

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ANA JULIA DINIZ AZEVEDO

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA
PROCURADORIA-GERAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO NORTE**

NATAL/RN
2012

ANA JULIA DINIZ AZEVEDO

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA
PROCURADORIA-GERAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO NORTE**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Coordenação do curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Maria da Penha Machado de Medeiros, M.Sc.

NATAL/RN

2012

Catálogo da Publicação na Fonte.
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

AZEVEDO, Ana Julia Diniz.

Satisfação no Trabalho: Estudo de caso na Procuradoria-Geral de Justiça do Rio Grande do Norte / Ana Julia Diniz Azevedo. – Natal, RN, 2012

81f. : Il.

Orientadora: Profª. M. Sc. Maria da Penha Machado de Medeiros.

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas.

1. Administração – Monografia. 2. Satisfação no trabalho – Monografia. 3. Motivação – Monografia. 4. Insatisfação – Monografia. I. Medeiros, Maria da Penha Machado de. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 005.32:658.3

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ANA JULIA DINIZ AZEVEDO

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA
PROCURADORIA-GERAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO NORTE**

Monografia apresentada e aprovada em ____ de _____ de ____, pela
banca examinadora composta dos seguintes membros:

Maria da Penha Machado de Medeiros, M. Sc. – UFRN
Orientadora

João Paulo Damásio Sales. – Mestrando UFRN
Examinador

Antônio Carlos Ferreira. – M. Sc. UFRN
Examinador

*“Se a riqueza é um bem desejável na vida,
que há de mais rico do que a Sabedoria, que
realiza todas as coisas?”*

(Sabedoria 8:5)

A Deus, a minha família e a todos que me ajudaram na concretização de mais uma etapa da minha vida, ajudando a construir o que sou hoje.

AGRADECIMENTOS

A Deus primeiramente, pela dádiva da vida. Ele que é minha base e alicerce.. Por ter me ajudado, dado forças, me abençoando, guiando e iluminando meu caminho para que pudesse concluir mais uma etapa da minha vida. Agradeço também a Nossa Senhora que esteve sempre olhando, intercedendo e cuidando de minha vida e de meu caminho.

Aos meus pais, Ana Lúcia e Damião, pelo exemplo de vida e família, por sempre me apoiarem, inclusive quando decidir ser administradora e me propiciarem uma boa educação, que me ajudou a chegar onde estou hoje, A minha mãe em especial que me ajudou nessa reta final, com paciência, as minhas dificuldades. Muito obrigada.

A meu irmão Hugo, que desde o início sempre esteve ao meu lado. Pelas nossas conversas, pelos seus conselhos e exemplo de dedicação e força de vontade.

A Penha, demonstrando confiança na minha capacidade. Pelos nossos pensamentos e atitudes quase simultâneos. Por ter me ajudado, desde o início, no primeiro momento da construção desse trabalho, conseguindo esclarecer todos os meus pensamentos, concretizando uma opinião que tinha desde o início do curso.

Aos demais professores pela paciência, dedicação e conhecimentos divididos em aulas, que me ajudaram a ter o conhecimento que tenho hoje, acrescentando à minha formação profissional.

A Davi, que sempre me escutou com paciência e me orientou, se preocupando e me apoiando nos momentos de dificuldades. Mostrando a que a dedicação e o esforço nos leva à alcançar os desafios mais difíceis. Pelo amor, carinho e momentos de alegria.

Aos meus amigos do curso de Administração, que crescemos juntos durante mais de quatro anos. Com vários momentos conversas, de estudos e aperreio, mais sempre com alegria e companheirismo e claro, diversão. Em especial ao trio que esteve sempre presente, Davi e Marcela, a Babi e Talita por esta sempre nos alegrando, a Shin pelas nossas semelhanças e a Karol, Flávia, Eciana, Leudimara, Anny e Naára

Aos servidores do Ministério Público, que contribuíram com minha pesquisa, com interesse e cuidado. Em especial aos servidores do setor que trabalho, que me compreenderam nos momentos de aperreio e dificuldade.

Enfim, a todos que de uma forma ou de outra colaboraram para meu crescimento pessoal e profissional por meio da concretização deste trabalho.

RESUMO

Diante da crescente necessidade da valorização do funcionário nas organizações como ser humano e pessoa que agrega valor à instituição, a pesquisa vem apresentar a importância de a organização valorizar, cuidar e ajudar seu servidor a se desenvolver. Destacando a importância da instituição dar atenção a esta vertente como forma de troca, os funcionários também valorizariam seu trabalho e a empresa na qual desempenha suas atividades. Desta forma, o estudo analisou a satisfação no trabalho na Procuradoria-Geral de Justiça do Rio Grande do Norte, baseado em cinco variáveis da satisfação no trabalho: a satisfação com os colegas de trabalho, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com as promoções. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória descritiva, com abordagem quantitativa que visou diagnosticar os problemas organizacionais advindos das variações do tema abordado, coletando-se os dados através de questionário aplicado junto aos servidores. Com os resultados adquiridos, foi possível verificar que de modo geral os servidores estão satisfeitos com seu trabalho, mas foram destacados alguns pontos de insatisfação e indiferença, que com novos projetos de integração, promoção e definição do trabalho podem mudar essas variáveis, com isso alcançar uma maior satisfação no trabalho e a melhoria do desempenho para a organização.

Palavras-chave: Satisfação no trabalho, motivação, insatisfação, servidor, organização.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	11
1 PARTE INTRODUTÓRIA	12
1.1 Caracterização da Organização	12
1.2 Contextualização e problema	13
1.3 OBJETIVO DE ESTUDO	14
1.3.1 Objetivo Geral	14
1.3.2 Objetivos Específicos	14
1.4 Justificativa do Estudo	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Administração e o Indivíduo na história	16
2.1.1 Administração e o Ser Humano	16
2.1.2 Administração pública	18
2.1.2.1 Recursos Humanos na Administração Pública	20
2.2 Evolução da organização X o empregado	21
2.2.1 Primeiros estudos de Taylor	22
2.2.2 Escola de Relações Humanas	23
2.2.3 Desenvolvimento da Satisfação no Trabalho	25
2.3 Motivação Organizacional	26
2.3.1 O que é motivação	26
2.3.2 A Motivação no Trabalho	29
2.4 Qualidade de Vida no Trabalho	32
2.5 Satisfação no trabalho	34
2.5.1 Nível da Satisfação no Trabalho	36
2.5.2 Causas da Satisfação no Trabalho	37
2.5.2.1 Antecedentes Pessoais da Satisfação no Trabalho	38
2.5.2.2 Cultura	39
2.5.2.3 Remuneração: Salário e Benefícios	39
2.5.2.4 Chefia e Liderança	40
2.5.2.5 O Trabalho em si	40
2.5.2.6 Promoções	41

	9
2.5.2.7	Relacionamento com os colegas de trabalho 42
2.6	Insatisfação no Trabalho 43
2.6.1	Fatores e consequências da Insatisfação no Trabalho 44
2.7	Impacto da Satisfação no Trabalho 45
2.8	Satisfação no trabalho e os clientes 47
3	METODOLOGIA 49
3.1	Caracterização da pesquisa 49
3.2	Universo e amostra 50
3.3	Dados e instrumento de coleta 50
3.4	Forma de análise e tratamento estatístico 51
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS 52
4.1	Análise do perfil dos respondentes 52
a)	<i>Gênero</i> 52
b)	<i>Faixa Etária</i> 52
c)	<i>Estado Civil</i> 53
d)	<i>Grau de Escolaridade</i> 54
e)	<i>Cargo que ocupa na PGJ/RN</i> 54
f)	<i>Tempo de trabalho no MP/RN</i> 55
4.2	Nível de satisfação no trabalho de acordo com cada dimensão 56
a)	<i>Satisfação com os colegas de trabalho</i> 56
b)	<i>Satisfação com o salário</i> 57
c)	<i>Satisfação com a chefia</i> 58
d)	<i>Satisfação com a natureza do Trabalho</i> 60
e)	<i>Satisfação com as promoções</i> 61
4.3	Média das dimensões 63
a)	<i>Média de cada dimensão</i> 63
b)	<i>Escore Médio</i> 64
4.4	Satisfação Global 65

	10
5 CONCLUSÕES	66
5.1 Considerações Finais	66
5.2 Recomendações	67
REFERÊNCIAS	69
ANEXO	72
APÊNDICES	75

APRESENTAÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo identificar os principais fatores e conseqüências que a satisfação no trabalho pode proporcionar aos servidores e a organização. Dessa forma, se faz necessário compreender os conceitos e variáveis que podem contribuir no nível de satisfação, bem como a forma pela qual esses fatores são percebidos pela organização.

Atualmente, estudos sobre o tema têm se difundindo, motivando estudiosos a avaliar e tentar responder questionamentos que envolvem essa temática, pois as organizações têm encontrado nas pessoas um importante um fator para o desenvolvimento da própria organização. Desse modo, a importância do desenvolvimento da satisfação no trabalho para a área do comportamento organizacional têm sido de grande valor

A abordagem do tema justifica-se pela necessidade de verificar o grau de satisfação vivenciado pelos servidores e a forma que a organização promove o desenvolvimento dos mesmos.

Inicia-se o estudo fazendo uma breve abordagem da evolução da administração e sua relação com o ser humano, em seguida será apresentado à motivação como importante fator para o desenvolvimento da satisfação no trabalho, bem como a desempenho gerado pelo empregado para alcançar tal objetivo. Serão expostos também alguns entendimentos acerca da satisfação no trabalho, conhecer a classificação dos níveis da satisfação, as principais causas, como suas variáveis do salário, da promoção, do convívio com os colegas, da relação com seu chefe e do próprio trabalho; sua relação com a rotatividade o absentéismo e o desempenho no trabalho. Por fim, a diferença de satisfação e insatisfação e suas conseqüências, para o indivíduo como para a organização.

Em seguida será apresentada a metodologia aplicada, a análise dos dados da pesquisa realizada de acordo com a Escala de Satisfação no Trabalho – EST, seus resultado e, será finalizado com as considerações finais

1 PARTE INTRODUTÓRIA

1.1 Caracterização da Organização

A criação do Ministério Público no Brasil ocorreu no período colonial, a partir da necessidade de resolver problemas jurídicos com maior rapidez na Colônia Portuguesa. Já a comarca de Natal veio ser criada em 1818, mas o Estado do Rio Grande do Norte veio ter seu primeiro Procurador-Geral de Justiça no ano de 1892. E assim, a história do MP/RN foi acompanhando a história do Brasil.

De acordo com o livro do memorial do Ministério Público do Estado, a década de 60 pode ser considerada um período divisor de águas para o Ministério Público, pois a instituição passou a se expandir e a conseguir maior autonomia do Estado. Já durante a década de 70 o Ministério Público deixou de ser subordinado ao Poder Judiciário, passando a ser subordinado ao Poder Executivo. E com a Constituição de 1988, garantiu ao Ministério Público o crescimento em atuação e organização, vinculando-o também do Poder Executivo, se caracterizando como um órgão independente, onde foi assinalado como “o quarto poder”.

O Ministério Público tem como função principal defender o interesse social, difusos ou coletivos, atuar na defesa da constitucionalidade e no controle da propriedade administrativa. Tem como princípio institucional: a unidade, a indivisibilidade e a independência funcional

A sede do MP/RN, mais conhecida como Procuradoria-Geral de Justiça do Rio Grande do Norte, é onde funciona o centro administrativo do mesmo, assim suas principais atribuições estão localizadas na sede. Atualmente, apenas a sede é composta por 225 servidores, entre os efetivos, comissionados e a disposição, além dos Promotores, Procuradores e Corregedor de Justiça do Estado.

Ela tem como missão, promover a justiça, servindo a sociedade na defesa de seus direitos fundamentais, fiscalizando o cumprimento da Constituição e das Leis e defendendo a manutenção da democracia. Tem como visão, ser reconhecida como instituição independente, catalisadora, dinâmica, eficiente e eficaz, responsável e referente na defesa dos interesses da sociedade e na valorização efetiva de seus integrantes, com capacidade de contribuir na construção da justiça social e da cidadania com atuação equânime em todo o Estado do Rio

Grande do Norte. E, têm como valores: a legitimidade; a probidade; a transparência; o comprometimento; a efetividade e; a independência.

1.2 Contextualização e problema

O servidor passa maior parte de sua vida nas organizações. É por meio de atividades desempenhadas que consegue seu sustento básico e sua realização pessoal. Portanto, é necessário que o empregado esteja satisfeito com seu trabalho. Caso suas necessidades não sejam atendidas, elas podem gerar insatisfação, trazendo consigo a diminuição da produtividade, aumento do absenteísmo, entre outros fatores. Por esta razão, a maneira como o servidor lida com o trabalho deve sempre se aprimorar e, sobretudo, o modo como as empresas lidam com seus colaboradores. O propósito é buscar a satisfação no trabalho, principalmente durante o tempo em que se está na organização.

As consequências da satisfação no trabalho têm sido apontadas como de suma importância para as organizações, seja em termos de suas potenciais implicações sobre a eficiência, produtividade, qualidade das relações de trabalho, níveis de absenteísmo / turn over e comprometimento organizacional, seja em termos de seus possíveis impactos sobre a saúde e bem-estar dos servidores.

Nas organizações públicas, os servidores não são diferentes dos funcionários de empresas privadas. Eles possuem necessidades que devem ser atendidas para que possam se dedicar com mais disposição e empenho a suas atividades. Sua rotina altamente burocrática, a falta de reconhecimento de seus superiores e a política governamental pode gerar insatisfação entre os servidores da instituição, podendo reduzir seu esforço no trabalho ou até quando há insatisfação generalizada, criar greves. Mas, mesmo insatisfeitos, eles não abandonam seus empregos por causa da instabilidade adquirida. Na Procuradoria-Geral de Justiça (PGJ) não é diferente, das demais organizações públicas. Por este motivo, a organização precisa desenvolver atividades que promovam a satisfação dos servidores e que aumentem, por conseguinte, seu desempenho nas atividades.

A problemática apresentada motiva a seguinte questão de pesquisa:

Qual o nível de satisfação no trabalho dos servidores da Procuradoria-Geral de Justiça do Rio Grande do Norte de acordo com o modelo de Siqueira?

1.3 OBJETIVO DE ESTUDO

1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar o nível de satisfação no trabalho segundo a percepção dos servidores da Procuradoria-Geral de Justiça do Rio Grande do Norte (PGJ/RN).

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar o perfil dos servidores da PGJ/RN
- Analisar as percepções dos servidores em relação a satisfação no trabalho, de acordo com suas cinco dimensões.
- Verificar as conseqüências que a satisfação do trabalho pode proporcionar à organização.
- Propor sugestões que promovam maior satisfação dos servidores da PGJ/RN

1.4 Justificativa do Estudo

O estudo da administração atualmente tem se preocupado com o fator humano e sua manutenção como recurso de desenvolvimento, havendo assim, a necessidade de instruir um processo educativo que ajude as pessoas a gerenciar suas emoções e um conjunto de ações que possam contribuir para o aumento do nível da satisfação no trabalho.

Hoje em dia, no setor público, estudar a satisfação dos servidores é de suma importância, pois ele é a estrutura de toda e qualquer organização e para que esta se desenvolva da melhor maneira é necessário que seus servidores estejam satisfeitos, dedicados, comprometido e envolvidos com as atividades da organização. Daí a importância desse estudo, pois ele visa contribuir para a melhoria da satisfação de seus servidores, melhorando assim seu desempenho e, contribuindo para o desenvolvimento das atividades organizacionais.

A viabilidade dessa pesquisa reside no fato da pesquisadora já se encontrar atuando no local de pesquisa, facilitando sua aplicação. Além de sua identificação pessoal do assunto abordado, por ser um assunto relativamente novo, pouco explorado, principalmente no âmbito que se dará a pesquisa, um ambiente bastante burocrático e rotineiro, que facilita o desgaste profissional.

Finalmente, o trabalho é de interesse da organização, pois, além da Procuradoria-Geral de Justiça do Rio Grande do Norte as demais Procuradorias do Ministério Público do Rio Grande do Norte, outras instituições poderão receber as contribuições desse estudo, pois o enfoque da pesquisa é para o indivíduo na organização. É através das pessoas que as mudanças acontecem, os líderes e os servidores, de forma geral, compõe a empresa e são responsáveis pelos próprios atos, como agentes de transformação. Portanto, independentemente da empresa para a qual estejam trabalhando, as pessoas precisam ser capazes de se autogerir emocionalmente e profissionalmente, e assim, disseminar essa nova cultura.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresenta um breve resumo literário da evolução da administração, quanto ciência, sua relação com o indivíduo, do início dos estudos da satisfação no trabalho, faz também uma breve introdução da administração pública e com o setor de recursos humanos, em seguida será apresentado a motivação como importante fator para o desenvolvimento da satisfação no trabalho. Além de alguns conceitos da satisfação no trabalho, conhecer a classificação dos níveis da satisfação, as principais causas. Por fim a diferença de satisfação e insatisfação e suas conseqüências, para o individuo como para a organização.

2.1 Administração e o Indivíduo na história

Neste primeiro capítulo, apresentamos a importância da administração para a sociedade e sua relação com o trabalhador, além de fazer uma breve apresentação da administração pública e o setor de recursos humanos.

2.1.1 Administração e o Ser Humano

A administração existe desde que a sociedade começou a se desenvolver, na forma de colher e controlar o estoque dos alimentos, com as estratégias para guerra, com a forma de produção dos artesãos, entre outros. A evolução da administração esta intimamente atrelada às mudanças que vão acontecendo no mundo, de acordo com o desenvolvimento e seus fatores, como a economia, tecnologia, política, cultura, ecossistema, enfim, o ambiente como um todo.

Assim, também acontece no ambiente organizacional, onde a administração vem sendo mais estudada e explorada, a fim de chegar a um denominador comum entre a finalidade da organização e as pessoas que lá trabalham.

Os estudos da administração começaram com Taylor, no período da Revolução Industrial, com a criação de um conjunto de princípios e técnicas, liderando o movimento da Administração Científica, com ênfase nos estudos dos tempos e movimentos, da produção padrão e do homem econômico. Outra pessoa bastante notável neste movimento foi Ford, com

a linha de montagem. Desta forma, Taylor e Ford foram responsáveis pela expansão e transformação da atividade industrial pelo mundo. Ao mesmo tempo Henry Gantt, utilizando a ideia do homem econômico, contribuía com o plano salarial de tarefas e gratificações e Harrington Emerson interessou-se pela seleção e treinamento de pessoal, mostrando a administração científica a importância do treinamento no primeiro momento dos trabalhadores. Para Wagner III e Hollenbeck (2003, p.11) Emerson ponderava que a “prática gerencial só poderia ter sucesso se fosse entendida por todos os membros da empresa”.

Outro estudioso, Fayol, contribuiu para o desenvolvimento da administração moderna. Para Maximiano (2006) Fayol propôs a administração como uma função distinta das finanças, produção e distribuição, sendo um processo de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Porém, um modelo que foi bastante adotado pela administração pública, por ser baseado na lei, foi à burocracia, criado por Max Weber. Que para Maximiano (2006, p. 26) “era o tipo ideal de um modelo descritivo”, procurando sintetizar os pontos comuns à maioria das organizações formais modernas.

Em seguida, Mary Parket Follet propunha a Democracia Industrial, que segundo Wagner III e Hollenbeck (2003, p. 14) ela sugeria que “todos os funcionários deveriam ter participação na propriedade da empresa, para promover cooperação e atenção à missão e as metas gerais da empresa”. E, com a Escola das Relações Humanas, baseado nos estudos de Mayo, a pessoa passou a ser o ponto central dos estudos organizacionais. Abrindo espaço para questionamentos sobre a eficiência da abordagem e princípios da administração científica e estimulando o debate sobre a importância da satisfação humana e do desenvolvimento humano no trabalho (WAGNER e HOLLENBECK, 2003).

Por fim, deu-se o surgimento do enfoque sistêmico. Onde todos os componentes, pessoas, organização, ambiente, entre outros, devem ser um conjunto para interagir e funcionar de forma uniforme. Preocupando-se com a satisfação das relações humanas e o desenvolvimento do trabalhador, ampliando-se para incluir um foco no crescimento e na sobrevivência das organizações.

E, é assim, numa evolução contínua da teoria administrativa e das ciências sociais, que se verificou a importância do ser humano no desenvolvimento e sucesso da organização. Aliando-se aos estudos da gestão de pessoas, surgiu o estudo do Comportamento Organizacional, ampliando a formação dos administradores, levando ao estudo de pessoas, grupos e suas interações na estrutura organizacional. Para Wagner II (2003, p. 20) “esse

campo oferece valiosas informações, descobertas e conselhos aos gerentes que enfrentam o desafio de compreender e reagir a um amplo espectro de questões da administração contemporânea”.

2.1.2 Administração pública

A administração pública está intimamente ligada ao governo, já que de acordo com Santos (2006, p. 11) este “é o conjunto de poderes e órgãos constitucionais; em sentido funcional, é o complexo de funções estatais básicas e em sentido operacional, é a condução política dos negócios públicos”. E, para Gulick (apud, SANTOS, 2006, p. 12) “a administração pública é a parte da Ciência Administrativa que se refere ao governo, e se ocupa, principalmente, do Poder Executivo”. Matias-Pereira (2008, p. 5) completa afirmando que “a administração pública pode ser precedida como a estrutura do poder executivo, que tem a missão de coordenar e implementar as políticas públicas”, embora também haja problemas administrativos relacionados aos Poderes Legislativo e Judiciário,. Já na visão de Amato (apud, SANTOS, 2006, p.12) ela pode ser entendida como a “gestão de bens e interesses qualificados da comunidade de todo território, segundo os preceitos do direito e da moral, visando ao bem comum”. Assim, o governo pode ser entendido como atividade política e discricionária, com conduta independente, onde ele estabelece os principais objetivos e metas, garantindo a execução de forma planejada a sua atuação e intervenção e, a administração pública como uma atividade parcial, normalmente ligada à lei ou as normas técnicas, com conduta hierarquizada, onde as funções básicas da administração devem ser atendidas. Por este motivo a administração pública não deve ser confundida com gestão pública, já que o objetivo deste é o bem comum da coletividade, onde o gestor público deve ser orientado para tal finalidade.

Para Santos (2006) e Matias-Pereira (2008) o Estado é uma entidade com poder de regular e disciplinar as relações entre os membros de uma sociedade, visando a garantir à sobrevivência, a segurança, a justiça e principalmente para o bem-estar geral da população. Assim, ele se divide em funções para tentar manter a sequência natural do desenvolvimento social, de acordo com a complexidade crescente das atividades. Para esta continuidade, o Estado apresenta em sua organização a divisão de suas funções em: tarefas, órgãos, relações e

agentes públicos. Onde Santos (2006, p. 41) ainda acrescenta que essas organizações públicas se fazem normalmente pela lei, segundo o Direito Administrativo

Assim, de acordo com o art. 37 da Constituição Federal de 1988, a administração possui princípios básicos e próprios a serem seguidos, como: a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência e a igualdade entre todos. Cabendo ao gestor público agir de acordo com os princípios apresentados, sendo esta, uma das principais diferenças da administração pública em relação a privada.

Um ponto bastante relevante para a caracterização da administração pública é a governança, governabilidade e o *anccountability*. Para Matias-Pereira (2008, p. 33) a governabilidade refere-se “as próprias condições substantivas e materiais do exercício do poder e da legitimidade do Estado e do governo derivadas de sua postura diante da sociedade civil e do mercado”. Já a governança, esta ligada “a capacidade que determinado governo tem para formular e implementar as suas políticas”, já de acordo com o conceito do Banco Mundial, governança é a forma com que os recursos econômicos e sociais de um país são gerenciados, com vistas a promover o desenvolvimento e tem como fonte principal os agentes públicos e servidores que possibilitam a formulação e a implementação adequada das políticas públicas e representam diante a sociedade. Barrett (apud. MATIAS-PEREIRA, 2008, p. 41) diz que os princípios de governança para o setor público são: “a liderança; o comprometimento; a prestação de contas; a integração e a transparências, onde a informação deve ser completa, objetiva, confiável, relevante e de fácil acesso e entendimento”. Os dois primeiros princípios são relacionados as pessoas e os demais as estratégias e políticas. Assim, a principal diferença entre os dois conceitos apresentados, é que a governabilidade está ligada ao exercício da autoridade política e a governança, qualifica o modo de uso dessa política. E, a *anccountability*, para Matias-Pereira (2008, p. 36) pode ser aceito como “um conjunto de mecanismos e procedimento que induzem os dirigentes governamentais a prestar contas dos resultados de suas ações a sociedade”, garantindo assim, o maior nível de transparência possível.

A administração pública vem passando por grandes transformações em sua evolução. E, de acordo com PDAE/MARE (apud, MATIAS-PEREIRA, 2008) as maiores mudanças têm sido apresentadas em evidência, na responsabilização no resultado final, no papel do servidor, do cidadão e no núcleo do Estado. Tendo como principal objetivo a consolidação do processo democrático, a estabilidade econômica e o desenvolvimento

sustentável com a justiça social. Todas essas mudanças são necessárias para que o governo possa atender de forma eficiente, eficaz e efetivo a sociedade na prestação do serviço público, com maior qualidade e menor custo. Mas, para que todas essas mudanças ocorram a organização é o primeiro ponto para acolher as reformas da administração pública.

O planejamento é parte essencial da administração, onde proporciona ao governo os objetivos para alcançar as transformações ocorridas na comunidade ao qual o governo pretende atuar, de acordo com o resultado das decisões geradas pela população. Santos (2006, p. 25) apresenta três dimensões do planejamento governamental que devem ser avaliadas e tentar manter o equilíbrio delas, os objetivos, os recursos e a estrutura organizacional. Já o planejamento governamental brasileiro tem como característica, ser intergovernamental, transitivo, coerente com as três esferas do governo, autonomia política, financeira e administrativa (MATIAS-PEREIRA 2008, p. 83). O autor continua afirmando que,

O planejamento no Brasil, tem sentido amplo, podendo ser entendido como um processo que racionalização de decisões que se desdobra em planejamento indicativo, destinado a orientar a atividade privada para a consecução dos objetivos de desenvolvimento e planejamento governamental, voltado para a atuação dos órgãos e entidades que constituem o sistema de planejamento do governo.

Desta forma, o planejamento tem papel essencial nos planos governamentais do país, sendo bastante utilizado o planejamento estratégico, pois é a partir dele que são traçadas as metas e objetivos do governo a fim de alcançar a finalidade do Estado, proporcionar o bem-estar da população

2.1.2.1 Recursos Humanos na Administração Pública

Primeiramente o homem era considerado como homem *economicus* e, durante sua evolução no trabalho, as empresas passaram a identificar a importância de sua relação com a organização, então passou a ser considerado como homem social e junto com essa nova perspectiva, os movimentos trabalhistas também cresciam, despertando a necessidade de um Departamento de Pessoas. Por este motivo, surge no Brasil na década de 1930 o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), permanecendo assim até a década de 1980 com o advento da visão sistêmica onde, segundo Oliveira e Medeiros (2011, p. 18) a Administração de Recursos Humanos passou a ganhar força. Em 1985, após reforma administrativa do governo, criou-se o cargo de ministro extraordinário para assuntos de administração, que supervisionaria o antigo DASP. Os autores ainda mostram que o governo

buscou a racionalização das estruturas administrativas e a formulação de uma política de RH. Onde essa política objetivava valorizar a função pública e renovar o quadro de pessoal. Para tal, foi criada a Secretaria de Administração Pública (Sedap) que por meio de uma nova Secretaria de Recursos Humanos e da Fundação Centro de Formação do Servidor Público (Funcep), promovendo o desenvolvimento do pessoal do setor público. Após esse período, o país passou a adotar o modelo gerencialista de Administração Pública, que tem como exigência a utilização da Gestão Estratégica, que é largamente aplicada, apresentando também a Administração Estratégica de Recursos Humanos, com ênfase na descentralização das responsabilidades de Gestão de Pessoas, onde todo gestor é gestor de pessoas, como resultado dessa iniciativa surge a terceirização de algumas atividades de RH (OLIVEIRA E MEDEIROS, 2011).

.Como já dito anteriormente, o planejamento é de fundamental importância, ele também dá o caminho para o planejamento estratégico da Gestão de Pessoas no setor público. Pois ele deve deixar claro quais os objetivos e os principais aspectos da política de RH; planejar a força de trabalho; recrutamento; estrutura a carreira, incentivos e avaliação e; desenvolver uma estratégia de capacitação, de realocação e distribuição. Marconi (apud, OLIVEIRA E MEDEIROS, 2011) recomenda que essas políticas possuam as mesmas premissas, partindo de um mesmo princípio, o que é revelado na sua relação e na sua consistência. Desta forma, o planejamento estratégico de pessoas deve estar ligado às estratégias organizacionais e as estratégias de pessoas devem estar alinhadas entre si e nas demais áreas do Poder Público. Mas, as constantes mudanças tecnológicas e no ambiente interno no governo, gera dificuldades no planejamento público e conseqüentemente no planejamento de pessoas, por isso os gestores públicos devem estar capacitados e engajados. Por fim, é importante lembrar que a administração de recursos humanos é uma das principais áreas da administração pública.

2.2 Evolução da organização X o empregado

A organização não funciona sem o trabalho do homem, por isso é tão importante o cuidado que a instituição deve ter com seu empregado. Aqui será apresentado estudos científicos que mostram as descobertas e as decisões que os gestores tomaram para agradar

seus funcionários e com isso aumentar sua produtividade. E a partir daí, a evolução dos estudos da satisfação no trabalho.

2.2.1 Primeiros estudos de Taylor

Antes da Revolução Industrial, as maneiras usadas para a motivação das pessoas eram por meio de ameaças e punições. Com a Revolução Industrial, estudos foram realizados e chegou a conclusão que, cuidando dos funcionários, eles poderiam ser mais produtivos. Para isso, os especialistas em Recursos Humanos deveriam criar planos salariais e benefícios que pudessem se transformar em real e verdadeiro estímulo para cada um. A intenção principal era maximizar a produção e os lucros a qualquer custo.

Os primeiros estudos conhecidos como forma de gerar a satisfação dos funcionários no trabalho foi desenvolvido por Taylor, com os primeiros estudos da Administração Científica. Os trabalhadores das fábricas não se sentiam motivados a produzir mais e Taylor entendeu que este fator devia-se à política dos salários. Assim, ele chamou esta situação de *problema dos salários*, considerando que o suprimento dos anseios de conforto físico e de segurança onde os funcionários tendo suas necessidades básicas atendidas e sendo considerados membros da organização e com boa remuneração, faria com que eles se tornassem mais produtivos, sem perder conseqüentemente, sua fonte de sustento, estabilidade no emprego por maior tempo possível e correspondendo ao comportamento desejado pela empresa.

Para que este problema fosse solucionado, Taylor propôs a *Piece-rate system* (Sistema de pagamento por peças), método que segundo Maximiano (2005) visa eliminar a diminuição do valor pago por peças. Assim, a administração estabeleceria um pagamento por peças produzidas pelos empregados, de forma que seu trabalho era o suficiente para assegurar uma remuneração de acordo com suas necessidades.

Taylor acreditava que, se empregados e empregadores tinham interesses idênticos, com o aumento da produção, seria possível pagar mais aos funcionários e aumentar também os lucros dos empregadores. Dessa forma, os trabalhadores deveriam ser motivados a aumentar a produção e ter salários altos. A esse respeito, Frota (1983) a concluir que:

Participando de uma organização formal, o homo economicus se motivaria eficientemente a partir da recepção de incentivos monetários, não havendo outras razões que determinassem o seu acionismo. Interesses de empregados e empregadores

assumiam uma só identidade no que se aceitava o operacionismo anteriormente realizado, que para Taylor era resultado de distorções apreciáveis.

Partindo desse princípio, as ameaças e punições foram substituídas por dinheiro, devido à crença de que ele fosse a principal fonte de incentivo ao trabalho. Assim, quanto mais se trabalha, mais se produz, quanto mais se produz mais se ganha e, por conseguinte, maior será a motivação. Maximiano (2006, p. 23) a resumiu a administração científica afirmando que, “a produtividade resulta da eficiência do trabalho e não da maximização do esforço”. Desta forma, para que o empregado fosse produtivo, o empregador deveria oferecer-lhes benefícios como o aumento dos salários, promoções mais rápidas, prêmios, gratificações, dentre outros, aliados ao reconhecimento pessoal, por seu gerente, de sua atividade desempenhada. Enquanto Drucker (BERGAMINI 2008) ressalta o caráter perverso desse tipo de tratamento, em sua análise sobre o resultado dos incentivos econômicos que logo de início puderam ter algum efeito, mas, com o passar do tempo, foram se transformando em direitos adquiridos.

2.2.2 Escola de Relações Humanas

Antes dos estudos da Escola das Relações Humanas, Mary Follet surgiu analisando a motivação a partir dos valores individuais e sociais. Ela desenvolveu alguns princípios que afirmavam que as pessoas que trabalhavam perto umas das outras deveriam relacionar-se para o melhor desempenho da coordenação, os empregados deveriam estar presentes na elaboração do projeto que iriam executar. Desta forma, os pesquisadores de Hawthorne, não foram os primeiros a dissertar idéias sobre a relação humana, mas foram os que disseminaram a base do comportamento organizacional.

Com base nesses estudos Elton Mayo realizou experimentos que ficaram conhecidos como Experiência de Hawthorne, ocorrida na empresa Western Electric Company. Tinha como objetivo principal explicar a influência do ambiente do trabalho sobre a produtividade dos trabalhadores. E, durante essa pesquisa, a produção aumentou independentemente das condições de trabalho. Além disso, os pesquisadores encontraram outro ponto relevante: os trabalhadores estavam produzindo pouco enquanto se podia produzir mais. Segundo Coradi (1985) os pesquisadores apuraram que havia um verdadeiro código de

procedimentos entre os operários, uma espécie de lei, impedindo-os de romperem a marca máxima da produção.

Os pesquisadores concluíram que o aumento da produção deu-se ao tratamento diferenciado dado às operárias, elas se sentiam prestigiadas, esforçando-se por colaborar com os pesquisadores, produzindo cada vez mais.

As trabalhadoras também formavam um grupo unido, com objetivos claramente definidos, encarados com responsabilidade. Porém os grupos criaram normas que deviam ser impostas pela organização, derrubando o princípio de que os funcionários procuravam atender apenas suas satisfações pessoais e, determinando que, quanto mais estes grupos participarem das decisões da empresa, mais eles iriam cooperar com os objetivos dela. Para Coradi (1985, p. 62) “o sentimento de ‘pertencer’, segundo Mayo, é muito importante e existe não só para o grupo em relação à empresa mas também entre o indivíduo e o grupo informal”.

De acordo com Maximiano (2005, p. 220)

Mayo diz que o desempenho das pessoas depende muito menos dos métodos de trabalho, do que dos fatores emocionais ou comportamentais. Destes, os mais poderosos são aqueles da participação do trabalhador em grupos sociais. A fábrica deveria ser vista como sistema social, para a melhor compreensão de seu funcionamento e de sua eficácia.

De acordo com Coradi (1985, 74)

Mayo acreditou que, embora todas as organizações apresentem muitos aspectos racionais, as atitudes e pensamento de seus participantes devem ser encarados como fatores de motivação, afetando, portanto, a produtividade e a moral. Isso significa que, segundo o modelo das relações humanas, as empresas devem considerar tais sentimentos como estratégicos em cada fase de seu planejamento e mudanças organizacionais.

Mayo concluiu que a produtividade está relacionada com a capacidade social; o incentivo econômico não é a única forma de motivar os funcionários; sua relação com outros colegas e problemas pessoais pode afetar sua produtividade; os trabalhadores não reagem como funcionários isolados, assim quando atuam em grupos podem ter seu comportamento modificado, não seguindo as normas da administração da empresa; e a especialização não gera necessariamente, uma produção mais eficiente. Chegando a conclusão de que o grau do nível de produtividade estaria relacionado à satisfação dos empregados com suas atividades e que também depende do nível de informalização de seu grupo. Por este motivo, tornou-se necessário satisfazer os desejos naturais dos trabalhadores de se considerarem parte integrante de um grupo social.

Baseado nesses estudos surge como forma de oposição à Administração Científica, a Escola das Relações Humanas, enfatizando os aspectos sociais, mostrando a importância da relação dos empregados com os colegas e administradores como fator mais importante para o desempenho individual. Segundo Bergamini (2008, p. 6) o pressuposto teórico básico, neste caso, é que “a melhor maneira de motivar os funcionários deve caracterizar-se pela forte ênfase no comportamento de interação social entre os mesmos”. A aplicação de incentivos psicossociais também leva a maiores resultados também para a organização.

2.2.3 Desenvolvimento da Satisfação no Trabalho

O ambiente organizacional é marcado por grandes transformações no século XXI, que traz à tona o binômio Indivíduo X Trabalho. Durante este século, houve duas etapas bastante definidas. No início do século, a meta era alta produtividade e maior ganho de capital financeiro. Já na segunda metade do século, a preocupação passou a ser como indivíduo, o trabalhador e sua satisfação com as atividades desempenhadas. E, a partir do início da segunda metade do século XX, começaram os estudos associados à satisfação do empregado. Assim, a história de pesquisas começou, quando acreditava que a satisfação no trabalho estava relacionada à motivação organizacional. Os primeiros estudos, segundo Siqueira (2008), defendiam a satisfação no trabalho como um componente da motivação que levava trabalhadores a apresentarem indicadores de comportamento importantes para o interesse empresarial, tais como o aumento do desempenho e da produtividade, permanência na empresa e redução de faltas ao trabalho.

Em seguida, nas décadas de 1970 e 1980, a satisfação no trabalho passou a ser uma característica da atitude. Segundo Tiffin e McCormick, (apud SIQUEIRA 2008) nessa época, satisfação também era tida como um fator com capacidade de prever diferentes comportamentos como produtividade, desempenho, rotatividade e absenteísmo,. Assim, uma nova vertente de estudos ligados aos pressupostos humanistas e sociais exigiu maior responsabilidade social por parte das empresas.

Em seguida, para (SIQUEIRA, 2004, 2008), a satisfação no trabalho adentra o século XXI, como um dos múltiplos conceitos que abordam a afetividade no ambiente de trabalho ou, mais especificamente, como um vínculo afetivo do indivíduo com seu

empregado. Passando então, a ser compreendida como um resultado do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador e sendo apontada como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho, ao lado de envolvimento e comprometimento organizacional afetivo, (SIQUEIRA e PADOVAM apud, SIQUEIRA 2008).

Ainda de acordo com Siqueira (2008, p. 266)

Pode haver pouca variação do nível de satisfação nos funcionários, as suas características pessoais, o ambiente físico da empresa ou a estrutura da organização. Por outro lado, pode haver forte impacto, fatores sócio-organizacionais, como valores organizacionais, percepção de justiça, de suporte e reciprocidade que emergem das relações de trocas sociais entabuladas entre empregados e organização. Onde a satisfação no trabalho seria um sentimento extremamente sensível às políticas e práticas gerenciais, especialmente as que defendem os procedimentos e a distribuição de retornos para os comportamentos de trabalhadores, que revelam se a empresa está comprometida com seus colaboradores.

Ao longo dessas décadas de estudo, a satisfação no trabalho não sofreu grandes mutações, e, cinco características conseguiram manter-se durante este período. Elas serão analisadas longo da pesquisa e são: a satisfação com o salário, com os colegas de trabalho, com seus superiores, com as promoções e seu próprio trabalho.

Ainda de acordo com Siqueira (2008, p. 267)

A expressão “Satisfação no Trabalho” representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações. Assim sendo, cada uma das cinco dimensões de satisfação no trabalho compreende um foco ou origem de tais experiências prazerosas.

2.3 Motivação Organizacional

A motivação é essencial para alcançar a satisfação no trabalho. É por meio da necessidade que se encontra a motivação para busca o estímulo, o impulso para chegar onde se deseja. Assim, pretende-se apresentar o significado da motivação para individuo tanto pessoal como profissionalmente, mostrando como se dá a motivação no trabalho e sua relação com o desempenho das atividades.

2.3.1 O que é motivação

Um dos propósitos básicos do administrador é trazer motivar aos seus colaboradores a de que possam desempenhar o melhor em suas atividades. Para tanto, as

organizações precisam saber como os funcionários podem ser motivados a desempenhar bem sua função. Por isso, uma enorme variedade de comportamento despertou em grande número de estudiosos o interesse pela motivação como forma de entender extrínseca e intrinsecamente os pontos que favorecem ou não a maneira de cada indivíduo agir para alcançar seus objetivos, ou seja, o que é, qual forma, e por que a motivação age sobre uma pessoa. Assim, cada um se utilizou de pessoas do segmento com conhecimento e formou seu conceito em relação ao assunto. Entre alguns podemos citar.

Maximiano (2005, 2006) que, considerando a origem da palavra motivação, que vem do latim, mover, indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. Acrescenta que “motivação pode indicar causas ou motivos que produzem determinado comportamento”, e que o comportamento humano é motivado por estímulos interiores chamados necessidades. Desta forma, alguns tipos de motivação, agem como ponte para objetivos e, outros são os próprios objetivos. Robbins (2010) considera a motivação como o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar um determinado objetivo. Já Greenberg, (apud, BERGAMINI 2010) afirma que os cientistas definiam motivação como o processo que desperta, dirige e mantém um comportamento que orienta para um determinado objetivo. Ao passo que Pereira (2004, p. 218) define um comportamento motivado, como “aquele que visa um objetivo”, então, motivo será um padrão de comportamento dirigido a um objetivo que tende a recorrer sempre que o indivíduo se encontra numa situação propícia para a consumação. Assim, o Maximiano diz que a motivação ocorre quando o indivíduo se move por algum estímulo, já Robbins e Greenberg mantém a mesma linha afirmando que a motivação vem dos processos que instiga o empenho a fim de alcançar algum objetivo e, Pereira propõe que a motivação é o que leva a alcançar um objetivo. Podendo assim concluir que, a motivação é um processo que desperta, direciona e dá força para chegar a um determinado objetivo.

Desse modo, tendo cada um formalizado seu conceito sobre motivação de acordo com suas conclusões, todos têm vertentes similares. Integram e/ou se complementam. Diante dessa análise, pode-se dizer que motivação é o combustível que impulsiona a razão e conduz de forma consciente, considerando e moldando os meios necessários, disponíveis e eventuais, observando metas e condições o indivíduo num processo contínuo com intensidade e variação peculiares de cada comportamento em busca de determinados objetivos. E ainda de acordo

Mivhel (apud BERGAMINI 2010) estar motivado consistir em estar a caminho da concretização dos objetivos, pois as pessoas estão ao mesmo tempo buscando respostas para seus desejos e suas aspirações. Assim, tudo que integra o indivíduo responde pelo seu dinamismo.

Desta forma, motivação envolve todo um conteúdo caracterizado por condições, tanto psicológicas, quanto físicas, exigindo equilíbrio e ponderação onde, o indivíduo incorpora estímulos extrínsecos, como benefícios, salário e boas condições de trabalho e intrínsecos, que são as recompensas intangíveis, como reconhecimento, autorrealização e o próprio interesse pelo trabalho. Observando-se sempre etapas sequenciadas de forma harmônica, tendo sempre em vista a proposta final, num procedimento avaliativo, onde a ação varia de pessoa para pessoa, conforme seu comportamento.

De acordo com Bowditch e Bouno (apud, BERGAMINI, 2008) as empresas devem estimular os fatores extrínsecos e intrínsecos para ter trabalhadores completamente satisfeitos em seu trabalho. Assim, a satisfação geral com o trabalho é influenciada pela satisfação tanto com as recompensas intrínsecas como extrínsecas.

Considera-se ainda que, as diferentes formas de atividades de cada um, convergem sempre para o foco principal da organização: o objetivo. Isso faz pensar motivação como sinônimo de necessidade. Como afirma Bergamini (2008, p. 32) segundo alguns autores, motivação e necessidade são sinônimas, isto é, “quanto maior a necessidade não atendida, maior a motivação”. Muitas vezes, o processo se desenvolve, ou seja, a pessoa necessita de ter algo a satisfazer. Desse modo, o maior incentivo é intrínseco que, somado a influências exteriores, resulta numa maior realização de esforços.

Se, no âmbito pessoal a motivação desperta grande interesse de estudos, no campo organizacional não é diferente, uma vez que um empreendimento se compõe, entre outros quesitos, de trabalhadores com características pessoais que, direta ou indiretamente, somar-se-ão em busca dos objetivos organizacionais. E, como forma de auxiliar nessa administração, muitos empregados tornar-se-iam importantes, porque foram fundamentais com base em situações vivenciadas e com objetivos de direcionar ou nortear comportamentos de modo a facilitar o desempenho das funções de forma integrada em busca não apenas da satisfação pessoal, mas também dos propósitos da organização como um todo.

2.3.2 A Motivação no Trabalho

Diante das inúmeras pesquisas para identificação de possíveis problemas e soluções em processos administrativos, observa-se a importância da motivação dos funcionários para a realização de tarefas de modo a alcançar um resultado satisfatório, tanto para eles, quanto para a organização. Isso demonstra que a preocupação é grande em torno da relação indivíduo x organização, pois é dela que depende o resultado final, já que a produtividade estabelece o nível de crescimento dessa organização.

O alcance de metas e objetivos passa por estrutura básica num universo amplo, onde de um lado está a organização com seus propósitos e do outro o indivíduo com suas necessidades. O maior desafio é fazer a interação dos dois, sem que haja prejuízo e ambas tenham seus desejos alcançados. Supõe-se que a resposta está no quesito motivação. Assim sendo, o empregado precisa de motivos para o desempenho de suas tarefas e o empregador necessita de razão para investir no empregado. Embora essa relação pareça estritamente comercial, envolve todo um contexto pessoal, se considerar que a empresa é composta por pessoas com características e comportamentos diferentes, cabendo ao administrador propiciar esta relação. Como forma de proporcionar essa relação Frota (1983) propõe que o gestor deve reduzir o giro de pessoal, elevando a taxa de produtividade e a fidelidade organizacional.

Tanto para Zanelli et. al (2004) quanto para Spector (2003), os empregados devem estar ligados ao desempenho individual, grupal e organizacional para que os objetivos da organização sejam alcançados. Esta afirmação é aplicável tanto nas instituições públicas quanto nas privadas, pois pode repercutir na baixa produtividade, causando a insatisfação de seus clientes. Assim, para a sociedade, os trabalhadores devem desempenhar bem suas atividades, o que, por conseguinte, aperfeiçoa a qualidade e a produtividade organizacional, melhorando direta ou indiretamente a economia nacional.

Continuando o pensamento de Spector (2003) as pessoas podem desempenhar bem seu trabalho se tiverem a motivação e a habilidade necessária. As condições de trabalho podem aprimorar as habilidades ou servir como limitações que interferem no desempenho no trabalho, como é apresentado na Figura 1

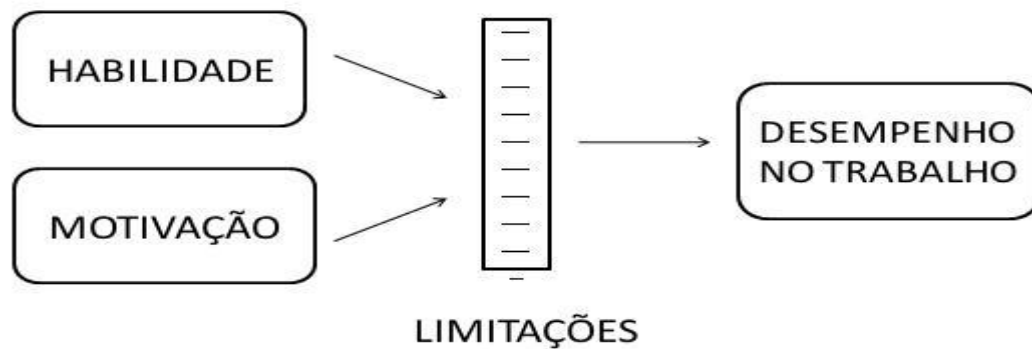


Figura 1 – Requisitos para desempenho no trabalho
Fonte: Spector (2003, p.254)

Nessa figura, os três fatores: habilidade, motivação e limitações organizacionais, mostram como a habilidade e a motivação resulta em desempenho, mas podem ser bloqueadas pelas limitações. Isso pressupõe que a motivação, se torna um elo entre indivíduo e produtividade a organização. Se o indivíduo se sente motivado em nível de subsistência, está voltado para o interesse dele próprio, o que significa um comportamento pré-estabelecido de determinados grupos. É necessário o envolvimento de todos com valores, atitudes e objetivos identificados, compreendidos estimulados em prol principalmente da empresa.

De acordo com esta afirmação Frota (1983, p. 25) diz que

A motivação para o trabalho que implica apenas na satisfação de um nível de subsistência representa a evolução do próprio posicionamento do indivíduo na organização. A caracterização desse posicionamento que implica numa espécie de filiação informal a determinados grupos que, por sua vez, fazem solicitações de determinados comportamentos, permite estabelecer uma previsibilidade comportamental

Frota (1983, p. 42) acrescenta que “para McGregor a teoria da motivação se estabeleceu através da esperança contínua e da satisfação parcial”. Desta forma, se a organização incentiva seus empregados, estes encontram a satisfação em si próprio. E, segundo McGregor (1973) quando as necessidades são satisfeitas, outra do nível superior imediatamente passa a dominar o comportamento humano. Por tal motivo, é preciso que a organização seja flexível e atenda as necessidades dos funcionários como forma de estabelecer a harmonia no ambiente de trabalho e as atividades fluírem. Ao mesmo passo que Edwards (apud SPECTOR, 2003) mostra que estudos têm sido coerentes ao demonstrar que quanto menor for a discrepância entre ter e querer, maior será a satisfação no trabalho. Mas, Robbins (2010, p. 77) lembra também que o que motiva não necessariamente é o que faz o indivíduo feliz.

Acredita-se que à remuneração foi substituída pela ênfase no relacionamento interpessoal. Por este motivo, para Bergamini (2008) é anunciada a importância de um tipo de gestão conhecido como “portas-abertas”, permitindo que as pessoas possam sentir-se importantes em meio aos grupos sociais aos quais pertencem, procurando assim facilitar ao máximo o convívio social. McGregor (apud BERGAMINI, 2008) ainda afirma que se as pessoas não conseguem satisfazer aquelas necessidades mais importantes para elas através do trabalho, comportam-se “com indolência”. Por este motivo, o indivíduo precisa ter seus talentos explorados para descobrir sua motivação. Para tanto, são necessários incentivos extrínsecos para produzirem melhor e Deci (1998, p. 63) lembra que as pessoas precisam sentir que as recompensas equivalem as suas contribuições. Isso requer bastante cuidado por parte da organização para não causar má interpretação por parte dos empregados, causando assim, desordem entre eles. Premiação deve significar reconhecimento e não retribuição.

Na verdade, administrar é algo complexo e nem sempre conhecimento técnico, presume desenvolvimento, tornando-se necessárias habilidades, forma de interagir, conquistar sem perder autoridade, onde tudo se desenvolva de forma natural sem persuasão ou imposição, buscando valores em todas as instâncias.

Para Maximiano (2005, p. 256), no campo da administração, “pessoa motivada significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar tarefa ou atividade de qualquer natureza”. Isso envolve vários aspectos, inclusive a Qualidade de Vida no Trabalho, que vai além da motivação. Preocupa-se inclusive com o grau de estresse e equilíbrio do indivíduo, bem como riscos ocupacionais, ambiente físico, controle do esforço físico e mental para cada atividade, gerenciamento de situações, preocupação com o salário e emprego, ou seja, tudo que direta ou indiretamente está relacionado ao indivíduo, sejam causas sociais, pessoais ou de trabalho, em busca de sua satisfação, o que pressupõe disposição e disponibilidade para o trabalho. Para Coradi (1985) quanto para Pereira (2004) a motivação está diretamente ligada a satisfação. Se o indivíduo está satisfeito, ele realiza bem suas tarefas, caso contrário o desempenho é vulnerável. E observa-se então que, a motivação organizacional, muitas vezes está ligada à motivação pessoal. Embora para alguns pesquisadores, isso é irrelevante. Mas, é difícil entender que o problema pessoal não interfere no profissional.

2.4 Qualidade de Vida no Trabalho

Em 1950, Eric Trist e colaboradores (apud RODRIGUES, 1994, p. 76), “desenvolveram uma série de estudos que deram origem a uma abordagem 32déia-técnica em relação à organização do trabalho, tendo como base a satisfação do trabalhador no trabalho e em relação a ele”.

Segundo Bowditch e Buono (1992, p. 206) o termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) preocupa-se em promover a satisfação do trabalhador e, visando tal objetivo, procuram desenvolver estudos e pesquisas de QVT.

Campos (1998) afirma que, um dos mais importantes conceitos dos programas de qualidade está na 32déia de que somente se melhora o que se pode medir e, portanto, é preciso medir para melhorar. Assim, é necessário avaliar de forma sistemática a satisfação dos profissionais da organização, pois, nesse processo de autoconhecimento, as sondagens de opinião interna são uma importante ferramenta para detectar a percepção dos funcionários sobre os fatores intervenientes na qualidade de vida e na organização do trabalho. Chiavenado (2008) completa que a qualidade de trabalho elevada produz um clima de confiança e respeito mútuo, enquanto as pessoas tendem a aumentar suas contribuições, a administração tende a diminuir rígidos mecanismos de controle.

Assim, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é de grande importância para as organizações em dias atuais, podendo ser este um diferencial competitivo, através de uma melhor satisfação dos colaboradores.

A importância das pessoas na organização é refletida na produtividade, resultando também numa maior vantagem competitiva á organização. Davis e Newstrom (1996), quando as organizações busca definir a questão da QVT, elas sempre obtêm grandes melhoria nos produtividade. Quanto maior a QVT, maior será a produtividade para o empregador. Os programas de QVT e contribuem para ambos os lados. Mostrando também que a QVT faz referência a pontos favoráveis e desfavoráveis de um ambiente de trabalho para as pessoas. A proposta básica é desenvolver ambientes de trabalho que sejam tão bons para as pessoas como para a saúde econômica da organização. Ainda completa que, a QVT enfatiza o desenvolvimento das habilidades dos funcionários e a redução do estresse ocupacional.

Chiavenato (2008, p. 487) afirma que “o conceito de QVT implica num profundo respeito às pessoas”. E tem sido utilizada como indicador das experiências humanas no local de trabalho e o grau de satisfação das pessoas. Envolvendo também aspectos extrínsecos e intrínsecos do cargo que exerce. Enquanto Fernandes (apud LÁZARO 2003) conceitua QVT como a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sóciopsicológicos, que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se diretamente no bem-estar do trabalhador e na produtividade da instituição.

Ballesteros (apud SAMPAIO, 2004) diz que a Qualidade de Vida diz respeito à maneira como o individuo interage com o mundo externo, assim sendo como à maneira como o sujeito é influenciado e como a influência. Enfim, Maximiano (2005, p. 89) diz que “a idéia de QVT baseia-se em uma visão integral das pessoas, que é o chamado enfoque biopsicossocial. O enfoque biopsicossocial origina-se da medicina psicossomática, que propõe a visão integrada, ou holística (ou sistêmica), do ser humano”.

O enfoque biopsicossocial propõe a visão integrada ou holística do ser humano. Assim, saúde não é apenas ausência de doenças, mas também o completo bem-estar biológico e social. Esses conceitos de QVT estão ilustrados na Figura 2:



FIGURA 2 – Qualidade de vida no trabalho

Fonte: Maximiano (2005, p. 277)

Chiavenato (2008, p. 490) apresenta o programa de bem-estar, adotado nas organizações, inclusive as públicas, como a Procuradoria Geral de Justiça do Rio Grande do Norte. Elas buscam prevenir problemas de saúde dos funcionários, partindo do seu reconhecimento sobre o comportamento dos mesmos e o estilo de vida fora do trabalho,

encorajando-os a melhorar seu padrão de saúde.

2.5 Satisfação no trabalho

Satisfação no trabalho é um fenômeno complexo e de difícil definição, devido à diversidade de seus aspectos, e por se tratar de um estado subjetivo, o que dificulta sua conceituação. Segundo Zanelli (el. at. 2004, p. 303) há um grande volume de estudos mas, pouco esforço para chegar a uma definição consensual de seu conceito. Assim, ela pode variar entre os indivíduos ou na própria pessoa, de acordo com diferentes circunstâncias e ao longo do tempo.

Reverendo os estudos da área, pode-se perceber que a satisfação no trabalho tem sido definida quanto a seus aspectos causais mais relevantes e ao modo como eles podem ser combinados. Locke (apud ZANELLI el. at., 2004, p.302), definiu a Satisfação no trabalho como “um estado emocional, positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de suas experiências” definição que tem, ainda hoje, impacto importante para o conceito. Desta forma, o homem usa de sua bagagem individual de crenças e valores para avaliar seu trabalho e essa avaliação resulta num estado emocional que, se for agradável, produz satisfação, e, se for desagradável, leva à insatisfação. Portanto, satisfação no trabalho é uma variável de natureza afetiva e se constitui num processo de avaliação das experiências no trabalho.

Segundo Spector (2003, p. 221), a satisfação no trabalho é uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao seu trabalho, seja no todo, seja em relação a alguns de seus aspectos. “É o quanto as pessoas gostam do trabalho delas.” É preciso entender a satisfação como uma forma de atitude e com sua conotação bastante ampla. Sendo apresentada como a causa de importantes realizações das organizações e de seus funcionários. Dessa forma, é necessário que a organização possa entender a satisfação do empregado como os valores, atitudes e objetivos pessoais que precisam ser identificados, compreendidos e estimulados para que estes consigam sua efetiva participação na empresa.

Para que os objetivos da organização sejam alcançados, é de fundamental importância que haja uma relação de seus objetivos com os objetivos dos empregados. Como afirma Tjosvold, D. e Tjosvold, M (apud. BERGAMINI, 2008) os empregados devem ver de que forma seus objetivos individuais se encaixam nos objetivos do grupo e da organização.

Ainda completa McGregor (1973, p. 168) que “o superior terá real satisfação na medida em que for aprendendo como ajudar seus subordinados a integrarem seus objetivos pessoais nas necessidades da organização, a contento de ambos”. Por este mesmo motivo também pode vir o fracasso da empresa como mostra Bergamini (2008, p. 17) que afirma existirem autores que propõe de forma unânime, que muitas vezes o fracasso da maioria de nossas empresas, não esta na falta de conhecimento técnico e sim na maneira como lidam com as pessoas.

Como confirma Pereira (2004, p.213)

Confrontar o propósito da organização com a motivação dos seus membros é uma diligência indispensável para se entender o ajustamento das pessoas na organização, a sua independência, o produto do trabalho, a satisfação que tudo isso lhe traz e, mesmo, as tensões a que ficam submetidas e lhes acarretam conseqüências más ou boas. Talvez fosse mais correto confrontar propósito da organização como projeto de vida, e objetivos da organização com motivos.

Archer (apud SILVA JÚNIOR, 2001) mostra que o motivo leva a pessoa à agir como uma necessidade operando sobre o intelecto. Neste contexto, a satisfação acontece com o atendimento ou a eliminação de uma necessidade. O que conduz a pessoa a agir é a motivação e quando esta necessidade é alcançada ela gera a satisfação. Entretanto, a satisfação poder ser confundida com motivação. Assim Steuer (apud MARTINES e PARAGUAY 2003) faz essa distinção entre motivação e satisfação, onde a motivação manifesta a tensão gerada por uma necessidade e, satisfação expressa à sensação de atendimento da necessidade.

Bergamini (2008) complementa esta relação, de acordo com suas pesquisas que “quanto mais satisfeitas à necessidade, menos motivada a pessoa estará para buscar satisfazê-la”. Da mesma forma como a motivação, quando um fator está satisfeito, outra necessidade irá surgir para ser satisfeita. Onde o próprio fato de se satisfazer a uma necessidade faz com que outra venha a tona, e quanto menos satisfeita esteja determinada necessidade, mais ela se sobressai dentre as outras, organizando assim, o comportamento em determinada direção, dando então, significado ao objetivo perseguido por ela. Finalizando, Archer (apud, BERGAMINI, 2008) conclui que os fatores de satisfação são a antítese das necessidades, Os fatores de satisfação, podem ser considerados, por conseguinte, como a antítese dos motivadores. As necessidades humanas determinam o tipo de motivação e não aquelas coisas que as satisfazem.

A figura 3 faz um breve resumo da satisfação no trabalho, com suas origens, correlações e conseqüências que serão abordados adiante.



Figura 3 – Antecedentes, correlatos, e conseqüências da satisfação no trabalho
Fonte: Zanelli (2004, p. 305)

2.5.1 Nível da Satisfação no Trabalho

De acordo com Spector (2003), para o estudo da satisfação no trabalho existem duas abordagens: a abordagem global que, considera a satisfação no trabalho como um sentimento único, como um todo, apresentando um único índice geral da satisfação e; a abordagem em facetas ou aspectos. Nesta abordagem, uma pessoa apresenta diferentes níveis de satisfação em relação às várias facetas.

Zanelli (el. at. 2004, p. 303) apresenta a visão multidimensional, que é “um conjunto de reações específicas a vários componentes do trabalho”. Em contrapartida, existem os estudiosos que defendem a visão unidimensional, “que concebem a satisfação no trabalho como uma atitude geral ante o trabalho como um todo”.

Encontramos aqui uma divergência na abordagem da satisfação no trabalho. A primeira que acredita que só pode ser satisfeita uma necessidade de cada vez e, outra que, a satisfação apresenta várias facetas, onde a satisfação pode ter variação de nível de acordo com cada necessidade e período. Zanelli (el. at. 2004, p. 303) mostra que as “dimensões ou aspectos particulares no trabalho são diferentes, podendo variar de situação para situação”. Por este motivo, a satisfação no trabalho é de difícil mensuração e, a segunda vertente pode ter uma justificativa com maior embasamento.

Ao mesmo tempo, a abordagem global pode ser considerada como a média geral de todas as facetas. Spector (2003) diz que muitos pesquisadores têm debatido essa questão.

Contudo, a satisfação global pode ser interpretada como um índice geral da satisfação ou como um índice diferente das facetas.

Uma importante observação feita por Spector (2003) é que as facetas não são universais, mas podem variar de acordo com o país, a localidade e cultura,

2.5.2 Causas da Satisfação no Trabalho

Pesquisas têm sido feitas e chegou-se à conclusão de que o que leva os funcionários a se identificarem ou não do seu trabalho, está vinculado à perspectiva ambiental, mas que, pessoas com o trabalho em condições similares podem mudar o seu grau de satisfação. Para Spector (2003, p. 230) de acordo com esse ponto de vista, a satisfação no trabalho “é um produto de adequação entre o indivíduo e seu trabalho”. Na Figura 4, onde (a) representa o impacto do ambiente na satisfação com o trabalho, (b) o impacto da personalidade na satisfação com o trabalho e, (c) a influência conjunta do ambiente do ambiente e da personalidade na satisfação com o trabalho.

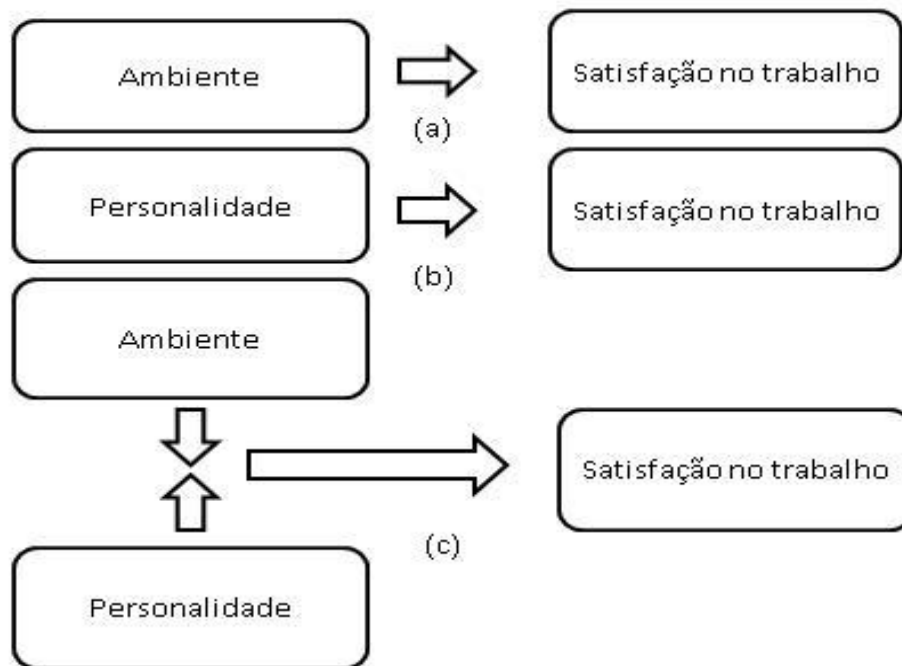


Figura 4 – Impacto na satisfação no trabalho
Fonte: Spector (2003, p. 230)

Como se vê nesses três fatores: o ambiente externo e a personalidade podem impactar na satisfação no trabalho, bem como sua influência conjunta. Por esse motivo, é de

suma importância que o indivíduo não esteja com problema fora do trabalho e que sua personalidade esteja adequada a sua atividade.

No presente estudo iremos abordar as facetas das dimensões da satisfação no trabalho. Para Berganini (2008, p.104) é de grande interesse conhecer quais os fatores que deveriam ser considerados como os principais determinantes dos mais diferentes tipos de satisfação que se pode obter no trabalho. Os fatores que serão abordados serão os antecedentes pessoais, a cultura, a remuneração, a chefia e a liderança, o tipo de trabalho, as promoções e o relacionamento com os colegas.

2.5.2.1 Antecedentes Pessoais da Satisfação no Trabalho

Para Wagner III e Hollenbeck (2003, p. 121) de acordo com a definição de Locke, existem três componentes chave que pode diferenciar a satisfação dos empregados entre eles: os valores, a importância dos valores e a percepção. Os valores são as exigências subjetivas, a vontade particular de cada indivíduo, diferentemente das necessidades, que são a vontade objetiva, os quais são fundamentais para a manutenção do indivíduo. Já a importância dada ao trabalho também pode variar de indivíduo para indivíduo, o que pode determinar a variação do grau de satisfação dos empregados entre si. Isso inclui também sua percepção, onde a “satisfação está baseada na nossa percepção da situação atual em relação aos nossos valores”, o que nem sempre reflete o que realmente é. Por isso, é preciso atentar para a percepção que o indivíduo tem em relação a toda e qualquer situação.

Segundo Spector (2003) muitas pesquisas têm mostrado uma relação entre características pessoais e a satisfação no trabalho onde incide a perspectiva ambiental. Para isto, são levados em consideração vários aspectos como: idade, sexo, renda e, principalmente, o momento pessoal que a pessoa está vivendo como problemas entre casais, filhos, entre outros. Por este motivo, estudos descobriram que empregados com alto nível de conflitos familiares têm nível de satisfação mais baixo em relação aos outros empregados.

2.5.2.2 Cultura

Um fator importante a ser lembrando, é que os motivos que podem gerar satisfação em uma determinada cultura, não necessariamente são os mesmo fatores que geram

satisfação em outras culturas. Como afirma Pereira (2004) às atividades instintivas humanas têm expressões relacionadas com a cultura onde ocorrem e os motivos sociais são caracteristicamente produtos da cultura e não são regulados por mecanismos homeostáticos, mas pelos princípios da aprendizagem. Dessa forma, para o indivíduo alcance a satisfação, é preciso que conheça o meio em que vive e selecione seus principais objetos, para assim, reduzir o seu estado de necessidade.

Spector (2003, p. 224) diz que segundo pesquisas feitas em vários países, pessoas apresentam sentimentos diferentes em relação ao trabalho, o isso envolve valores básicos que variam de local.

2.5.2.3 Remuneração: Salário e Benefícios

Inicialmente, faz-se a relação da satisfação no trabalho com o salário e seus benefícios, estes, considerados fatores extrínsecos de satisfação. Oliveira (2006, p. 82) diz que “partindo do contrato de trabalho, o trabalhador despense energia para produzir em força de uma remuneração pelo trabalho, com a qual reproduz sua energia: o salário”. Com essa idéia, conclui-se que o salário e os benefícios são os meios que o trabalhador possui para conseguir seus bens fundamentais, satisfazendo assim suas necessidades. Contudo, esse benefício não pode ser cancelado, pois isso pode causar uma atitude de inversão a satisfação, ou seja, a insatisfação.

Para Chiavenato (2008, p. 274) “a palavra recompensa significa uma retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços de alguém”. Esta é composta por três itens: a remuneração básica, os incentivos salariais e os benefícios, A remuneração básica consiste no salário, e o que o funcionário tem direito legal, podendo ser pago de varias formas. Os incentivos salariais são estímulos oferecidos aos trabalhadores para a melhoria de seu desempenho na organização. E os benefícios, são adicionais salariais que procuram atender às necessidades individuais dos colaboradores. Enquanto para Spector (2003, p. 235) de alguma forma o salário pode ser associado à satisfação global, porém, ele se relaciona mais fortemente com a faceta da satisfação com o salário. E, o que determina a satisfação com o salário não é a quantia em si, mas a equidade que se aplica.

Como dito anteriormente, a satisfação pode variar de acordo com a cultura, então o fator salarial tende a ser mais forte em países mais pobres, podendo esse fator desaparecer,

quando o funcionário satisfaz suas necessidades vindas do salário. Robbins (2010) uma vez que o indivíduo alcança um nível superior de qualidade de vida, a relação entre salário e satisfação com o trabalho virtualmente desaparece e que bons benefícios realmente parecem satisfazer os empregados, mas níveis altos de salário não conseguem fazer o mesmo.

2.5.2.4 Chefia e Liderança

Para o empregado estar satisfeito com o trabalho ele precisa estar satisfeito também com seu chefe, seu superior. É ele quem exerce a função de líder do grupo. Tanto Bowditch e Buono (1992) quanto para Robbins (2010) o líder é quem tem a capacidade de influenciar pessoas para alcançar determinada meta ou objetivo. O chefe deve saber conduzir, trazer motivação aos seus subordinados, pois isso pode refletir positiva ou negativamente nos índices da organização. Além de ser ele também, exemplo que o empregado tende a seguir na organização e, quando este não estar de acordo com os princípios básicos e éticos o funcionário não se sente propício a desenvolver sua atividade com maior satisfação.

Apesar dos empregadores ainda hoje não acreditarem que este fator é relevante, muitos diretores não se preocupam com a satisfação de seus empregados. Outros ainda superestimam esse nível de satisfação, e por isso, não acreditam que haja problema, quando na verdade eles existem. (ROBBINS, 2010).

2.5.2.5 O Trabalho em si

Segundo Robbins (2010, p. 75) “trabalhos interessantes que fornecem treinamento, variedade, independência e controle, satisfaz a maioria dos funcionários”. Desta forma, quanto mais a organização proporciona formas de crescimento e desenvolvimento, mais o empregado tende a ficar mais satisfeito com seu trabalho.

Staw e Ross (apud. SPECTOR, 2003) descobriram que a satisfação no trabalho muda de acordo com a função executada ou de emprego. Desse modo, os empregados podem gostar ou não de suas atribuições, de acordo com a personalidade de cada um, mostrando que apesar da organização proporcionar toda estrutura para o desempenho de suas atividades, o indivíduo pode não necessariamente estar satisfeito.

O servidor deve gostar da atividade que realiza, sentir-se satisfeito com sua função. Como afirma Pereira (2004) que outra maneira de encarar o problema satisfação depende de como o trabalho deve por si só, satisfazer o homem. Esta satisfação vem da motivação intrínseca dita por Minarik (apud BERGAMINI, 2008) onde a motivação interior impulsiona o individuo a utilizar suas aptidões. Robbins (2010) confirma que pesquisas mostram que pessoas que acreditam em seu valor intrínseco e nas suas competências estão mais satisfeitas com seu trabalho do que com a autoavaliação básica negativa.

2.5.2.6 Promoções

Além do que já foi dito no item anterior, a organização também deve proporcionar um ambiente agradável para que os funcionários tenham abertura para se desenvolver de acordo com as competências de cada um. Há também uma forte correspondência entre o quanto as pessoas apreciam o contexto social de seu local de trabalho e a satisfação que sentem no geral. Para Guerrier (apud NUNES 2003) a satisfação no trabalho torna-se um conceito não global, mas multidimensional, segundo o qual os funcionários podem estar satisfeitos com os colegas de trabalho, por exemplo, mas insatisfeito com a natureza do trabalho em si. Considerando essa realidade, é constante a busca das organizações em transformar o ambiente de trabalho o mais agradável possível, procurando oferecer cada vez mais benefícios, financeiros ou sociais, para fidelizar as atividades de seus funcionários.

Com essa dedicação, a organização, além da satisfação do funcionário, também ganhará com seu alto desempenho. Para Bergamini (2008) as organizações que permitem o atendimento dos interesses e aspirações pessoais, também melhoram sua produtividade devido à forma individual com que consideram cada pessoa. Apesar das dificuldades com as pessoas, enfrentadas pelas organizações, elas não podem abrir mão de fazer face ao desafio de atrair sua mão-de-obra e criar condições para que tais pessoas lá permaneçam, desempenhando com eficácia e satisfação as atividades que fazem parte de seu trabalho. Assim, o trabalho tem grande importância quando corrobora com a satisfação em trabalhar. E conseqüentemente, quando um funcionário se dedica com prazer a uma atividade, ele tem mais condições a se promover na empresa.

Após análises, podemos concluir que a organização não deve estimular apenas o conhecimento técnico, ela deve estimular também, o desenvolvimento pessoal, para que

possua êxito em sua atividade fim, como Bergamini (2008, p.38) mostra, que “foge a compreensão de qualquer um o habito dos administradores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico”.

2.5.2.7 Relacionamento com os colegas de trabalho

Finaliza-se os fatores o a declaração de Bergamini (2008 p, 8) que afirma a substituição da remuneração pelo relacionamento interpessoal como fator de satisfação entre os funcionários, “a ênfase no relacionamento interpessoal é, então, o mais direto substituto da remuneração por produção”. Mostra assim, que um fator intrínseco pode proporcionar uma maior satisfação que fatores extrínsecos. Por este motivo, a organização deve incentivar o convívio social dos trabalhadores.

O ser humano vive em coletividade e não seria diferente em uma organização como Pereira (2004, p. 230) mostra que “o motivo de afiliação leva a pessoa a procurar estar junto, seguir e, ao mesmo obedecer aos outros”. Esta é uma necessidade do indivíduo que pode ficar evidente principalmente em situação de perigo ou crise, quando as pessoas procuram estar mais juntas uma das outras, mesmo que não seja um comportamento correto. E quando essa necessidade é satisfeita ela pode causar satisfação, uma sensação de superação. Caso essa sensação não seja satisfeita dentro da organização, o individuo pode procurar em outro ambiente, permanecendo no emprego apenas como ponte para sua real satisfação. Como propõe Bergamini (2008, p. 36-37), quando “a condição de trabalho não oferece satisfação àqueles que precisam dele, é feito apenas o suficiente para não perdê-lo e procurarão a felicidade fora”.

O relacionamento interpessoal é muito importante nas organizações, pois ele garante um ambiente agradável tanto para o grupo quanto para à organização, proporcionando as pessoas, mais prazer em trabalhar, mantendo um contato agradável entre todos. Segundo Moscovici (2002) o relacionamento interpessoal e o clima influenciam-se recíproca e circularmente, caracterizando um ambiente agradável e estimulante ou desagradável, podendo causar a satisfação ou insatisfação. Esse relacionamento também se aplica ao grupo, podendo também ser bastante interessante para manter a relação entre os indivíduos na organização.

2.6 Insatisfação no Trabalho

Aqui se destaca a diferença entre satisfação e insatisfação no trabalho. Muitos acreditam que quando um fator não gera satisfação, cria uma sensação oposta, a insatisfação. Porém não é uma verdade. Para Pereira (2004) quando se avalia a satisfação, deve-se usar uma variável bipolar ou duas variáveis distintas, satisfação e insatisfação. Isso porque o oposto da satisfação é a não-satisfação e o da insatisfação é a não-insatisfação. Contudo, um mesmo fator pode gerar tanto satisfação quanto insatisfação, pois os dois fatores vêm da necessidade do indivíduo. Pereira (2004, p. 286) ainda acrescenta que “é de fato a motivação que nos permite raciocinar objetivamente sobre satisfação e insatisfação, uma vez que ambos os efeitos decorrem do que acontece à necessidade”. Já para Coradi (1985, p. 206) “a satisfação ou insatisfação decorreria de uma avaliação sobre ter o desempenho, com relação aos objetivos desejados, atingindo os padrões esperados ou não”.

A organização deve sempre tentar satisfazer seus funcionários, pois sua não-satisfação ou insatisfação pode trazer conseqüências para organização. Como mostra Bergamini (2008, p.124)

Na atualidade, as organizações relutam em aceitar que a administração possa, na melhor das hipóteses, satisfazer ou contra-satisfazer as necessidades daqueles que trabalham. A não-satisfação das necessidades já preexistentes determinará queda dos níveis de satisfação motivacional, acarretando conseqüências indesejáveis, tendo em vista, a produtividade e os objetivos organizacionais.

Quando as necessidades dos empregados não são atendidas, ele pode torna-se frustrado, o que pode acarretar um modo negativo em sua conduta. Como mostra Bergamini (2008, p. 118) o não-atendimento ou a não-satisfação de uma necessidade leva a um estado psicológico conhecido como frustração que é carregado de sentimentos de insatisfação que, se não forem devidamente trabalhadas e resolvidas, determinarão, por sua vez, uma atitude negativa. Contudo, essa condição pode ser modificada, quando resolvida de forma correta. Pinder (apud BERGAMINI, 2010) propõe que resolver um problema sob forma de resposta à frustração pode colaborar para a satisfação da maior parte das necessidades humanas. E isso, pode ser feito pela procura de objetivos alternativos.

Empregados insatisfeitos podem apenas não se dedicar de forma adequada ao seu trabalho como pode também desempenhar alguma atividade contrária aos princípios da organização. Porém, nem sempre é possível a organização prevê quando isso irá acontecer. Como propõe Robbins (2010, p.81) “os trabalhadores que não gostam de seu trabalho ‘se

vingam' de várias formas". E acrescenta que este fator precisa ser controlado. Para isso, "os empregadores devem atacar a fonte do problema, a insatisfação, em vez de tentar controlar as diferentes reações".

A forma com que a organização estimula a relação interpessoal, também pode proporcionar insatisfação, afirma Pereira (2004) que a satisfação e insatisfação tem a ver com a qualidade e o tipo de relações interpessoais que a organização requer ou proporciona. E quando a organização passa uma imagem negativa a seus funcionários ela pode prejudicar a imagem da organização e, como saída organizacional, influenciam a imagem da organização, a sua procura por candidatos a emprego, as carreiras dos seus trabalhadores, a sua capacidade de adaptação a momentos críticos, a resistência a mudança, dentre outros fatores.

2.6.1 Fatores e consequências da Insatisfação no Trabalho

A principal consequência para o empregado pela sua insatisfação no trabalho é o alto nível de estresse que, segundo Wagner III e Hollenbeck (2003) "é um estado emocional desagradável que ocorre quando as pessoas estão inseguras de sua capacidade para enfrentar um desafio percebido em relação a um valor importante". Onde o máximo do estresse ocorre quando a dificuldade percebida esta aproximadamente no mesmo nível da capacidade que a pessoa conhece para atender o demandado. Dessa forma, a incerteza para enfrentar tal desafio é o que gera o estresse, o qual está o diretamente relacionado com a saúde e o bem-estar do trabalhador e, segundo Wagner III e Hollenbeck (2003, p. 124), "a legislação sobre segurança e saúde profissional tem responsabilizado as organizações por doenças originadas do emprego durante seu decurso". Isso quer dizer que, a empresa tem responsabilidade sobre seus empregados durante o emprego. O estresse também pode chegar a organização por motivos externos, como problemas familiares, que também afetam o nível de estresse no trabalho.

Outro fator muito importante advindo da insatisfação é a violência no trabalho, e que atingi principalmente as mulheres. Segundo Kelly et. al. (apud, WAGNER III E HOLLENBECK, 2003) a maior parte da violência que envolve os membros de uma organização é acionada por níveis extremos de insatisfação e estresse do agressor.

A insatisfação no trabalho pode ser causada pelo ambiente físico e social. Segundo Wagner III e Hollenbeck (2003) o ambiente físico, com espaço pequeno, apertado, quente, sem iluminação, pode estimular sentimentos negativos nos trabalhadores, interferindo

na atitude do funcionário. Já no ambiente social, se os funcionários não estiverem satisfeitos com seus superiores e colegas podem ficar frustrados.

Os empregados também podem estar insatisfeitos por motivos intrínsecos, independentemente de fatores externos. Isto é conhecido como afetividade negativa que, segundo Spector (2003, p. 236) "é a tendência de um indivíduo para experimentar emoções negativas". Estas pessoas tendem a se concentrar nas qualidades negativas de si mesmo e dos demais.

O grau de insatisfação no trabalho é bastante afetado quando o funcionário não se identifica com a atividade que desempenha e seu papel na organização, exercendo assim, grande impacto na reação do funcionário ao trabalho. Segundo Wagner III e Hollenbeck (2003, p. 134) o papel da pessoa na organização pode ser definido como "um conjunto total de expectativas". Onde essas expectativas incluem todos os aspectos formais do trabalho além das expectativas informais com os colegas, superiores e clientes. Podendo ser considerado outros fatores como a complexidade do trabalho ou o tédio causado pela falta de complexidade, o esforço físico e significado da tarefa. Lembrando que o grau de satisfação ou insatisfação causados por esses fatores, variar de indivíduo para indivíduo, de acordo com cada personalidade.

2.7 Impacto da Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho pode refletir em vários pontos da organização. Um primeiro impacto na empresa pode vir da relação da satisfação com o desempenho do empregado. Spector (2003, p. 241) apresenta duas variáveis da correlação da satisfação no trabalho e com o desempenho. A primeira é que "a satisfação deve resultar do desempenho", assim quando o trabalhador está satisfeito, ele pode desempenhar melhor e com mais prazer sua atividade. E a segunda é oposta, onde "o desempenho deve resultar da satisfação". A Figura 5 ilustra essas situações.



Figura 5 – Relação satisfação no trabalho com o desempenho

Fonte: Spector (2003, p. 241)

Uma das consequências dessa relação pode ser o aumento de sua produtividade, isso porque antigamente acreditava-se que a satisfação poderia aumentar a produtividade, porém, esta não é uma regra, como mostra Pereira (2004, p, 285) “produtividade e satisfação não se relacionam de uma forma linear”. Após estudos mais atuais, constatou-se que um fator não depende necessariamente do outro, mas eles tem uma correlação moderada. Segundo Robbins (2010) revista que analisa as melhores empresas para trabalhar, constatou que elas também apresentam melhor desempenho quando seus funcionários estão satisfeitos.

Robbins (2010, p. 79) afirma que:

Funcionários felizes provavelmente são mais produtivos. Alguns pesquisadores acreditavam que a relação entre satisfação no trabalho e desempenho era um mito. Porém, uma revisão de 300 estudos sugeriu que a relação é realmente forte. Quando dados de satisfação e produtividade são coletados para a organização como um todo, vemos que a organização com um número maior de funcionários satisfeitos tende a ser mais eficientes que um número menor deles.

Quando o empregado não está satisfeito ou está insatisfeito com a organização ou com a atividade que desempenha, ele fica mais propenso a encontrar outras prioridades que não sejam suas atividades dentro da organização, ou até mesmo a falta de motivação para desempenhá-las, dessa forma ele fica mais propenso a faltar ao emprego, o que se conhece como absenteísmo. Para Robbins (2010) essa correlação é de moderada a leve. Embora faça sentido o trabalhador insatisfeito faltar ao trabalho, outros fatores também afetam essa correlação.

Hackett e Guion (apud. SPECTOR 2003), descobriram que a correlação entre a satisfação no trabalho e o absenteísmo têm maior correlação com algumas facetas do que com outras e essa correlação é mais forte com a natureza do trabalho em si. Podendo então

concluir que o maior fator para a ausência ou não do trabalhador a seu trabalho é quanto ele gosta ou não da atividade que exerce.

Outra boa correlação é entre satisfação no trabalho e a rotatividade. Principalmente nos dias de hoje, com a geração de novos empregados sem vínculo forte com a organização, esse fator se fortalece, quando se tem ou acreditam possuir capital humano e a possibilidade de encontrar outros empregos com facilidade. Porém, Spector (2003) apresenta resultados de pesquisa que mostram que a rotatividade é mais alta nos dois primeiros anos de emprego e que a partir de quatro anos na organização os empregados tendem a não abandonar a empresa, mesmo estando insatisfeito O abandono do emprego também pode vir de outros fatores externos à organização. Contudo, quando o indivíduo está satisfeito com seu trabalho a propensão à rotatividade é bem menor, mesmo que outros fatores o impliquem. A rotatividade também pode ser diminuída quando não houver tanta oportunidade de emprego e nesse caso, a correlação com a satisfação no trabalho seria baixa.

A figura 6 apresenta a relação da satisfação no trabalho com o absenteísmo e a rotatividade, bem como suas conseqüências.



FIGURA 6 – Conseqüências dos vínculos com o trabalho para a organização
Fonte: Zanelli (2004, p.302)

2.8 Satisfação no trabalho e os clientes

A satisfação no trabalho pode gerar um reflexo considerável para a organização, podendo atingir o ambiente externo. Quando os empregados estão satisfeitos, tendem a fazer propaganda voluntária da empresa, vender os produtos com mais prazer e, até desempenhar atividades voluntárias como retribuição à organização. Como apresenta Robbins (2010, p.79): "funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da organização, a ajudar os colegas e a ultrapassar as expectativas com relação ao trabalho". Eles podem também ir além

de suas atribuições regulares porque querem retribuir as experiências positivas. Dessa forma, os funcionários tornam-se mais propensos a desenvolver o comportamento de cidadania organizacional.

Segundo Robbins (2010 p, 80) “funcionários satisfeitos incrementam a satisfação e a fidelidade dos clientes”. Assim, funcionários satisfeitos podem atrair e reter mais clientes para a organização. Já existem pesquisas que confirmam tal afirmação. Cabe à organização reconhecer e desenvolver ferramentas que proporcionem maior satisfação a seus empregados.

De acordo com Robbins (2010, p.80)

Como os funcionários satisfeitos podem permanecer mais tempo no emprego, há mais probabilidade dos clientes encontrarem rostos familiares e recebem o atendimento que já conhecem. Esses aspectos são responsáveis pela construção da satisfação e lealdade dos clientes. Essa relação também parece aplicável ao sentido inverso: clientes descontentes podem aumentar a insatisfação dos funcionários.

Pode-se identificar então que, hoje a satisfação no trabalho não é um fator apenas organizacional, ele também pode ser reflexo da conduta dos clientes com os funcionários. Como afirma Pereira (2004, p. 286) onde “o problema da satisfação ou insatisfação não se resume aos membros da organização”. O novo protagonista do nosso tempo parece ser o consumidor. Concluindo, que nas empresas ouve-se já dizer que é na satisfação do cliente que deve determinar o conteúdo organizacional. Assim, temos uma sequência, onde a organização deve satisfazer os funcionários e assim estes ficam mais propensos a satisfazer os clientes, acarretando também a satisfação para a organização.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

A elaboração desta pesquisa teve como finalidade analisar o nível da satisfação no trabalho e suas consequências para a organização, na percepção do público pesquisado.

A pesquisa realizada foi do tipo exploratório descritiva, que segundo Vergara (2000), a pesquisa exploratória é realizada em uma área que possui pouco conhecimento acumulado e sintetizado, sendo realizadas em uma área que se pretende trazer mais conhecimento e proporcionar uma visão mais explícita sobre determinado assunto e a pesquisa descritiva expõe característica de determinada população ou fenômeno, também estabelece correlação entre as variáveis e a definição de sua natureza. Para Roesch (1999, 137), o objetivo da pesquisa exploratória “é obter informações sobre a população”, sendo bastante ligada aos fatores descritivos, pois podem associar certos resultados a grupos de respondentes. Podendo concluir que a pesquisa realizada busca se aprofundar no conhecimento, a partir de informações advindas da população estudada.

Como meio de investigação, o estudo de caso, onde Yin (apud ROESCH, 1999, p. 155) o apresenta, afirmando que “é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto”, sendo diferentes dos métodos históricos, pois ele se refere ao presente e não ao passado. Já para Vergara (2000, p.49), o estudo de caso “tem caráter de profundidade e detalhamento”, podendo ou não ser realizado em campo. Ele também destaca que o estudo de caso é o meio de investigação de determinada organização na qual poderá trazer os resultados esperados da pesquisa. Assim, o estudo de caso pretende se aprofundar em um assunto atual, onde pretende ainda, trazer resultados à pesquisa.

Desta forma, através da pesquisa exploratória foram diagnosticados os possíveis problemas organizacionais através da percepção e análise dos resultados, investigando por meio do estudo de caso.

3.2 Universo e amostra

Segundo Vergara (2000) o universo e amostra pretendem definir toda a população e a população amostral. Já para Taglicarne (1999), a amostra é uma reprodução em miniatura do universo, devendo ser sua fotografia e, como tal, representar fielmente o original.

O universo dessa pesquisa correspondeu aos servidores da Procuradoria-Geral de Justiça do Rio Grande do Norte. Sendo a população dessa pesquisa composta por 225 servidores entre efetivos, comissionados e afastados Já a amostra correspondeu a 74 servidores que se dispuseram à responder o questionário no período de 8 a 17 de maio de 2012. Como não foi possível pesquisar todos os servidores, trabalhou-se com uma amostra não probabilística por conveniência.

Para Roesch (1999, p. 138) “uma população é um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para propósito específico de um estudo” que dependendo do tamanho da população se faz necessário uma parcela da população, conhecida como amostra. Com base nessa afirmação Vergara (2000) mostra que a população amostral pode ser probabilística ou não probabilística, onde as amostras não probabilísticas são selecionadas por critérios subjetivos do pesquisador, de acordo com a experiência e com objetivos do estudo. Já no que se refere à amostra não probabilística por conveniência os autores mencionam que os elementos da amostra são selecionados de acordo com a conveniência do pesquisador. Sendo então, as pessoas que estão ao alcance do pesquisador e dispostas a responder a um questionário.

Justifica-se, à escolha dessa abordagem a amostra não probabilística por conveniência, porque é aquela que mais se aproxima das proposições deste trabalho e permite melhor flexibilidade nos dados colhidos.

3.3 Dados e instrumento de coleta

Utilizou-se como instrumento de coleta de dados a aplicação de uma escala, com os servidores da Procuradoria-Geral do Rio Grande do Norte.

O instrumento de coleta de dados é o documento através do qual as perguntas e questões serão apresentadas aos respondentes e onde são registradas as respostas e dados obtidos. Na visão de Roesch (1999, p. 146) “as escalas são muito utilizadas para medir atitudes [...] tendo em vista a dificuldade de medir atitudes dado seu caráter complexo e multifacetado”. A vantagem da escala se dar por poder medir várias dimensões de uma só questão.

Os dados primários foram obtidos através de questionário aplicado validado, conhecido como EST (Escala de Satisfação no Trabalho) modelo de SIQUEIRA, M.M.M.,

com complementos para análise do perfil dos servidores. Compreendendo no total de 32 questões (25 questões da EST, 6 questões para análise do perfil do entrevistado e 1 questão aberta). E os dados secundários foram obtidos através de entrevistas informais e análises do ambiente.

Foram utilizados os seguintes tipos de variáveis: variável ordinal, para resposta aos itens/dimensões, tipo Likert, variando de 1 a 7 (do totalmente insatisfeito à totalmente satisfeito); variável nominal (sexo, escolaridade, estado civil e cargo), variável numérica intervalar (tempo de serviço e faixa etária) e uma questão aberta com opinião dos entrevistados a cerca do assunto pesquisado..O mesmo foi aplicado pela própria pesquisadora.

3.4 Forma de análise e tratamento estatístico

Os dados foram tratados de forma quantitativa, sendo apresentados em forma de gráficos, seguido de alguns comentários.

Utilizou-se como técnica de análise quantitativa, o tratamento estatístico. Após a coleta de dados foram tabulados, ou seja, dispostos em planilhas de aplicativos computacionais. Para essa análise, foi usada a ferramenta do Windows, o Excel 2007.

Outro teste utilizado na pesquisa foi o escore médio, que tem como função determinar a média de cada dimensão pesquisada. Segundo Siqueira (2008, p. 271) “o calculo de cada escore médio será obtido somando-se os valores analisados pelos respondentes em cada um dos itens da dimensão [...] a soma será sempre dividida por cinco”.

O objetivo da análise, conforme Strauss e Corbin (apud ROESCH, 1999) é construir teorias a partir dos dados. Assim o pesquisador forma uma versão teórica da realidade. Foi com essa visão que se buscou representar não só de forma quantitativa, mas também de forma qualitativa a análise dos dados.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1 Análise do perfil dos respondentes

a) *Gênero*

Conforme o Gráfico 1, observa-se que a maioria dos respondentes é do sexo masculino com 55%, enquanto as mulheres representam 45% do total.

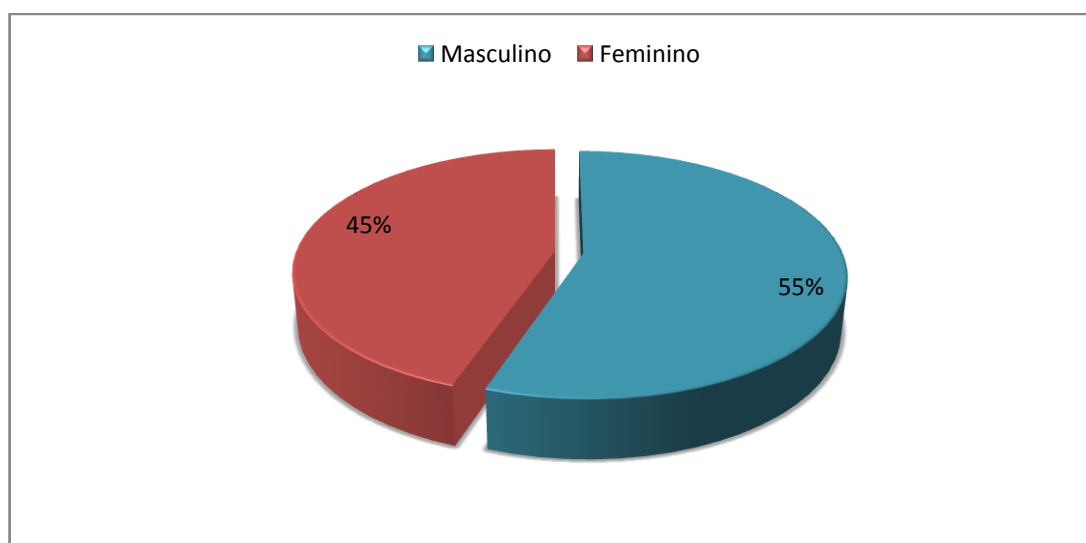


Gráfico 1 - Gênero dos respondentes
Fonte: Pesquisa realizada no mês de maio de 2012.

b) *Faixa Etária*

Conforme dados do Gráfico 2, verifica-se que a maioria dos servidores respondentes, 41,9% tem entre 34 e 41 anos. Os servidores na faixa etária entre 26 a 33 representam 37,8% do total, já 14,9% tem entre 42 a 49 anos e com 4,1% os servidores de 50 a 57 anos. Os servidores de 18 a 25 anos correspondem a 1,4% dos respondentes e nenhum servidor com mais de 58 respondeu a pesquisa. Os servidores são relativamente novos.

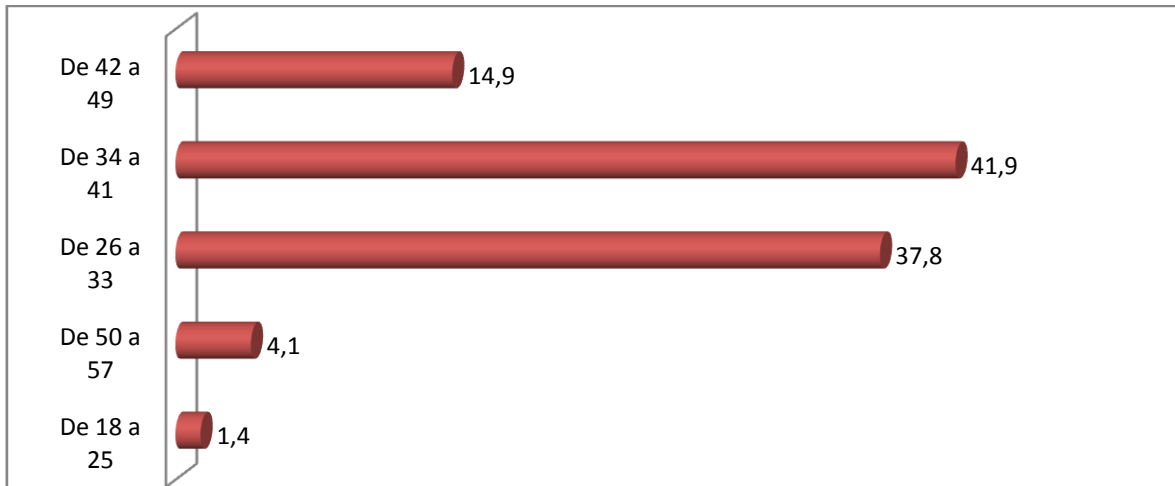


Gráfico 2 - Faixa etária dos respondentes
Fonte: Pesquisa realizada no mês de maio de 2012.

c) *Estado Civil*

A partir dos dados do Gráfico 3, identificou-se que a maior parte dos respondentes são casados, representando 60,8% do total. As pessoas que são solteiras correspondem a 23% dos servidores, em relação aos separados ou divorciados, estes representam 9,5%. Finalizando os respondentes que tem união estável com 6,8%.

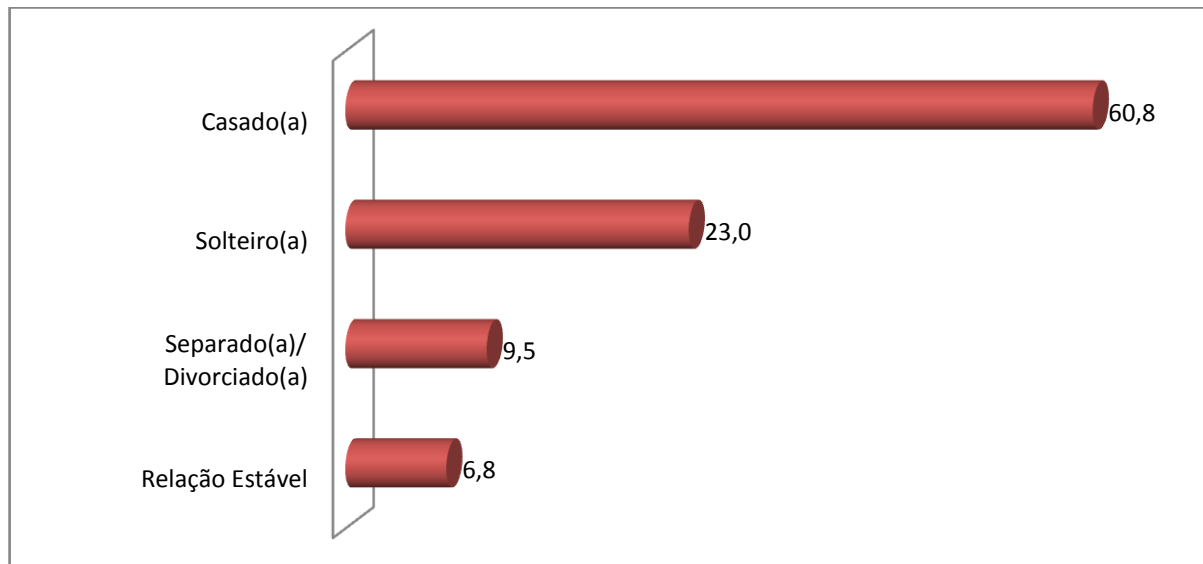


Gráfico 3 - Estado civil dos respondentes
Fonte: Pesquisa realizada no mês de maio de 2012.

d) Grau de Escolaridade

Conforme o Gráfico 4 o grau de escolaridade em que a maior parte dos servidores possui Pós-Graduação, o que corresponde a 50,8%. As pessoas com Ensino Superior Completo representa 37%. Enquanto 9,6% dos respondentes possui o nível Superior Incompleto. E por fim, 2,7 possui o Ensino Médio Completo. Nesse caso não se apresenta pessoas com escolaridade inferior ao ensino médio, por se tratar de servidores concursados, que tem como pré-requisito o ensino médio completo. Contudo, é possível observar o alto nível de escolaridade dos servidores que responderam a pesquisa, apesar da grande parte possuir cargo de Técnico na instituição.

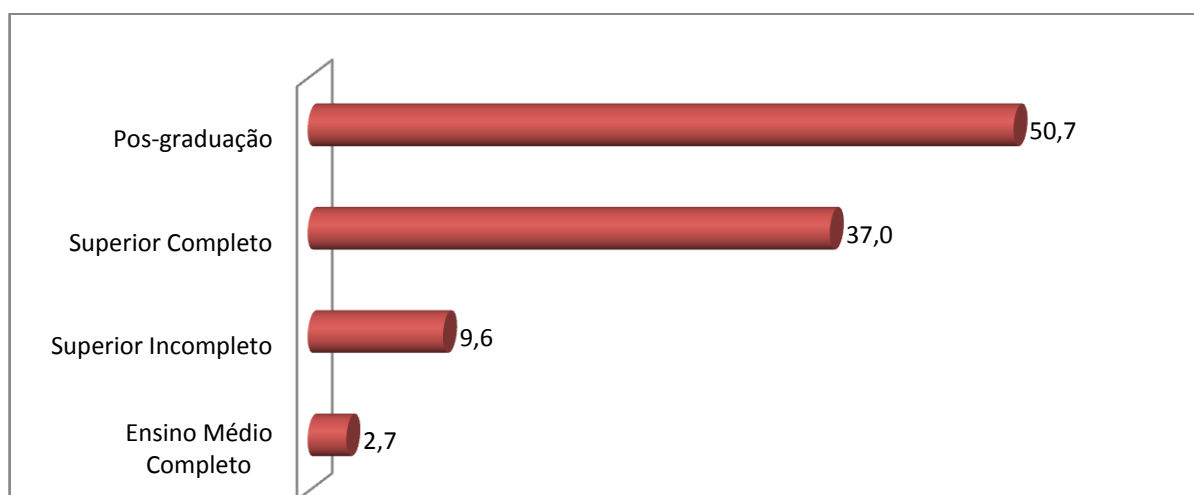


Gráfico 4 - Grau de escolaridade dos respondentes

Fonte: Pesquisa realizada no mês de maio de 2012.

e) Cargo que ocupa na PGJ/RN

Pode-se observar ao analisar os dados do Gráfico 5, que o cargo que os servidores ocupam na Procuradoria-Geral de Justiça do Rio Grande do Norte atualmente. Constata-se que mais da metade dos entrevistados, 58,9% do total possui cargo Técnico. Em seguida, temos 26% dos servidores ocupando o cargo de Chefia. Já as os Diretores e Assessores, correspondem a 9,6%, enquanto os Secretários, Gerentes e Assistentes, correspondem a 2,7%.

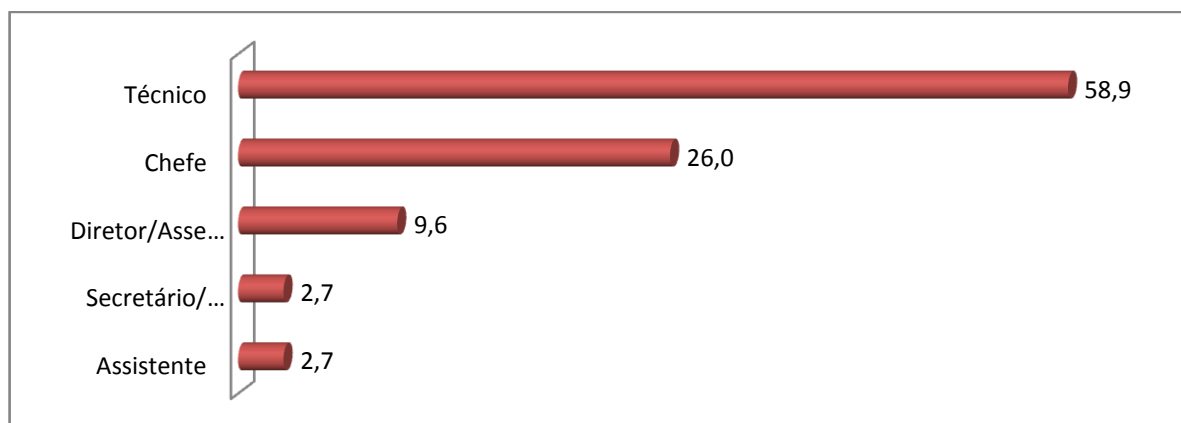


Gráfico 5 – Cargo que ocupa
Fonte: Pesquisa realizada no mês de maio de 2012.

f) Tempo de trabalho no MP/RN

Conforme análise dos dados do Gráfico 6, constata-se que a maioria dos servidores, com 37,8%, trabalham na instituição de 7 a 10 anos. Em seguida, aparece os servidores ainda em estagio probatorio, que estão entre 1 e 3 anos, com 27%. Com 16,2% os que trabalham entre 4 e 6 anos, com 8,1% entre 11 e 15 anos de serviço, apresenta 6,8% com mais de 15 anos na organização. Finalizando, com os servidores com menos de 1 ano de trabalho, representando 4,1%.

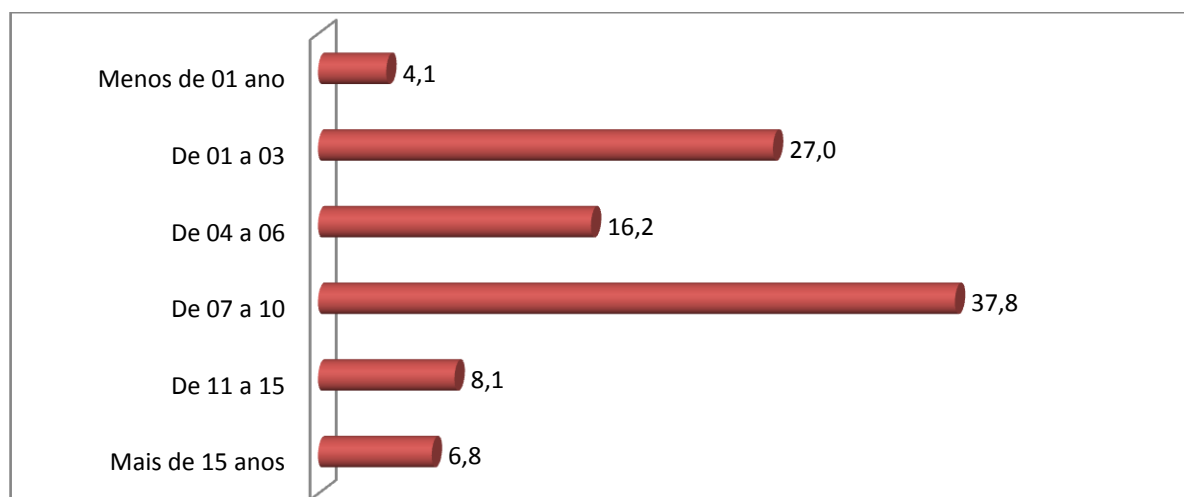


Gráfico 6 – Tempo de trabalho no MP/RN
Fonte: Pesquisa realizada no mês de maio de 2012.

4.2 Nível de satisfação no trabalho de acordo com cada dimensão

a) *Satisfação com os colegas de trabalho*

Conforme dados do Gráfico 7, na dimensão da satisfação dos servidores com seus colegas, de modo geral eles estão satisfeitos, entre 51,4% com relação a quantidade de amigos que tem no trabalho e 43,2% com o espírito de colaboração dos colegas. Em seguida, em todas as questões os servidores estão muito satisfeitos, entre 32,4% com a maneira que se relacionam com os colegas, com 28,4% o tipo de amizade que os colegas demonstram e o espírito de colaboração e com 21,6% a quantidade de amigos que possuem no ambiente de trabalho. Com relação a confiança que pode ter com os colegas e a quantidades de amigos que possuem no ambiente do trabalho a variável de indiferença e insatisfação estão empatadas com 8,1% e 6,8% respectivamente. Na maneira como se relaciona com os colegas de trabalho e o tipo de amizade que os colegas demonstram, a indiferença aparece com 2,7% e 4,1%, enquanto a insatisfação aparece com 1,4% e 2,7%. Já o espírito de colaboração dos colegas mostra 13,5% de insatisfação.

Apesar do índice de satisfação entre os colegas ser bastante alto, em entrevista informal e de acordo com resultados da resposta aberta pesquisada, existem vários servidores insatisfeitos com a colaboração no trabalho. Falha que aparentemente, mostra ser da instituição. Devendo haver assim, uma redefinição das atividades dos cargos, além de projetos que incentivem a relação interpessoal e a colaboração nas tarefas, a fim de facilitar o fluxo de trabalho e melhorando consequentemente a relação entre os servidores. A pesquisa também mostra que esse alto grau de satisfação se dá entre os colegas da parte pessoal e não profissional, onde os servidores solicitam um maior empenho da organização em apresentar ações que promovam essa interação entre os setores.

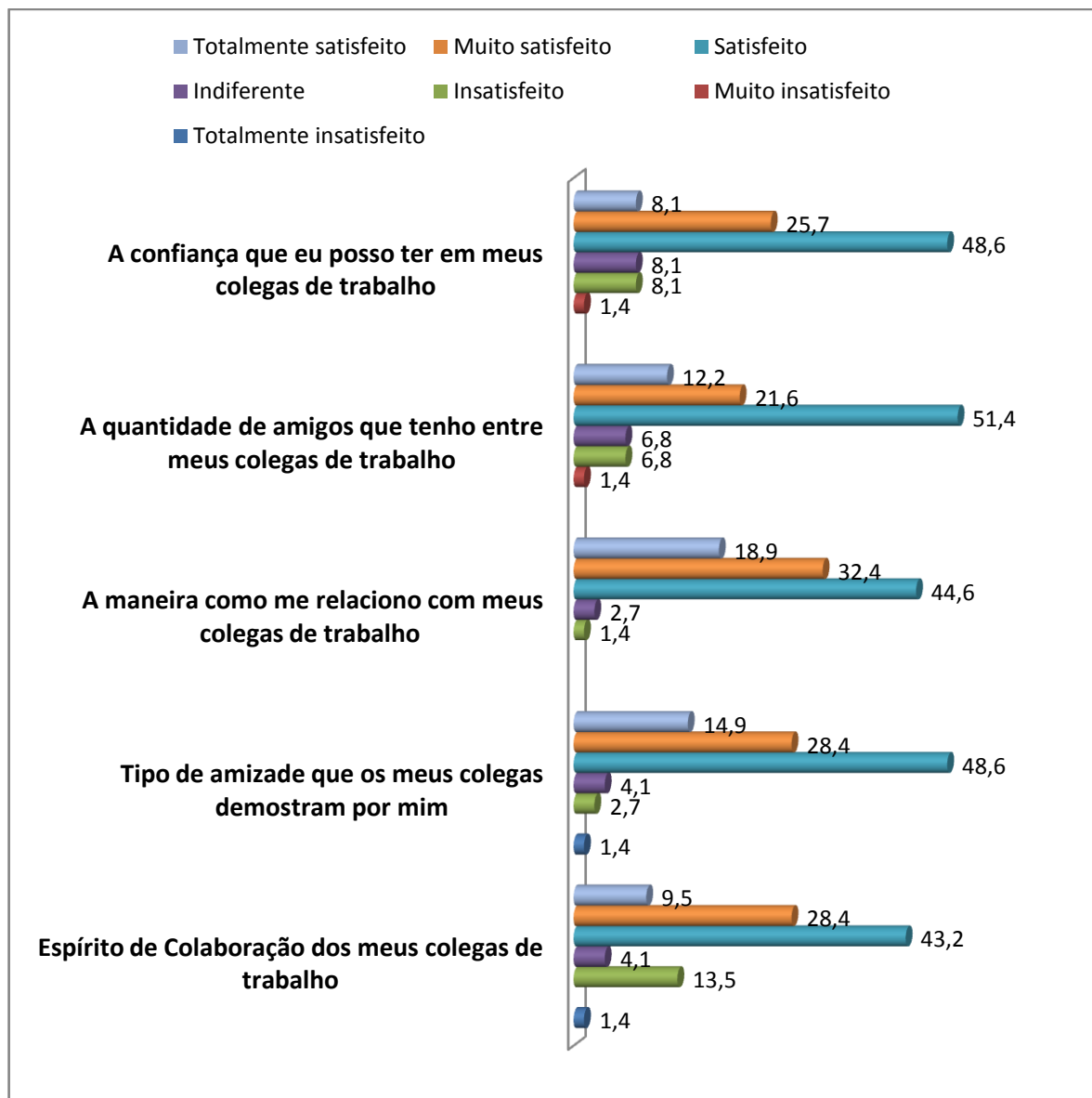


Gráfico 7 – Satisfação com os colegas de trabalho
Fonte: Pesquisa realizada no mês de maio de 2012.

b) Satisfação com o salário

De acordo com os dados do Gráfico 8, observa-se que o salário comparado a capacidade profissional apresenta 39,7% de insatisfação e 26% de satisfação. Enquanto com 38,4% de insatisfação, aparece a questão do salário comparado ao custo de vida e comprado ao esforço de trabalho e com 34,2% e 27,4% respectivamente, em relação a satisfação. Com 43,1% e 39,7% respectivamente, os servidores estão mais satisfeitos com a quantia de dinheiro que se recebe no final de cada mês e com o salário comparado ao quão trabalha e em sequência 25,4% e 30,1% estão insatisfeitos. Pode-se também identificar em terceiro lugar, a

relação ao salário comparado ao esforço de trabalho as variáveis de muito satisfeito e muito insatisfeito estão empatadas com 8,2% e nas demais questões, com exceção do salário comparado ao custo de vida, os servidores estão muito insatisfeitos.

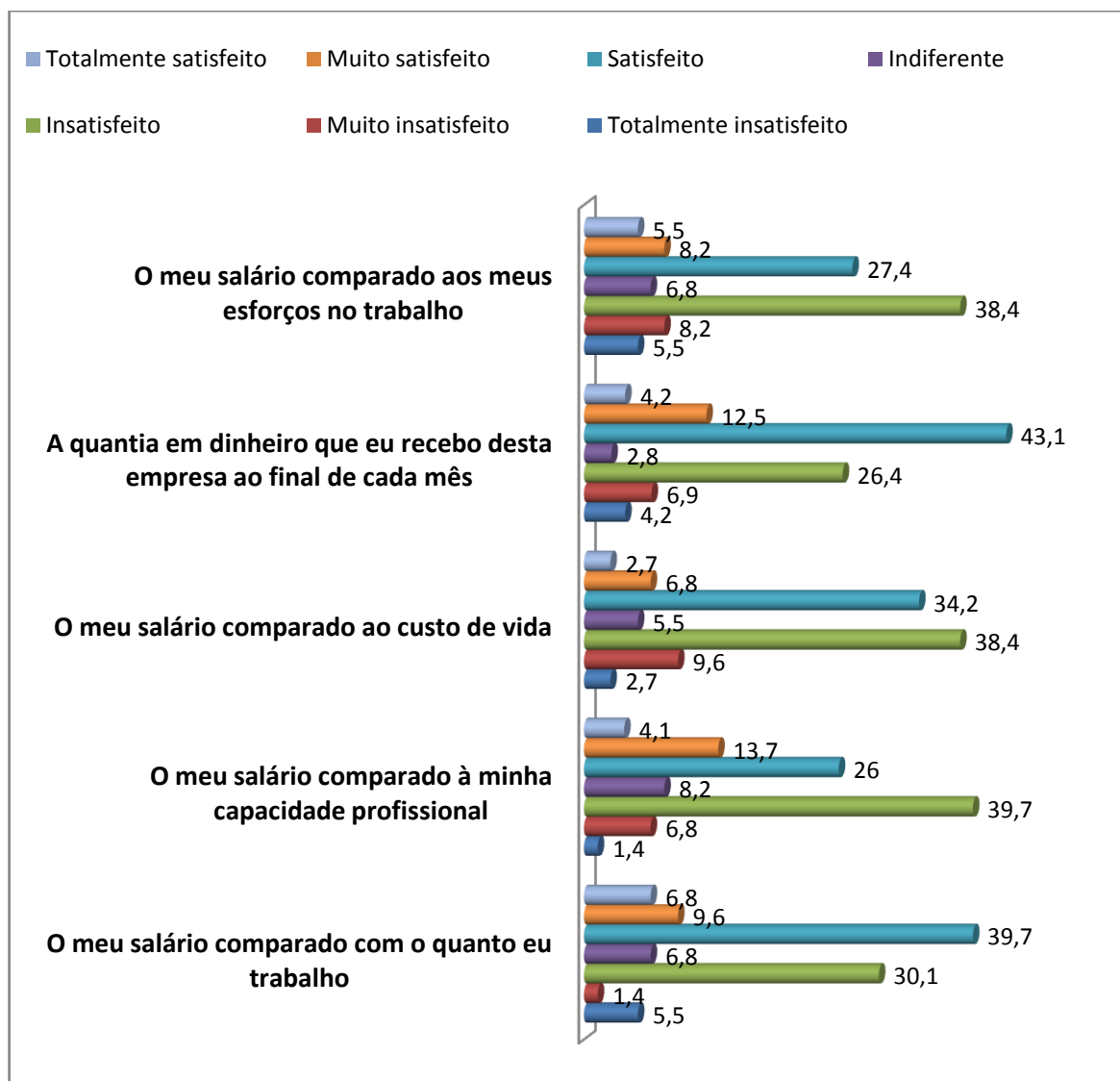


Gráfico 8 - Tempo em que comprou o último imóvel residencial

Fonte: Pesquisa realizada no mês de maio de 2012

c) *Satisfação com a chefia*

Pode-se observar no gráfico 9, que os servidores estão satisfeitos com seu chefe. Apresentado a variação de 40,5% com o entendimento entre o chefe, com 39,2% o interesse do chefe ao meu trabalho e com o modo que o chefe organiza o trabalho no setor, finalizando com 31,1% a capacidade profissional do chefe. Outro ponto que se destacou bastante foi com

a variável totalmente satisfeito, onde apresentou 32,4% a maneira como o chefe me trata, 25,7% o entendimento com o chefe e com 20,3% o interesse do chefe no meu trabalho. Além dessas questões apresentarem respectivamente, 13,5%, 17,6% e 16,2% na variável muito insatisfeito. Já em relação a capacidade profissional do chefe e o modo como o chefe organiza o trabalho no setor, os servidores se mostraram 25,7% e 18,9% muito insatisfeito e 24,3% e 17,6% muito satisfeito.

Ao mesmo tempo que há satisfação dos servidores com seu chefe. Em questão aberta servidores pontuaram a falta de reconhecimento e a diferença de tratamento entre o chefe e o subordinado. O primeiro ponto é um fator bastante importante para o desenvolvimento do servidor e da organização, quando ele é reconhecido se sente mais motivado a se empenha e se dedicar as atividades, por isso, o chefe deve trabalhar de forma integrada com seu subordinado, reconhecendo o mérito do mesmo. Já no segundo ponto, o que é levado em relação, é a flexibilidade aparente que os chefe, isto é, servidores que possuem gratificação, com relação ao horário, que não é cumprido por alguns, trabalhando a mesma carga horária dos servidores sem gratificação. Além disso, a insatisfação dos empregados tem aumentado com a mudança permante de horário, onde os servidores passaram a trabalhar com a mesma carga horária dos servidores com gratificação. Por esse motivo, a organização deve propor um projeto que equipare essa relação entre chefe e subordinado.

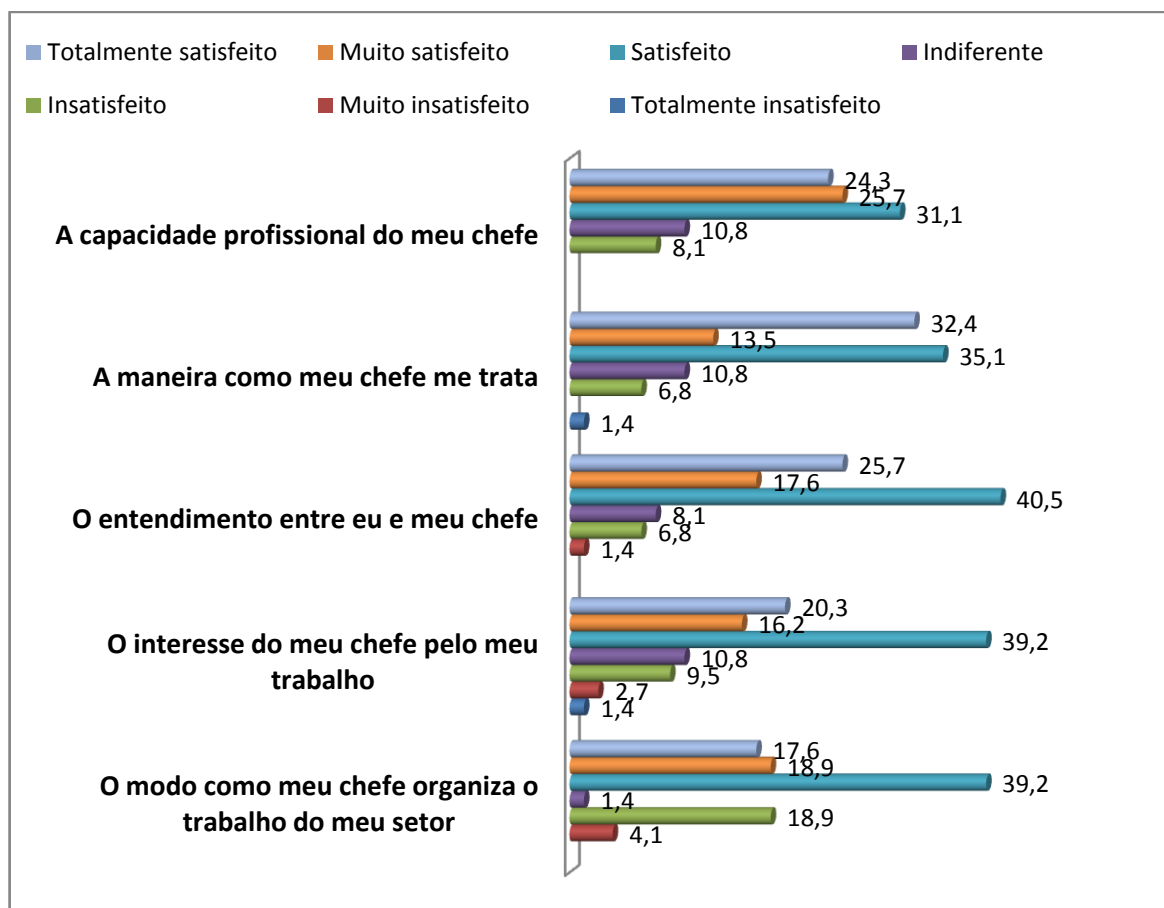


Gráfico 9 – Satisfação com a chefia
Fonte: Pesquisa realizada no mês de maio de 2012.

d) Satisfação com a natureza do Trabalho

Os dados apresentados no gráfico 10, mostram que os servidores da PGJ/RN estão satisfeito com a natureza do trabalho. Apresentando com 51,4% satisfação por possuir oportunidade de fazer o tipo de trabalho que realiza e a capacidade que o trabalho absorve e com a menor porcentagem de satisfação, com 36,5% o grau de interesse que as tarefas despertam. Em seguida, os servidores se mostraram insatisfeitos com 21,6% em relação a variedade de trabalho que realiza e as preocupações exigidas pelo trabalho. E se mostraram muito insatisfeitos com o grau de interesse que a atividade desperta e a oportunidade de fazer o trabalho que realiza, representando 35,1% e 17,6% respectivamente. Já com a capacidade que o trabalho o absorve, os servidores mostraram 20,85% de indiferença, seguida de 13,9% de insatisfação.

Apesar dos dados apresentarem que mais de 51% estão satisfeitos com a quantidade de esforço que o trabalho absorve, de acordo com a pesquisa aberta, servidores

tem levantado questionamento em relação a quantidade de trabalho, isso quer dizer, uma alta demanda de atividade. Solicitando um maior investimento com relação a força de trabalho, em políticas de gestão e processos. Ao passo, que os desafios apresentados pelas tarefas proporcionam um enriquecimento profissional, fortalecendo assim, a atitude dos servidores da PGJ/RN.

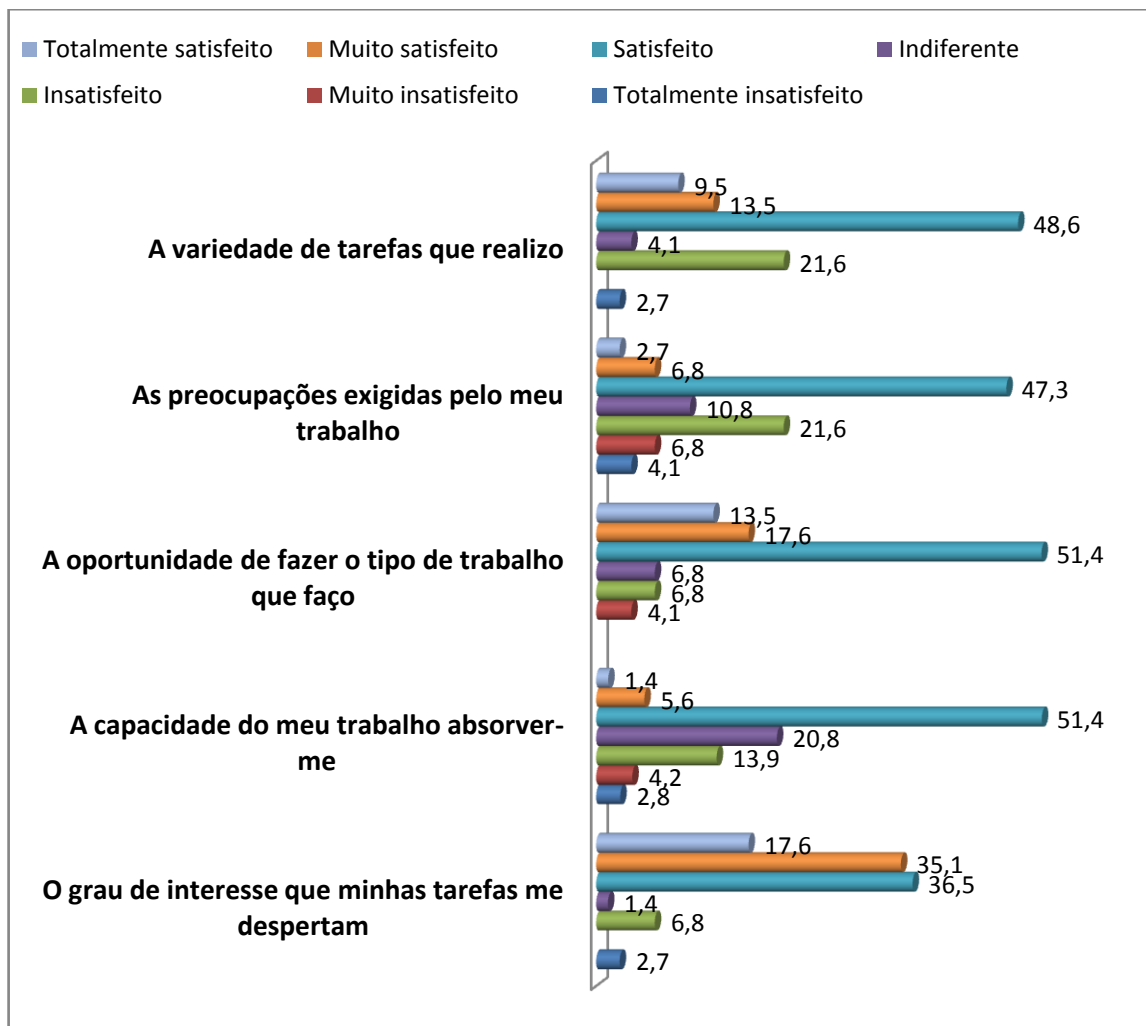


Gráfico 10 – Satisfação com a natureza do trabalho
Fonte: Pesquisa realizada no mês de maio de 2012.

e) *Satisfação com as promoções*

Na ultima dimensão, o gráfico 11 apresentou uma grande variação entre os índices. Chamando atenção para a questão relacionada a garantia que a instituição oferece a quem é promovido, com 32,4% de indiferença, 28,2% de satisfação e 19,7% de insatisfação.

Já as vezes que o servidor foi promovido na organização apareceu com 27,8% de insatisfação, 22,2% de indiferença e 20,8% de insatisfação. Quanto ao tempo de espera para receber uma promoção, os dados apresentaram 26,8% de satisfação, 22,5% de insatisfação e 21,1% de indiferença. Com relação a maneira como a empresa realiza promoções, foram apresentados 29,2% de insatisfação, 27,8% de insatisfação e 15,3% de indiferença. Por fim, com relação as oportunidades de promoção, os servidores apresentam 30% de insatisfação, 25,7% de satisfação e 18,6% de indiferença.

Nessa ultima dimensão houveram dois entendimentos : o primeiro era em relação a promoção propriamente dita, subir de cargo hierarquicamente e o segundo em relação ao plano de cargo, carreira e salário. Em ambas as situações, de acordo com entrevistas informais, os servidores não se mostraram satisfeitos com a promoção, ja que o acesso a promoção hierarquica é bastante restrito, deixando os servidores indiferentes a essa situação e, a evolução no plano de cargos carreira e salario só ocorre de dois em dois anos, além de outros requisitos, o que os servidores também julgam demorado. Assim, a organização deve rever seu plano promocional, pois esse é um fator motivador bastante forte da satisfação no trabalho e que gera maior desempenho dos servidores, a fim de alcançar a promoção.

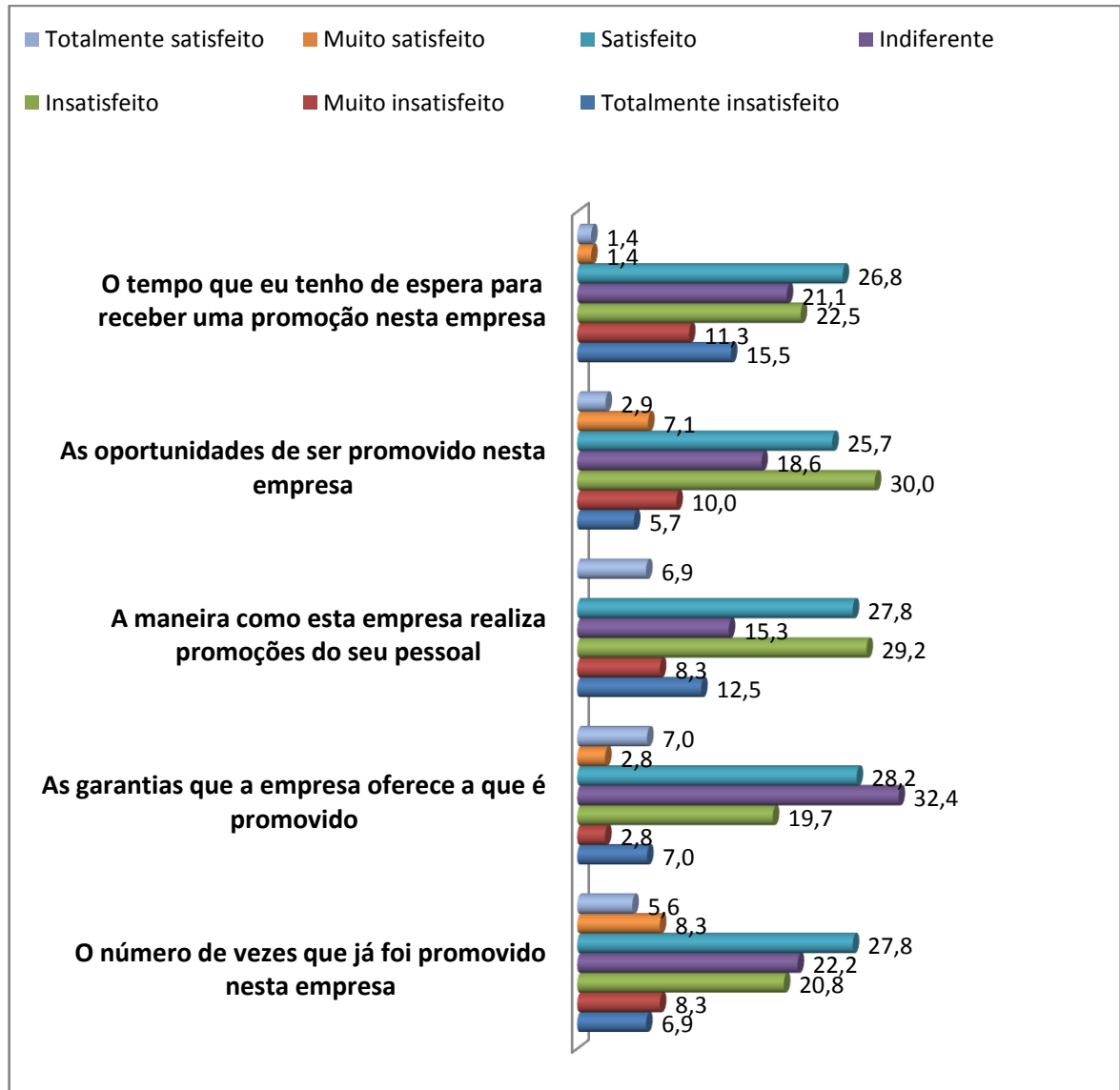


Gráfico 11 – Satisfação com as promoções
Fonte: Pesquisa realizada no mês de maio de 2012.

4.3 Média das dimensões

a) Média de cada dimensão

Após análise mais detalhada, o Gráfico 12, mostra a média geral de cada dimensão respondida. Contudo, pode-se identificar que com exceção da dimensão da satisfação com o salário, que apresentou 34,6% de insatisfação, todas as outras se mostram satisfeitas: 47,64% com a natureza do trabalho, 47,28% com os colegas de trabalho, 37% com a chefia e, 27,26% com as promoções. A dimensão das promoções apresentou 22,44% de

insatisfação e 21,92% de indiferença. Os servidores, com 15,68%, estão muito satisfeitos e com 14,14%, eles estão insatisfeitos. Já com a chefia, o ponto de maior destaque, com 24,06% os respondentes estão totalmente satisfeitos e com 18,38% estão muito satisfeitos, assim, mais de 75% estão de satisfeitos a totalmente insatisfeitos. Com relação ao salário, quase impatado com a satisfação, 34% estão insatisfeitos. Por fim, tem a natureza do trabalho onde os respondentes estão 27,30% muito satisfeitos e 12,72% totalmente satisfeitos, o que leva a concluir que mais de 80% estão entre satisfeito e totalmente satisfeitos.

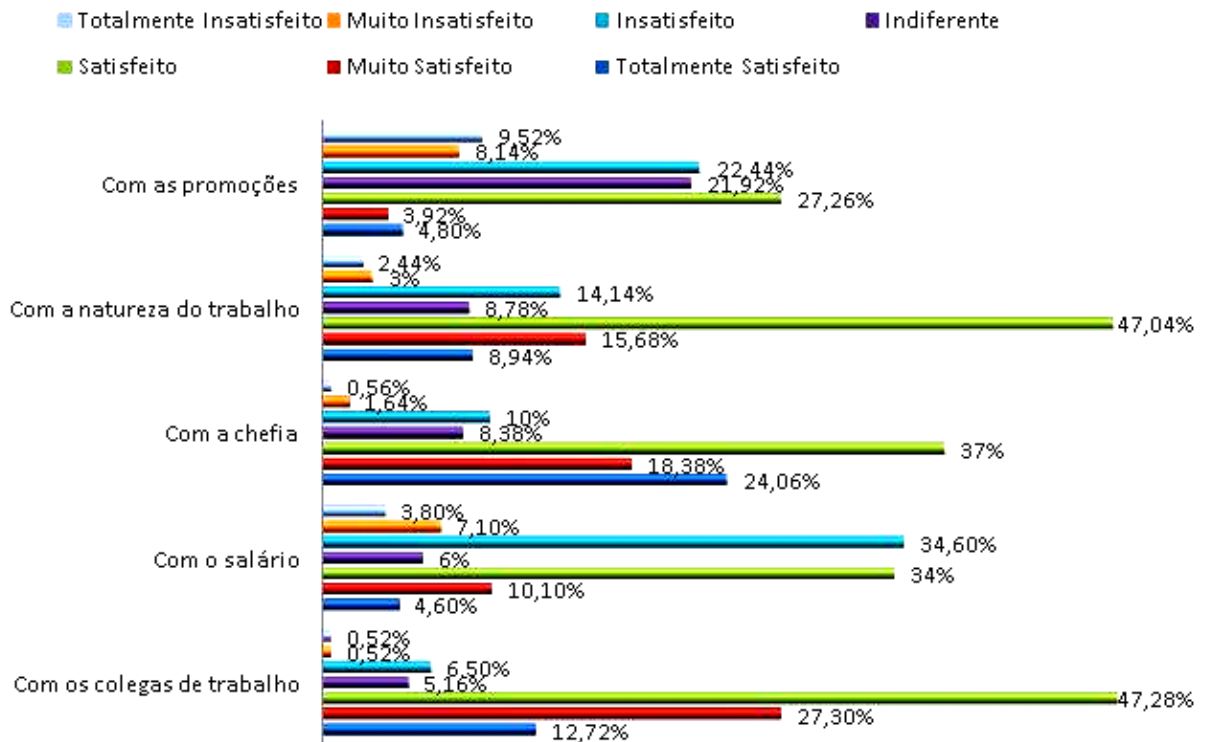


Gráfico 12 – Satisfação por dimensão
Fonte : Pesquisa realizada no mês de maio de 2012

b) Escore Médio

De acordo com Siqueira (2008), quando o valor do escore médio está entre 1 e 3,9, os servidores tendem a sinalizar insatisfação, entre 4 e 4,9 tendem a indiferença e entre 5 e 7 tendem a estar satisfeitos. Com base na Tabela 1, onde foi medido o escore médio da pesquisa de satisfação no trabalho dos servidores da PGJ/RN, eles tendem a estar satisfeitos com os colegas e com seu chefe, tendem a ser indiferentes com relação ao salário e insatisfeitos com a promoção.

DIMENSÕES DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO	ESCORE MÉDIO
Satisfação com os colegas	5,324324324
Satisfação com a chefia	5,310810811
Satisfação com a promoção	3,800376705
Satisfação com o salario	4,091171994
Satisfação com a natureza de trabalho	4,777627628

Tabela 1 – Escore Médio

Fonte : Pesquisa realizada no mês de maio de 2012

4.4 Satisfação Global

Nesta ultima análise, o Gráfico 13 mostra a média da satisfação geral, denominada de satisfação global. A partir dela pode-se concluir que de modo geral, os servidores da PGJ/RN estão satisfeitos com seu trabalho, representando 38,51% de satisfação e 17,54% deles, estão insatisfeitos. Com 15,08% e 11,02% respectivamente, estão muito satisfeitos e totalmente satisfeitos, o que demonstra que mais de 63% dos servidores estão entre satisfeitos e totalmente satisfeitos. 10,05% dos respondentes se mostraram indiferente a satisfação no trabalho. E, 4,08% estão muito insatisfeitos e 3,37% estão totalmente insatisfeitos.

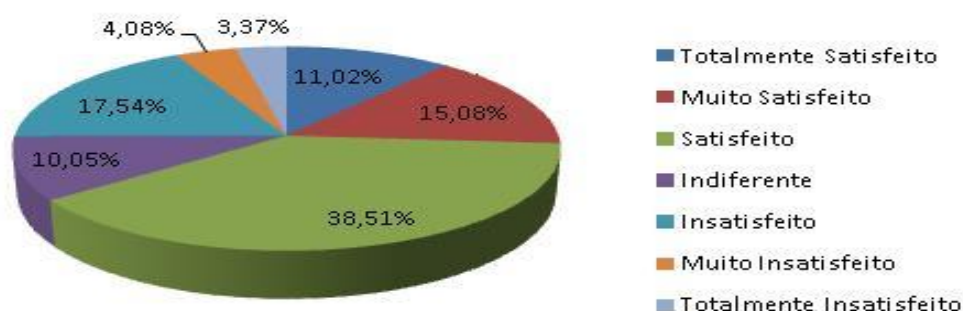


Gráfico 13 – Satisfação Global

Fonte: Pesquisa realizada no mês de maio de 2012

5 CONCLUSÕES

5.1 Considerações Finais

Numa sociedade volúvel e moderna, parte do desenvolvimento humano esta associado ao sucesso no trabalho, contudo, para que esse sucesso seja alcançado, o empregado precisa estar satisfeito com um conjunto de fatores que compõem a organização e sua vida pessoal. Essa satisfação é necessária tanto para a qualidade de vida do servidor quanto para o desenvolvimento e consequentemente sucesso da organização. Caso contrário, o funcionário pode ficar não-satisfeito ou insatisfeito e gerar consequências contrárias a organização.

Com esse argumento, a pesquisa pode chegar a definição das características socioeconômicas, as dimensões e a percepção que o servidor da Procuradoria-Geral de Justiça tem em relação a satisfação no trabalho. Para isso, foi realizada uma pesquisa que compreendeu as cinco dimensões da satisfação no trabalho: a satisfação com os colegas, com seu chefe, com o salário, com a natureza do trabalho e com as promoções.

De acordo com os resultados apresentados chegou-se a conclusão que a organização é bastante homogênea, composta por quase metade dos servidores de sexo feminino e a outra metade do sexo masculino. A maior parte dos respondentes tem entre 26 e 41 anos de idade, sendo a maioria também casados. Grande parte dos servidores já trabalham na organização de 7 à 10 anos e outra parcela considerável, ainda estágio probatório, com 1 à 3 anos de carreira.

Um ponto que chama bastante atenção está relacionado a escolaridade, onde mais de 87% dos respondentes disseram ter o ensino superior completo ou pós-graduação, porém, a maior parte dos servidores ocupa cargo de técnico. Daí pode vir a justificativa para a insatisfação dos servidores com relação ao salário, já que eles recebem o salário relativo ao cargo e não a sua qualificação, apesar de receber o adicional de qualificação e, pode ser também o motivo por alguns servidores não estar satisfeitos com a atividade que desempenham, acreditando que também não estar de acordo com sua qualificação. Mesmo assim, os servidores dificilmente abandonam o trabalho, por causa da estabilidade adquirida na organização

Os servidores da PGJ/RN, também se mostraram satisfeitos com seu chefe e colegas de trabalho. Essa satisfação pode estar vinculada ao relacionamento interpessoal. Partindo do princípio que essas duas dimensões avaliam o relacionamento entre indivíduos, se

uma dimensão mostra satisfação, a outra também apresentará, indicando assim, uma correlação. Contudo, na análise organizacional, foi possível constatar a falta de empenho de alguns servidores colaborarem com o bom andamento das atividades de seus colegas. Apesar disso, pode-se concluir que a organização estudada apresenta um bom ambiente de trabalho.

Outro ponto relevante a organização é com relação ao servidor com gratificação e o servidor sem gratificação. Pois, no momento não está havendo esta distinção em relação às diferenças das funções de cada um. Os servidores entendem essa gratificação como consequência da extensão do horário de trabalho e, em alguns setores não há essa diferença.

Os respondentes também se mostraram bastante satisfeitos com a natureza do trabalho, isso pode significar que os servidores estão alocados nos setores de acordo com seu conhecimento e suas habilidades. Porém, em pesquisa informal, vários servidores questionaram a definição do cargo, pois algumas tarefas não estão bem definidas entre os setores.

Finalizando essa análise, foi possível identificar a grande indiferença em relação às promoções na organização. Essa avaliação pode ser reflexo da análise de alguns servidores acharem que essa dimensão não se aplicava ao Ministério Público, já que a promoção é considerada como o plano de cargos carreira e salários. Ou pode ter sido reflexo da estabilidade que a organização apresenta.

Após avaliação da percepção dos servidores em relação a seu trabalho, é possível finalizar essa análise indicando que os servidores estão, de forma global, satisfeitos e com mais de 50% dos servidores de satisfeitos a totalmente satisfeitos com as atividades que desempenham na Sede do Ministério Público do Rio Grande do Norte.

Para que fosse viável chegar a essa conclusão, a Escala de Satisfação no Trabalho, elaborada por Siqueira foi de grande valia, pois foi a partir dela que se pode estudar mais a fundo as cinco grandes dimensões da satisfação no trabalho e, que permitiu chegar aos resultados alcançados.

5.2 Recomendações

A avaliação de cada dimensão possibilitou uma melhor visão da realidade existente na organização. Apesar do índice geral da satisfação dos servidores em relação ao trabalho se mostrar positiva, existem pontos deficitários relacionados a alguns fatores.

Diante disso, sugere-se a organização, algumas alternativas para promover uma maior satisfação aos seus servidores e corrigir algumas deficiências existentes e, aumentar conseqüentemente o desempenho da instituição.

- Incentivar o setor de bem-estar a desenvolver ações que promovam maior satisfação dos servidores em estar na organização;
- Horários flexíveis, de acordo com a capacidades e atividade dos servidores, pois, quando eles conseguem resolver seus problemas pessoais, conseguem se dedicar mais e com qualidade as atividades organizacionais;
- Definição de horário e função dos cargos comissionados;
- Redefinição das funções dos cargos e dos setores;
- Os chefes devem estar mais próximos dos seus subordinados, acompanhando, orientando, incentivando e reconhecendo positivamente suas conquistas, pois quando o chefe valoriza seus subordinados, eles se sentem mais motivados a desempenhas cada vez melhor suas atividades;
- Reforças as atitudes dos servidores por meio de pesquisas regulares sobre a satisfação no trabalho, para monitorar as tendências e as mudanças que venha a acontecer, avaliando também o impacto que essas mudanças podem trazer a organização;
- Rodízio dos cargos, para que os servidores não se acomodem com suas funções, e busquem novos conhecimentos, habilidades e desafios e;
- Promover comemorações e atividades laborais que integrem os servidores e familiares, melhorando o corpo e a mente para que possa trabalhar com mais atenção e disposição.

Com a execução dessas considerações, o servidor poderá aumentar seu desempenho e conseqüentemente o grau de satisfação no trabalho e, a organização, com isso, irá se desenvolver cada vez mais, podendo alcançar a excelência das atividades.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada a Administração de Empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4ª ed. São Paulo: Atlas 2010

BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioreira, 1992

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina de trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1998.

CARVALHO, A. B.; FERNANDES, J.; OLIVEIRA, L. T.; ZAMBERLAN, C. **Satisfação no Trabalho**. Anais Jornada de Pesquisa Ulbra Santa Maria. Santa Maria, 2006

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CORADI, Carlos Daniel. **O comportamento humano em administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985

DAVIS, Keith, NEWSTROM, Jonh W. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Pioreira, 1996

DECI, E. L. **Por que fazemos o que fazemos: entendendo a auto motivação**. São Paulo: Negócio, 1998

FROTA, Antônio Neto, **Um estudo sobre motivação nas teorias das organizações**. Fortaleza, Edições Universidade Federal do Ceara, 1983

LÁZARO, Antônio Conte. **Qualidade de vida no trabalho: funcionários com QVT são mais felizes e produzem mais**. 2003. Disponível em:

<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n7/rev_fae_business_07_2003_gestao_10.pdf>. Acesso em: 20 jun 2011.

PEREIRA, Orlindo Gouveia. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**, 2ª ed, Lisboa:Fundação Calouste Gubernkian, 2004

MARTINES, Maria Carmen; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. **Satisfação e saúde no trabalho**: aspectos conceituais e metodológicos. 2003. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/cpst/v6/v6a05.pdf>>. Acesso em: 24 jun 2011

MATIAS-PEREIRA, José, **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**: edição compacta, São Paulo:Atlas, 2006

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru, **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à digital. 6ªed. São Paulo: Atlas, 2005

MCGREGOR, Douglas. **Motivação e liderança** São Paulo.Ed. Brasiliense, 1973

MORIN, Estelle M, AUBÉ, Caroline, **Psicologia e Gestão**, São Paulo: Atlas 2009

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 12. ed. Rio e Janeiro: José Olympio, 2002

NUNES, José Orlando Costa. **Qualidade de vida e satisfação no trabalho**: Um Estudo nas Empresas Hoteleiras de Fortaleza. 2003. Disponível em: <<http://www.liber.ufpe.br/teses/arquivo/20041126101918.pdf>>. Acesso em: 24 jun 2011.

OLIVEIRA, José Arimatés; MEDEIROS, Maria da Penha M., **Gestão de pessoas no setor público**. Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES: UAB, 2011.

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e pratica no contexto brasileiro**. 14ªed. São Paulo: Person, 2010

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 5 ed. Petropolis, RJ: Vozes, 1994

ROESCH, Sylvia M. Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999

SAMPAIO, Jáder dos Reis. **Qualidade de vida no trabalho e psicologia social**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

SANTOS, Clexio S., **Introdução à Gestão Pública**. São Pulo: Saraiva, 2006.

SILVA JUNIOR, Nelson Aleixo. **Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa**. PsicoUSF, v. 6, n. 1, p. 47-57. jun. 2001.

SIQUEIRA, M. M. M., et al. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

TAGLIACARNE, G. **Pesquisa mercadológica**. São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, S. C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000

WAGNER III, John A., HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva**, São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

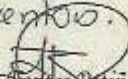
ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; BASTOS, Antonio V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004

ANEXOS

ANEXO 1 – Autorização para realização da pesquisa na Procuradoria-Geral de Justiça do Rio Grande do Norte


DESPACHO
A Diretoria Geral para
analisar e proporcionar
o acesso à autorização da
pesquisa pela estagiária
interessada atualmente, toda
 Gerência, Des. Humano/MP-RN em Natal,
 24/04/12.

na Assessoria de Crimi-
 nial e eventos.



 Joana Fontes Patino
 DIRETORA DE GESTÃO DE PESSOAS
 MAT. 199.610-0

RECEBIDO
 SG/PGJRN
 Em 25/04/12
 As 09:55 h.

DESPACHO
Autoriza a realização da pesquisa
por parte da estagiária solicitante,
condicionando a que a mesma
apresente os resultados da pesquisa
à DGP, para a conclusão. A DGP
para encaminhamento à Procuradoria Geral de
 Gerência, Des. Humano/MP-RN em Natal, 16/05/2012.


 César Hugo de Souza Freitas
 Promotor de Justiça
 Diretor Geral da PGJRN

DESPACHO
À Ana Júlia Diniz
Agente do Grupo conhe-
mento e informação e
em nome da Diretoria de Gestão
de Pessoas rebel para de
 Gerência, Des. Humano/MP-RN em Natal, conclu-
 18/04/12. 1000.


 Joana Fontes Patino
 DIRETORA DE GESTÃO DE PESSOAS
 MAT. 199.610-0

ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO

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, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

1 = Totalmente insatisfeito

2 = Muito insatisfeito

3 = Insatisfeito

4 = Indiferente

5 = Satisfeito

6 = Muito satisfeito

7 = Totalmente satisfeito

No meu trabalho atual sinto-me...

- () Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
- () Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
- () Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
- () Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.
- () Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
- () Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
- () Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.
- () Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
- () Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho.
- () Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.
- () Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.
- () Com o meu salário comparado ao custo de vida.
- () Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.
- () Com a maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho.
- () Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês.
- () Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.
- () Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.
- () Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.
- () Com o entendimento entre eu e meu chefe.
- () Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa.
- () Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.
- () Com a maneira como meu chefe me trata.
- () Com a variedade de tarefas que realizo.
- () Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
- () Com a capacidade profissional do meu chefe.

Para finalizar esta pesquisa, por favor, preencha os dados abaixo:

1 – Sexo

() Masculino

() Feminino

2 – Idade

() de 18 a 25

() de 34 a 41

() de 50 a 57

() de 42 a 49

() de 26 a 33

() acima de 65 anos

() de 58 a 65

3 – Estado Civil

() Solteiro

() Separado - Divorciado

() Casado

() Relação estável

4 – Escolaridade

() Ensino Médio Completo

() Superior Completo

() Curso Técnico

() Pos-graduação

() Superior Incompleto

() Doutorado

5 – Cargo que ocupa

() Diretor/Assessor

() Chefe

() Secretário/Gerente

() Técnico

6 – Tempo de trabalho no MP/RN

() menos de 01 ano

() de 11 à 15

() de 01 a 03

() mais de 15 anos

() de 04 a 06

() de 07 á 10

Escreva sua opinião e/ou sugestão sobre a satisfação no trabalho no MP/RN

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - Tabela da satisfação com os colegas

Itens	Totalmente insatisfeito		Muito insatisfeito		Insatisfeito		Indiferente		Satisfeito		Muito satisfeito		Totalmente satisfeito		Total
		%		%		%		%		%		%		%	
Espírito de Colaboração dos meus colegas de trabalho	1	1.4	0	-	10	13.5	3	4.1	32	43.2	21	28.4	7	9.5	74
Tipo de amizade que os meus colegas demonstram por mim	1	1.4	0	-	2	2.7	3	4.1	36	48.6	21	28.4	11	14.9	74
A maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho	0	-	0	-	1	1.4	2	2.7	33	44.6	24	32.4	14	18.9	74
A quantidade de amigos que tenho entre meus colegas de trabalho	0	-	1	1.4	5	6.8	5	6.8	38	51.4	16	21.6	9	12.2	74
A confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho	0	-	1	1.4	6	8.1	6	8.1	36	48.6	19	25.7	6	8.1	74

Tabela 02 – Satisfação com os colegas

Fonte: Pesquisa realizada no mês de maio de 2012

O modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor	0		3	4.1	14	18.9	1	1.4	29	39.2	14	18.9	13	17.6	74
O interesse do meu chefe pelo meu trabalho	1	1.4	2	2.7	7	9.5	8	10.8	29	39.2	12	16.2	15	20.3	74
O entendimento entre eu e meu chefe	0		1	1.4	5	6.8	6	8.1	30	40.5	13	17.6	19	25.7	74
A maneira como meu chefe me trata	1	1.4	0		5	6.8	8	10.8	26	35.1	10	13.5	24	32.4	74
A capacidade profissional do meu chefe	0		0		6	8.1	8	10.8	23	31.1	19	25.7	18	24.3	74

Tabela 04 – Satisfação com o chefe

Fonte: Pesquisa realizada no mês de maio de 2012

APÊNDICE 4 - Tabela da satisfação com a natureza do trabalho

Itens	Totalmente insatisfeito		Muito insatisfeito		Insatisfeito		Indiferente		Satisfeito		Muito satisfeito		Totalmente satisfeito		Não respondeu		Total
		%		%		%		%		%		%		%		%	
O grau de interesse que minhas tarefas me despertam	2	2.7	0	-	5	6.8	1	1.4	27	36.5	26	35.1	13	17.6	0	-	74
A capacidade do meu trabalho absorver-me	2	2.8	3	4.2	10	13.9	15	20.8	37	51.4	4	5.6	1	1.4	2	-	74
A oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço	0	-	3	4.1	5	6.8	5	6.8	38	51.4	13	17.6	10	13.5	0	-	74
As preocupações exigidas pelo meu trabalho	3	4.1	5	6.8	16	21.6	8	10.8	35	47.3	5	6.8	2	2.7	0	-	74

A variedade de tarefas que realizo	2	2.7	0	-	16	21.6	3	4.1	36	48.6	10	13.5	7	9.5	0	-	74
------------------------------------	---	-----	---	---	----	------	---	-----	----	------	----	------	---	-----	---	---	----

Tabela 05 – Satisfação com a natureza do trabalho

Fonte: Pesquisa realizada no mês de maio de 2012

APÊNDICE 5 – Tabela satisfação com a promoção

Itens	Totalmente insatisfeito		Muito insatisfeito		Insatisfeito		Indiferente		Satisfeito		Muito satisfeito		Totalmente satisfeito		Não respondeu		Total
		%		%		%		%		%		%		%		%	
O número de vezes que já foi promovido nesta empresa	5	6.9	6	8.3	15	20.8	16	22.2	20	27.8	6	8.3	4	5.6	2	-	74
As garantias que a empresa oferece a que é promovido	5	7.0	2	2.8	14	19.7	23	32.4	20	28.2	2	2.8	5	7.0	3	-	74
A maneira como esta empresa realiza promoções do seu pessoal	9	12.5	6	8.3	21	29.2	11	15.3	20	27.8	0	-	5	6.9	2	-	74
As oportunidades de ser promovido nesta empresa	4	5.7	7	10.0	21	30.0	13	18.6	18	25.7	5	7.1	2	2.9	4	-	74
O tempo que eu tenho de espera para receber uma promoção nesta empresa	11	15.5	8	11.3	16	22.5	15	21.1	19	26.8	1	1.4	1	1.4	3	-	74
Total																	

Tabela 06 – Satisfação com a promoção

Fonte: Pesquisa realizada no mês de maio de 2012

APÊNDICE 6 – Tabela sobre o Sexo

Opções	Número de respondentes	%
Masculino	41	55.4
Feminino	33	44.6
Total	74	100.0

Tabela 7 – Sexo

Fonte: Pesquisa realizada no mês de maio de 2012

APÊNDICE 7 – Tabela sobre o Faixa Etária

Opções	Número de respondentes	%
De 18 a 25 anos	1	1.4
De 50 a 57 anos	3	4.1
De 26 a 33 anos	28	37.8
De 34 a 41 anos	31	41.9
De 42 a 49 anos	11	14.9
Total	74	100.0

Tabela 8– Faixa Etária

Fonte: Pesquisa realizada no mês de maio de 2012

APÊNDICE 8 – Tabela sobre o Estado Civil

Opções	Número de respondentes	%
Relação Estável	5	6.8
Separado(a)/ Divorciado(a)	7	9.5
Solteiro(a)	17	23.0
Casado(a)	45	60.8
Total	74	100.0

Tabela 9 – Estado Civil

Fonte: Pesquisa realizada no mês de maio de 2012

APÊNDICE 9 - Tabela sobre Escolaridade

Opções	Número de respondentes	%
Ensino Médio Completo	2	2.7
Superior Incompleto	7	9.6
Superior Completo	27	37.0
Pós-graduação	37	50.7
Não respondeu	1	-
Total	74	100.0

Tabela 10 – Escolaridade

Fonte: Pesquisa realizada no mês de maio de 2012

APÊNDICE 10 - Tabela sobre Cargo que ocupa

Opções	Número de respondentes	%
Assistente	2	2.7
Secretário/ Gerente	2	2.7
Diretor/Assessor	7	9.6
Chefe	19	26.0
Técnico	43	58.9
Não respondeu	1	-
Total	74	100.0

Tabela 11 – Cargo que ocupa

Fonte: Pesquisa realizada no mês de maio de 2012

APÊNDICE 11 - Tabela sobre o tempo de trabalho no MP/RN

Opções	Número de respondentes	%
---------------	-------------------------------	----------

Menos de 01 ano	3	4.1
De 01 a 03 anos	20	27.0
De 04 a 06 anos	12	16.2
De 07 a 10 anos	28	37.8
De 11 a 15 anos	6	8.1
Mais de 15 anos	5	6.8
Total	74	100.0

Tabela 12 – Tempo de trabalho no MP/RN

Fonte: Pesquisa realizada no mês de maio de 2012