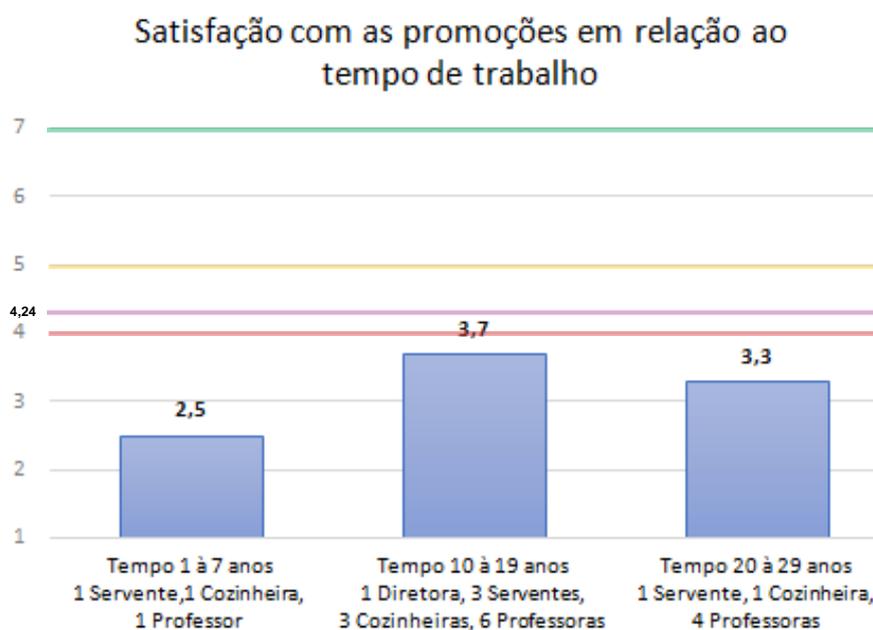
A insatisfação com a promoção apresenta elementos descritos pela teoria ERG, na qual, entre vários aspectos, destacam-se a necessidade de crescimento, onde o individuo desenvolve o potencial humano e a competência pessoal. Ainda na teoria X e Y mesmo as pessoas medianas, são capazes de aprender a aceitar, ou até a buscar, a responsabilidade. De modo geral, como os colaboradores não enxergam a promoção e por isso, há, conseqüentemente, um nível geral de insatisfação.

A promoção é vista por Vroom (CHIAVENATO, 2008) como uma recompensa, resultado de um esforço. Logo, se não há uma chance de ser promovido o colaborador fará o mínimo esforço para realizar as tarefas que deve executar.

3.3.9. Satisfação com as promoções em relação ao tempo de trabalho

Por fim, ao analisar a relação das promoções com o tempo de trabalho, nota-se que no melhor dos cenários (de 10 a 19 anos), tem-se a o índice 3,7, que representa nesta pesquisa, insatisfação. No gráfico 16, de forma geral, todos os servidores estão insatisfeitos e como se trata de uma organização pública onde as promoções são raramente realizadas, percebe-se que a maioria não recebe nenhum tipo de promoção.

Gráfico 16 - Satisfação com as promoções em relação ao tempo de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi realizado com o propósito de identificar o nível da satisfação dos servidores públicos do CIEP PROFESSOR OCTAVIO CESAR BORGHI conforme o modelo de EST as cinco dimensões: chefia, colegas, salário, natureza do trabalho e promoções de Siqueira (2008). Através desta pesquisa foi possível identificar os pontos de maior e menor satisfação dos servidores.

De maneira geral, a média de todos os requisitos da pesquisa, apresentada no gráfico 6, aponta para a indiferença quanto a satisfação no trabalho e os itens que se referem a salário e a promoções apresentam os piores indicadores (3,3 e 3,4 respectivamente). Os trabalhadores podem estar insatisfeitos devido a falta de correção salarial ao longo dos anos. Assim, sugere-se para o futuro que o município reveja sua política de remuneração e promoções, de modo a buscar a satisfação de seus colaboradores em relação a esses aspectos, já que tais modificações dependem de novas políticas públicas.

Cabe destacar que, no questionário aplicado, havia respostas abertas e espaço para comentários, e que vários dos pesquisados apontam discrepância entre o que ganham e o estilo de vida que levam, podendo esse ser um fator de insatisfação com o salário, já que há fatores internos e externos que influenciam.

Durante as pesquisas em campo foi observado, que alguns servidores têm o sentimento de não pertencer ao local onde se trabalha, se sentem como se não fizessem parte do grupo, pois o mesmo não são acolhidos pelo gestor e pelos colegas de forma “amigável” e sim como um intruso, que provavelmente quer tomar seu lugar. Apesar destes funcionários serem concursados, há uma “rivalidade” entre quem está na “casa” primeiro e quem chega depois. Este sentimento de não pertencer, atrapalha significativamente não só a produtividade do funcionário como também a satisfação.

Sugere-se nesses casos que a gestão pública trabalhe de maneira a

fazer com que os funcionários sintam que pertencem a esse local, por meio de pequenas atitudes e incentivos, buscando ouvir a opinião dos servidores para decisões na escola; reconhecer os esforços; realizar atividades em grupo pedagógicas, recreativas, ou capacitivas; fazer com que o colaborador tenha um bom ambiente de trabalho através de boas relações seja entre chefe ou colegas e tornar as tarefas do dia-a-dia mais interessantes. Cabe destacar ainda que a percepção da satisfação pode variar, apresentando níveis diferentes em cada indivíduo mesmo quando desempenham a mesma atividade. Isto fica evidente quando para a maioria das pessoas há um bom clima organizacional, mas no campo para comentários da pesquisa, um indivíduo aponta que o clima organizacional não é bom, alegando que há muita fofoca.

Pontualmente, alguns pesquisados, apesar de satisfeitos de maneira geral, descrevem excesso de trabalho e se queixam de ter que levar trabalho para casa.

Este trabalho não aborda a utilização da satisfação no trabalho como uma vantagem competitiva. Para futuras pesquisas, sugere-se observar as relações relativas à gestão de pessoas, as teorias da vantagem competitiva e as dos fatores críticos de sucesso, comparando o setor público estudado internamente e de que maneira a satisfação pode influenciar nesses aspectos. Ainda, cabe destacar que não foram abordadas neste questionário o aspecto das metas, tanto de trabalho quanto pessoais.

Por fim, este estudo teve grande contribuição no processo de aprendizagem da autora da pesquisa, bem como para a melhoria do desempenho da unidade pesquisada, uma vez que aprofundou aspectos poucos conhecidos anteriormente e que podem ser melhorados a partir de uma gestão de pessoas mais estratégica.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE et al. **Conflito de gerações no ambiente de trabalho em empresa pública.** 2012. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/10416476.pdf>> Acesso 23 out 2018.
- AREZZO, Dryden Castro de. **Introdução à administração pública.** Niterói: Universidade Federal Fluminense, 1999.
- BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2008.
- BERGAMINI, Cecília W. **Psicologia aplicada a administração de empresas.** 4 edição. São Paulo: Atlas, 2010.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações.** 4ª edição. São Paulo: Atlas. 1997.
- BEL, Anilton José; Luciano, Zile Pereira; Soares, Maryelle Gonçalves. **Um olhar sobre a satisfação no trabalho:** Estudo em organização multinacional do setor de usinagem no estado de Minas Gerais. 2015. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/viewFile/3576/2714>> Acesso em 30 mai 2018.
- BONFIM, Tereza do Moraes; Stefano, SILVIO ROBERTO; Andrade, SANDRA MARA. **Satisfação e motivação no trabalho dos servidores públicos de uma prefeitura de pequeno porte do estado do Paraná – Uma análise a partir do clima organizacional.** 2010. Disponível em: <<http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2013-04/area-gestao-de-pessoas-satisfacao-e-motivacao-no-trabalho.pdf>> Acesso em 30 mai 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública: provas e concursos.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- _____. **Administração de recursos humanos: Fundamentos básicos.** 6ª edição. São Paulo, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier 2003.
- _____. **Gerenciando com as pessoas:** Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 5ª edição. São Paulo, 2015.

DUBRIN, J. A. Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003

EVANGELISTA, Wemerton Luis da costa, Franciele Ribeiro. **Motivação de funcionários do setor público federal de Bambuí – MG**. Jornada Científica e VI FIPA do CEFET Bambuí. 2008. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/219118420/Motivacao-no-setor-publico-pdf>> Acesso em 30 mai 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

GRESSLER, Lore. Alice. **Introdução à pesquisa: Projetos e Relatórios**. 2ª edição. São Paulo, Loyola, 2004.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**. São Paulo: Atlas S.A., 2011.

KLEIN, Fabio. Alvim. **Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental**. 2016. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/58592/57058>> Acesso em 31 mar 2018.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Comportamento Organizacional: Conceitos e Práticas**, 1ª edição. São Paulo: Editora Saraiva 2006. Capítulo 5.

MARTINELLI, Maria Lucia. **Pesquisa qualitativa: um instigante desafio**. São Paulo: Veras Editora, 1999.

MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro. **Satisfação no trabalho: uma breve revisão**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, vol. 30, núm. 112, 2005, pp. 69-79. Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho: São Paulo, Brasil. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbso/v30n112/07.pdf>> Acesso em 06 jun 2018.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

McCLELLAND, D.C; BURHAM, D. H. **O poder é o grande motivador**. In: VROOM, V.H. (Org.) Gestão de pessoas, não de pessoal. Rio de Janeiro: Campus, 1961.

NITTIS de Louise. **Produtividade e motivação: como estimulá-las no setor público**, 2018. Disponível em <<http://www.e-gestaopublica.com.br/produtividade-e-motivacao-como-estimula-las-no-setor-publico/>> Acesso em 26 set 2018.

OLIVEIRA, M. A. **Confira os prós e contras de se tornar funcionario publico.** G1, São Paulo. Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Concursos_Empregos/0,,MUL183236-9654,00-CONFIRA+OS+PROS+E+CONTRAS+DE+SE+TORNAR+FUNCIONARIO+PUBLICO.html> Acesso em 20 mai 2019.

PIZOLOTTO, Maira Fátima. **Estudos organizacionais:** abordagem estrutural e humanista. Ed. Unijuí, 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 11ª edição. São Paulo. 2005.

RODRIGUES, Francielle Yukari; SANTANA, Denise Dias de. **Administração Pública:** os poderes e deveres dos órgãos e agentes públicos. Prêmio de Produção Científica Reynaldo Camargo Neves. Londrina: Unifil, 2012.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional:** ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto alegre: edição. Artmed, 2008.

STRECKER, Heidi. **28 de outubro - Dia do Servidor Público, aquele que trabalha para a sociedade,** 2018. Disponível em: <<https://educacao.uol.com.br/datas-comemorativas/1028---dia-do-servidor-publico.htm?cmpid=copiaecola>> Acesso em 26 set 2018.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2002.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** Trad. Solange Aparecida Visconte. São Paulo: Saraiva 2004.

_____ **Psicologia nas organizações.** 2. edição. São Paulo: Saraiva, 2003.

SILVA, Renata. **A mulher, o mercado de trabalho e a lei de cotas.** Revista Melhor Gestão de Pessoas. Março de 2015.

VERGARA Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 11 edição. São paulo. Atlas 2012. Capítulo 2.

ZANELLA, L.C.H. **Metodologia e estudos e pesquisa em administração.** Florianópolis: Departamento de Ciências Administrativas/UFSC; (Brasília): CAPES: UAB, 2009.

ANEXO 1

Você está sendo convidado (a) a participar desta pesquisa, que tem como finalidade identificar o nível de satisfação no trabalho dos servidores públicos de Americana. Essa pesquisa está sendo realizada pela aluna Ane Karolaine Veloso Sobrinho para o Trabalho de Conclusão do Curso de Gestão Empresarial da Fatec Americana. Você poderá buscar informações ou tirar dúvidas sobre a pesquisa, entrando em contato com a aluna através do e-mail anekarolaineveloso@gmail.com ou pelo telefone (019) 99525-4956. Desde já agradeço a sua participação.

PARTE I - ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO – EST

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, o número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta. Caso anote nos parênteses 1 = Totalmente insatisfeito / 2 = Muito insatisfeito ou 3 = Insatisfeito, justifique sua resposta.

- 1 = Totalmente insatisfeito (Justifique sua resposta)
- 2 = Muito insatisfeito (Justifique sua resposta)
- 3 = Insatisfeito (Justifique sua resposta)
- 4 = Indiferente
- 5 = Satisfeito
- 6 = Muito satisfeito
- 7 = Totalmente satisfeito

No meu trabalho atual sinto-me...

1. () Com o espírito de colaboração entre meus colegas de trabalho. ® _____

2. () Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor. ® _____

3. () Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa. ® _____

4. () Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido. _____

5. () Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.® _____

6. () Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.® _____

7. () Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.® _____

8. () Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.®

9. () Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho. _____

10.() Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.® _____

11.() Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.® _____

12.() Com o meu salário comparado ao custo de vida. ® _____

13.() Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço. . ® _____

14.() Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho. . ® _____

15.() Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês. . ®

16.() Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.® _____

17.() Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho. . ®

18.() Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho. . ® _____

19.() Com o entendimento entre eu e meu chefe.® _____

20.() Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa. . ®

21.() Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.® _____

22.() Com a maneira como meu chefe me trata. ® _____

23.() Com a variedade de tarefas que realizo.® _____

24.() Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho. ® _____

25.() Com a capacidade profissional do meu chefe. ® _____

PARTE II - PERFIL DOS PARTICIPANTES

Faixa etária: () de 20 a 25 anos () de 26 a 30 anos () de 31 a 35 anos

() de 36 a 40 anos () de 41 a 45 anos () de 46 a 50 anos () de 51 a 55 anos

() de 56 a 60 anos () de 61 a 65 anos () de 66 a 70 anos

Gênero (Sexo) : _____

Escolaridade: () Ensino Fundamental Incompleto () Ensino Fundamental completo

() Ensino Médio Incompleto () Ensino Médio completo () Ensino Superior incompleto

() Ensino Superior completo () Pós-graduação

Estado civil: () Solteiro () Casado/União Estável () Divorciado () Viúvo

Quanto tempo você trabalha na Prefeitura Municipal de Americana? _____

Por qual motivo escolheu concurso público: () Estabilidade de Emprego

() Remuneração () Benefícios () Promoções () Outros. Qual _____