

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
POLO DE FAXINAL DO SOTURNO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
MODALIDADE EAD**

**MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM  
ESTUDO DE CASO NUMA ESCOLA DA REDE  
PÚBLICA**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Alessandra Maria Ledesma Ferreira**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2011**

# **MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NUMA ESCOLA DA REDE PÚBLICA**

**Por**

**Alessandra Maria Ledesma Ferreira**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública  
– modalidade EAD da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM,  
RS), como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Pública**

**Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2011**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Polo de Faxinal do Soturno  
Curso de Especialização em Gestão Pública  
modalidade EAD**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a monografia de especialização

**MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE  
CASO NUMA ESCOLA DA REDE PÚBLICA**

elaborada por  
**Alessandra Maria Ledesma Ferreira**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Pública**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes**  
(Presidente/Orientador)

---

**Profa. Dra. Flavia Luciane Scherer (UFSM)**

---

**Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann (UFSM)**

Santa Maria, 12 de julho de 2011.

## **RESUMO**

Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Polo de Faxinal do Soturno  
Curso de Especialização em Gestão Pública

### **MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NUMA ESCOLA DA REDE PÚBLICA**

Autora: Alessandra Maria Ledesma Ferreira

Orientador: Dr. Luis Felipe Dias Lopes

Data e Local de Defesa: Santa Maria, 12 de julho de 2011.

O presente trabalho apresenta as principais teorias, modelos, abordagens e diferentes enfoques sobre o tema motivação e satisfação no trabalho, tendo a finalidade de compreender melhor como aborda ou explica a complexa questão referente ao comportamento humano e de que forma ele afeta os resultados nas organizações públicas. Onde a sociedade cada vez mais exige serviços públicos de qualidade e com maior agilidade nos processos, para tanto foi realizada uma revisão bibliográfica com os autores mais expressivos na área – tanto administradores quanto psicólogos. Sendo também aplicado um questionário validado no Brasil, de Meliá e Peiró (1989), sobre satisfação no trabalho, a fim de compor um perfil diagnóstico com os servidores públicos de uma escola da rede estadual. Utilizou-se a estatística indicada pela literatura e o referencial teórico para obter os resultados e assim demonstrar o nível de satisfação e o de insatisfação dos mesmos, num dado momento, e as possíveis relações com as suas ações positivas ou negativas, assim como os reflexos delas para si próprio, para a organização e também para a sociedade. Foram abordados temas referentes ao ambiente laboral, os quais afetam de forma relevante o comportamento das pessoas em seus trabalhos, dentre eles, destacou-se: o forte arcabouço legal, a liderança, o clima e a cultura organizacional. Nas considerações finais, procurou-se sugerir possíveis melhorias e modificações, assim como recomendar novas pesquisas, no intuito de uma análise mais profunda. Destacando-se que, para o gestor público, a aprendizagem nessa área constitui-se numa importante ferramenta gerencial.

**Palavras-chave:** Motivação; Satisfação; Organização Pública.

## **ABSTRACT**

Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Polo de Faxinal do Soturno  
Curso de Especialização em Gestão Pública

### **MOTIVATION AND SATISFACTION AT WORK: A CASE STUDY IN SCHOOL OF PUBLIC EDUCATION**

AUTHOR: Alessandra Maria Ledesma Ferreira

ADVISOR: Dr. Luis Felipe Dias Lopes

PLACE AND DATE OF DEFENSE: Santa Maria, July 12<sup>th</sup>, 2011.

This study presents the main theories, models, approaches and different perspectives about subject motivation and job satisfaction, with the purpose to better understand or explains how to approach the complex question of human behavior and how it affects the results in public organizations. The society increasingly demands quality public services and greater agility in the processes. To this end, we performed a literature review with the most significant writers in the area - both administrators and psychologists. A questionnaire was also validated in Brazil, Meliá and Peiró (1989), on job satisfaction in order to compose a diagnostic profile with the public servants of a state school. We used statistics given by the literature and theoretical framework, for the results and thereby demonstrate the level of satisfaction and dissatisfaction, at a given time, and the possible relations with the positive or negative actions, as the reflections of them for himself, for the organization and to society. Were approached issues concerning the working environment, which materially affect in a significant way the behavior of people in their jobs, among them stood out: the strong legal framework, leadership, organizational climate and the culture. In the final remarks, tried to suggest possible improvements and modifications, as well as recommending further research, in order to further analysis. Noting that, for the public manager, learning in this area constitutes an important management tool.

**Keywords:** Motivation, Satisfaction, Public Organization.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Escala de mensuração para a classificação dos fatores .....	37
Tabela 2 – Média dos professores entre os fatores de satisfação no trabalho .....	41
Tabela 3 – Média dos Agentes Educacionais entre os fatores de satisfação no trabalho .....	43
Tabela 4 – Média geral entre os fatores de satisfação no trabalho .....	45

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil geral dos servidores do colégio .....	40
Quadro 2 – Nível de satisfação dos professores .....	41
Quadro 3 – Resultados com maior expressividade na categoria de professores	42
Quadro 4 – Nível de satisfação dos agentes educacionais .....	44
Quadro 5 – Resultados com maior expressividade na categoria dos agentes educacionais .....	44
Quadro 6 – Nível de satisfação geral dos servidores .....	45
Quadro 7 – Resultados com maior expressividade, no fator 1, na categoria geral dos servidores .....	46
Quadro 8 – Resultados com maior expressividade, no fator 2, na categoria geral dos servidores .....	48
Quadro 9 – Resultados com maior expressividade, no fator 3, na categoria geral dos servidores .....	49
Quadro 10 – Resultados com maior expressividade, no fator 4, na categoria geral dos servidores .....	53
Quadro 11 – Resultados com maior expressividade, no fator 5, na categoria geral dos servidores .....	54

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>1.1 Problema de Pesquisa</b> .....	7
<b>1.2 Justificativa</b> .....	9
<b>1.3 Objetivos</b> .....	9
1.3.1 Objetivo Geral .....	9
1.3.2 Objetivos Específicos .....	9
<b>1.4 Etapas do trabalho</b> .....	10
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL</b> .....	11
<b>2.1 Enfoque Geral</b> .....	11
<b>2.2 Teorias sobre Motivação e Satisfação no Trabalho</b> .....	11
2.2.1 Teoria da hierarquia das necessidades.....	12
2.2.2 Teoria dos dois fatores.....	12
2.2.3 Teoria da expectativa ou expectância .....	13
2.2.4 Teoria das necessidades de Murray ou do impulso .....	14
2.2.5 Teoria da organização racional do trabalho .....	15
2.2.6 Escola das relações humanas.....	16
2.2.7 Teoria comportamentalista .....	16
2.2.8 Teoria X e Y .....	17
2.2.9 Teoria da equidade .....	17
2.2.10 Teoria das metas ou da finalidade .....	18
2.2.11 Teoria da maturidade-imaturidade .....	20
<b>2.3 Contribuições e abordagens sobre a Motivação, Satisfação e Insatisfação Humana no Trabalho</b> .....	20
<b>2.4 A Liderança no contexto motivacional</b> .....	27
<b>2.5 Clima e Cultura nas Organizações Públicas</b> .....	29
<b>2.6 O Servidor Público no âmbito legal</b> .....	31
2.6.1 O Servidor Público à luz da Constituição da República Federativa do Brasil/88 .....	32
2.6.2 O Servidor Público Estadual e as normas legais.....	32
<b>3 MÉTODO</b> .....	35
<b>3.1 Tipo de Pesquisa</b> .....	35
<b>3.2 Coleta de dados</b> .....	35
<b>3.3 Caracterização da Instituição de Ensino</b> .....	37
<b>3.4 Participantes do Estudo</b> .....	38
<b>3.5 Análise dos Dados</b> .....	38
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	40
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	55
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	59
<b>ANEXOS</b> .....	62



# 1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais as organizações necessitam de adaptações, transformações e atualizações para continuarem sobrevivendo. A sociedade vive em constantes mudanças num mundo globalizado, competitivo, com inúmeros desafios e buscas constantes por soluções. Dentro das organizações dos mais variados tipos, a motivação constitui-se no centro dos problemas humanos. As pessoas possuem necessidades das mais variadas, sendo que de acordo com Bergamini (2008), as pessoas não agem de forma igual mesmo que seja pelos mesmos motivos.

A sociedade cada vez mais deseja serviços públicos de qualidade que sejam eficientes, eficazes e ágeis, capazes de garantir um resultado positivo para todo um processo de modernização e satisfação. As organizações públicas, por sua vez são movidas pelas interações das pessoas, as quais se encontram na figura do agente público. São os agentes públicos ou servidores públicos com toda sua bagagem cultural e emocional que realizam as tarefas, interagem, mudam e sofrem modificações com o meio interno e externo ao órgão público.

Nesse contexto, verifica-se a necessidade e importância das organizações públicas terem servidores motivados e para tanto se busca estudos, teorias e contribuições que expliquem acerca do comportamento humano nas organizações e os fatores motivacionais assim como as insatisfações no ambiente laboral. Inovação no serviço público é objeto de estudo que ainda encontra-se em fase inicial e que requer ambiente favorável, muita dedicação e persistência, pois possui muitos obstáculos. Segundo Bergue (2010a), a motivação no serviço público, a exemplo de outros fenômenos neste mesmo contexto, se reveste de complexidade devida às suas características como a natureza cultural, política, econômica e legal que particularizam esse setor.

## 1.1 Problema de Pesquisa

A motivação humana é buscada e perseguida há muito tempo. Muitas são as implicações que tem levado muitos pesquisadores, psicólogos entre outros a buscar conceitos e teorias sobre o assunto, que expliquem o comportamento humano no trabalho, ou seja, nas organizações. Acredita-se que pessoas motivadas produzem mais e melhor. Realizam suas atividades de modo a trazer para sua organização

resultados positivos e com qualidade, são comprometidas e responsáveis pelo que realizam e nas suas consequências.

No entanto, quando se encontram pessoas insatisfeitas, desmotivadas observam-se situações como absenteísmo, perda de qualidade dos trabalhos realizados por ela, não comprometimento, falta de envolvimento, práticas e processos lentos entre outros. A desmotivação pode gerar problemas a todos os envolvidos, seja para a organização, para a sociedade assim como para o próprio agente público. A organização poderá sofrer com perdas de produtividade, falta de qualidade, dificuldade nos relacionamentos interpessoais e problemas administrativos de toda a ordem. A sociedade, por sua vez, ficará sem a prestação do serviço ou sem a qualidade do mesmo podendo implicar em outras perdas que dependam da informação ou que a morosidade na sua conclusão cause algum tipo de dano. O servidor poderá ser afetado ou ter consequências negativas e até graves com questões relacionadas à sua saúde física e mental, ocasionando pouca produtividade, baixo ou nenhum envolvimento com a organização a que pertence, faltas ao serviço entre outras tantas.

Têm-se pressões a todo o momento solicitando mudanças, buscando mais produtividade nos serviços públicos e que os mesmos tenham qualidade e agilidade. Várias reformas administrativas foram propostas, algumas fracassaram por não levarem em consideração alguns fatores primordiais, como por exemplo, a questão da motivação humana no trabalho, a cultura organizacional e outros aspectos relevantes.

Observa-se, no entanto, que punições e autoritarismo não favorecem a soluções definitivas para os inúmeros problemas encontrados no campo das relações humanas e de todo o ambiente organizacional.

Para um processo de mudança ou transformação é necessário ambiente favorável. Tendo em vista as várias questões expostas sobre o tema e a necessidade de buscar soluções, questiona-se: Quais são os fatores motivadores, os que trazem satisfação e os que geram insatisfação nos servidores públicos de uma Instituição Estadual de Educação Básica situada em Santa Maria - RS?

## **1.2 Justificativa**

O presente trabalho justifica-se na necessidade de uma pesquisa diagnóstica sobre os fatores de motivação, satisfação e insatisfação com os servidores públicos de uma escola estadual no seu ambiente de trabalho, visto que não existe nenhuma contribuição nessa área na organização pública escolhida. Para após, analisar de acordo com as teorias explicativas e assim propor sugestões a fim de oferecer uma oportunidade de mudança no ambiente organizacional à equipe diretiva. Com os resultados dessa pesquisa, ter-se-á um importante instrumento que poderá subsidiar ações na área de recursos humanos, elaboração de políticas aplicáveis em todo o processo organizacional. As mudanças sugeridas e outras que poderão surgir beneficiarão tanto as chefias imediatas e seus colaboradores - servidores públicos, quanto à sociedade – comunidade escolar. São de suma importância seu estudo e a colocação em prática dos resultados obtidos e das recomendações e ou sugestões fornecidas, pois do contrário cada vez mais se caminhará para o declínio e descrédito da Instituição Pública.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Conhecer o perfil diagnóstico dos servidores públicos de um colégio estadual de Santa Maria - RS, relacionando-o com as teorias e modelos que explicam acerca da motivação, satisfação e insatisfação humana no trabalho.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar a percepção dos colaboradores com relação à satisfação e insatisfação no trabalho;
- Analisar os dados encontrados e relacionar com as principais teorias explicativas sobre o assunto;
- Identificar a existência de fatores que trazem satisfação e os que trazem insatisfação semelhante ou diferente entre as categorias funcionais;

- Apresentar sugestões e recomendações à Direção da Instituição de Ensino no intuito de que contribuam para mudanças ou transformações do ambiente organizacional.

#### **1.4 Etapas do trabalho**

O presente trabalho é composto de revisão bibliográfica acerca do tema Motivação e Satisfação no trabalho. Contando ainda com aplicação de um questionário sobre Satisfação no Trabalho, validado no Brasil e aplicado numa escola da rede pública de ensino de Santa Maria.

No capítulo um é apresentado o contexto atual em que se encontram as organizações públicas, mais especificamente, e os seus trabalhadores. Assim como toda a problemática na qual estão inseridos. E, para tanto apresentados os objetivos do presente trabalho e também a sua finalidade.

No capítulo dois é abordado o embasamento teórico com as principais teorias, modelos e contribuições de autores com maior representatividade na área, que explicam sobre o comportamento humano nas organizações. Contando ainda com temas que envolvem e influenciam fortemente, podendo esclarecer vários pontos ou comportamentos – onde se constituem na forte normatização das organizações públicas e de seus servidores, a liderança, a cultura e o clima das mesmas.

No capítulo três é explicado o método a ser seguido no presente trabalho de acordo com a literatura.

No capítulo quatro são apresentados os resultados encontrados através da aplicação do questionário específico para esse fim, assim como a discussão em torno da problemática que envolve o tema. Procurando atingir os objetivos, aplicando os modelos teóricos e os temas abordados que influenciam de forma determinante as ações humanas.

Nas Considerações Finais, no último capítulo, são feitas conclusões sobre o tema abordado de acordo com o embasamento teórico, se os objetivos do presente trabalho foram atingidos, bem como apresentar recomendações e sugestões que poderão contribuir para mudanças e/ou transformações no ambiente laboral.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL**

O interesse e o estudo do comportamento humano nas organizações datam de há muitos anos. Várias são as teorias explicativas e contribuições acerca do comportamento humano e da motivação, mas o que realmente se verifica é que a motivação humana no trabalho é uma questão complexa, dinâmica e um dos grandes desafios da atualidade.

### **2.1 Enfoque Geral**

Inúmeras são as definições da motivação. Sendo que a de caráter mais geral diz que: A motivação é um impulso que vem de dentro, tendo dessa forma suas fontes de energia no interior de cada pessoa, conforme destaca Bergamini (1997).

O significado de motivação foi usado de forma errônea durante muito tempo no campo das organizações e tendo sido atribuída a sua falta qualquer problema humano no trabalho. A falta de habilidade ou de treinamento adequado para a realização do trabalho foi vista como desmotivação.

Conforme Steuer (1989) existe diferença entre motivação e satisfação, onde motivação manifesta a tensão gerada por uma necessidade e satisfação expressa a sensação de atendimento da necessidade.

As ações individuais iniciam em diferentes níveis de profundidade do psiquismo humano, possuindo um desencadeamento dinâmico qualitativamente diferente, conforme aponta Bergamini (2008).

Dessa forma, Bergamini (2008, p. 42) acredita que “embora o resultado desses processos dinâmicos seja o comportamento observável, as explicações de como têm origem e de como ocorrem, não cabem dentro de um só referencial teórico”.

### **2.2 Teorias sobre Motivação e Satisfação no Trabalho**

Várias são as teorias e modelos sobre a motivação e satisfação no trabalho. Serão abordadas as com maior expressividade na literatura. Obtendo-se assim diferentes enfoques sobre o tema.

### 2.2.1 Teoria da hierarquia das necessidades

A teoria da hierarquia das necessidades foi formulada por Abraham Harold Maslow. Segundo a qual a falta de algum bem necessário ao bem-estar causa nas pessoas um estado interno de insatisfação, conforme relata Bergamini (2008) e Maslow (2000).

As diferentes necessidades humanas foram agrupadas e hierarquizadas. Seu modelo foi proposto através de uma pirâmide e que o ser humano só passaria para o nível superior ou imediatamente acima após terem sido atendidas às do nível em que se encontravam. Somente quando as necessidades mais básicas estão saciadas torna-se possível ir para o próximo nível ou a ele estar perceptível.

O comportamento humano é comandado - motivado para a busca da satisfação das necessidades e podem ser verificadas no seu ambiente de trabalho.

É descrito uma diferença qualitativa entre as necessidades básicas e as mais elevadas, as primeiras são baseadas na falta e devem ser saciadas para evitar um estado indesejável e, nas elevadas são para se alcançar algo desejável.

Conforme a hierarquia formulada por Maslow tem-se os seguintes estágios ou níveis de necessidades: fisiológicas (necessidades de sono, sede, respiração, sexo, alimento,...); de segurança (do corpo, da família, do emprego, de recursos, da saúde, da propriedade, transporte...); sociais – amor e relacionamentos (amizade, família, intimidade sexual, fazer parte de um grupo,...); estima – status (autoestima, confiança, respeito dos outros, reconhecimento,...) e autorrealização (desenvolvimento pessoal, conquista,...).

A divisão entre essas categorias de necessidades nem sempre é rígida e definida e depende da percepção e do valor que as pessoas atribuem a elas.

O modelo proposto de necessidade, na teoria de Maslow, como fonte de energia das motivações existentes no interior das pessoas, foi um dos primeiros a valorizar o caráter interior da motivação segundo Bergamini (2008).

### 2.2.2 Teoria dos dois fatores

Segundo Silva e Rodrigues (2007), a teoria dos dois fatores foi proposta por Frederick Herzberg, onde propôs dois tipos diferentes de fatores: os que trazem satisfação e os que causam insatisfação. Os que trazem satisfação, quando

ausentes não determinam uma insatisfação proporcional devido a sua ausência. O comportamento das pessoas no trabalho está relacionado aos fatores identificados com o cargo e a fatores relacionados com o contexto em que se insere esse cargo.

Os fatores motivacionais quando precários ou ausentes causariam nenhuma satisfação e quando tidos como excelentes trariam uma maior motivação. Já para os fatores higiênicos, quando precários ou ausentes trariam uma maior insatisfação e quando em níveis excelentes trariam nenhuma insatisfação.

Os fatores motivacionais são intrínsecos e ligam a pessoa ao seu trabalho. Foram chamados de fatores motivacionais ou satisfacientes: realização, reconhecimento, trabalho em si, responsabilidade, progresso e desenvolvimento.

A outra classe de fatores, Herzberg chamou de fatores higiênicos, que quando estão presentes em nível excelente não trazem satisfação, isto é, não motivam, mas sua ausência traz grande insatisfação. São fatores ligados ao ambiente em que se insere o cargo, de natureza higiênica e que quando estão num patamar elevado garantem que a pessoa não se sinta insatisfeita no trabalho. São eles: políticas administrativas, competência do supervisor, relacionamento com colegas, salário, condições ambientais de trabalho, benefícios e incentivos sociais. São todos fatores extrínsecos, pertencentes ao meio ambiente (ROBBINS, 2005; SILVA e RODRIGUES, 2007).

### 2.2.3 Teoria da expectativa ou expectância

Conforme Lopes (1980), nos estudos realizados por Victor Vroom, constatou-se que o relacionamento das pessoas com seu trabalho são influenciados por suas personalidades, ou seja, a soma geral de traços ou características de um indivíduo. Esse estudo foi o primeiro a mostrar de maneira clara o modelo cognitivo da motivação no trabalho.

Vroom formulou a teoria da expectativa ou expectância cuja essência sugere que a intensidade da ação humana possui uma relação de proporcionalidade com os resultados que podem ser obtidos através dela. Chegando inclusive a uma fórmula estatística da qual o desempenho individual é a multiplicação da habilidade e da motivação, sendo da mesma forma com que o comportamento é reforçado por suas consequências.

Propondo que através do conhecimento que se tem escolhe-se o curso da ação, proporcionando maior grau possível de prazer e dessa forma um menor grau possível de sofrimento. A teoria da expectativa, reconhecida como um dos modelos de teoria cognitiva, acredita que são os conteúdos mentais que acionam o comportamento motivacional.

A teoria da expectativa é baseada na noção de que as pessoas têm percepções sobre os resultados e o valor do seu comportamento, relativamente aos fatores esforço/desempenho/recompensa/satisfação e agirão de acordo com essas percepções.

#### 2.2.4 Teoria das necessidades de Murray ou do impulso

Segundo Bergamini (2008), a teoria das necessidades de Murray ou do impulso, conforme Silva e Rodrigues (2007) foi proposta por Henry, A. Murray, na década de 30. A qual descreve a energia que impulsiona à ação e compara com os hábitos que condicionam o comportamento de uma pessoa em determinado sentido.

As necessidades são tidas como as forças motivadoras mais importantes da personalidade, determinando a intensidade e também a própria direção do comportamento, propondo como necessidades – primárias e secundárias. Tanto motivos quanto necessidades estão intimamente ligados à motivação.

Quando as condições internas se desviam do estado normal ocorre um desequilíbrio. Para recuperar o equilíbrio, os impulsos psicológicos se constituem num dos modos. Assim, a motivação passou a ser definida conforme o surgimento desses impulsos vindos do desequilíbrio, instabilidade ou tensão homeostáticos.

Quanto maior a necessidade maior será a motivação. Tendo como principal ligação com a teoria de Maslow o caráter intrínseco da motivação conforme relata Bergamini (2008). Mas se diferencia da mesma por não apresentar a forma hierárquica e por conceber que as várias necessidades poderiam entrar em ação ao mesmo tempo.

Nas duas teorias a preocupação é com o tipo de objetivos motivacionais perseguidos. Devido às duas teorias não terem sido comprovadas em pesquisas empíricas, e sim em anos de observações clínicas, Bergamini (2008) sugere cuidado no seu uso.



### 2.2.5 Teoria da organização racional do trabalho

A teoria da organização racional do trabalho foi proposta através da divisão do trabalho, onde poderia ser alcançado o máximo de eficiência no trabalho através da simplificação e especialização do mesmo. Dessa forma todos trabalhariam com mais eficiência executando tarefas mais especializadas e repetidas.

Essa divisão do trabalho foi proposta por Taylor de acordo com o pensamento da Escola da Administração Científica. Conforme Taylor (1982) uma melhor divisão de responsabilidades entre direção e empregados é necessária a fim de que o trabalho seja executado de acordo com as leis científicas. Para que a produção aumente, deve existir a fragmentação das tarefas, devendo ser atribuído a cada operário uma única e simples função durante todo o seu período de trabalho.

Taylor propôs aspectos a serem considerados referentes à organização racional do trabalho e também técnicas de racionalização do mesmo.

Baseando-se na premissa de que um bom sistema de recompensa/punição fosse suficiente, onde o alto salário e a máxima produção com tarefas simples e especializadas e com divisão excessiva trouxesse a motivação aos empregados. Em suma, o dinheiro era o maior motivador.

Conforme Bergamini (1997), a principal maneira de motivar, antes da Revolução Industrial, era o uso de punições. Gerando um ambiente generalizado de medo. Após a mesma, com a administração científica o uso de controle era utilizado a fim de que se chegasse aos níveis de produção almejados pelos chefes. No lugar das punições passou-se a utilizar a recompensa econômico-financeira como principal incentivo à motivação, por volta de 1911, através das ideias de Taylor.

De acordo com Silva e Rodrigues (2007), o modelo de administração científica provocou uma forte reação de insatisfação nos empregados e, a falta de recompensa psicológica resultou em absenteísmo, redução de velocidade de produção entre outros problemas. Dessa forma chegando à conclusão que o modelo era inadequado para motivar o empregado.

### 2.2.6 Escola das relações humanas

De acordo com Bergamini (1997) a teoria da escola das relações humanas foi formulada por Elton Mayo, onde teve suas conclusões a partir de experiências em Hawthorne – numa fábrica, na década de 1920 e início 1930, a qual defendia uma filosofia administrativa.

A melhor maneira de motivar os empregados consistia em enfatizar o comportamento social e na importância de considerar as pessoas na sua totalidade. Assim entendido como o reconhecimento do valor de cada um, identificando como as pessoas eram úteis e importantes, considerando também que elas sentissem os benefícios da integração do grupo e possibilitando uma abertura para emitir opiniões a respeito de toda a estratégia produtiva e das diretrizes administrativas.

Estando o seu desempenho ou produtividade relacionado aos aspectos de natureza social e seus elementos de caráter afetivo, ou seja, decorrentes da interação humana no contexto do grupo.

De acordo com Silva e Rodrigues (2007, p. 21), a abordagem mais recente de Recursos Humanos traz que “o homem é motivado por um complexo conjunto de fatores inter-relacionados. E, admitindo que as pessoas sejam diferentes umas das outras, possuem objetivos diferentes e capacidades diversas”.

### 2.2.7 Teoria comportamentalista

Segundo os comportamentalistas, são os estímulos externos que determinam o comportamento das pessoas. Para tanto são necessários identificar o tipo de ligação entre determinado estímulo e sua correspondente resposta. De acordo com a Escola Behaviorista qualquer modificação que ocorra no meio ambiente é tida como estímulo, a exemplo de aumento de luminosidade, variação de temperatura e outras. O maior expoente behaviorista foi Herbert Alexander Simon que ganhou o prêmio Nobel de economia em 1978 (SILVA e RODRIGUES, 2007).

A reação comportamental que se modifica é também entendida como uma resposta para a devida adaptação. E sendo, essa reação, adquirida e incorporada aos sistemas de hábitos, independentes de vontades ou consciência dos que estão sofrendo o controle.

De acordo com Bergamini (1997), se verificam que os condicionantes externos levam as pessoas ao movimento e não a uma motivação verdadeira, pois ignora o caráter intrínseco da mesma. Os fatores de satisfação só podem ser entendidos como reforçadores de comportamento, pois são externos às pessoas e possuem efeito passageiro.

### 2.2.8 Teoria X e Y

As teorias X e Y foram desenvolvidas por Douglas McGregor (1973), onde descreveu dois tipos básicos de suposições opostas que os gerentes ou organizações acreditam ser de natureza dos seus funcionários. Essas convicções influenciam na determinação do tipo de liderança, no modelo organizacional, no sistema de controle e política de pessoal na organização.

Em síntese a Teoria X pressupõe que: as pessoas possuem aversão ao trabalho e não desejam responsabilidades, preferem ser dirigidas, são resistentes a mudanças, devendo ser motivadas pela coação, elogios ou punições e trabalham por recompensas externas principalmente pelo dinheiro, recompensas e *status*.

Com relação à Teoria Y, em síntese, pressupõe que: as pessoas são naturalmente ativas, buscam satisfação no trabalho, são criativas e competentes - preferem novas experiências, procuram autorrealização, responsabilidades, exercerão autocontrole e autodireção, o controle externo e as ameaças não são meios adequados de obtenção do trabalho.

### 2.2.9 Teoria da equidade

De acordo com Silva e Rodrigues (2007), a teoria da equidade foi formulada por Adams, em 1965, na qual o processo de comparação social é estabelecido e o comportamento do trabalhador é influenciado a partir dessas trocas. Os empregados realizam comparações referentes aos esforços que realizam (esforço no trabalho, tempo de dedicação, desempenho, dificuldades do trabalho, avaliação pessoal da qualificação, tempo de organização e outros) com os resultados obtidos ou recompensas recebidas (salário, benefícios, reconhecimento, recompensas sociais e psicológicas).

As comparações são realizadas entre as suas contribuições (C) e as suas recompensas (R) e as dos outros. Avalia se a proporção entre os seus resultados é igual as do outro.

Podendo, dessa forma, chegar a uma situação ou relação de equidade, onde há o equilíbrio ( $RC \text{ individual} = RC \text{ dos outros}$ ) ou de inequidade quando percebe relações que os desfavoreçam.

Podendo haver também uma situação de equidade/inequidade onde a pessoa perceba a relação existente entre o que ela investe no trabalho (dedicação, cuidado, tempo, energia, etc.) e o que ela recebe da organização (reconhecimento, gratidão, satisfação, salário, possibilidade de crescimento profissional) sem comparar com outras pessoas. Podem fazer comparações com colegas de trabalho e também com trabalhadores de outras empresas.

Ao perceberem a equidade, os trabalhadores contribuirão com o mesmo nível de antes, mas se perceberem a inequidade, ou seja, desigualdades poderão diminuir sua produção, desejar e lutar por melhores recompensas, faltarem ao trabalho, chegarem atrasados e outros ou ainda exonerarem-se.

Para Silva e Rodrigues (2007) e Bergamini (2008) na teoria da equidade, tem-se a fuga do sentimento de injustiça. Cada pessoa busca a justiça ao ser avaliada pelos mesmos padrões que avaliam os demais. Também no tocante à relação entre desempenho e remuneração, onde as desigualdades possibilitam afetar negativamente o comportamento. Essa teoria procura explicar o comportamento das pessoas na organização e como pode afetar a motivação no ambiente de trabalho, no caso de verificação de injustiças. Como por exemplo, pessoas que têm desempenhos diferentes, mas remunerações iguais.

#### 2.2.10 Teoria das metas ou da finalidade

O modelo foi formulado por Locke e segundo Chiavenato (2005) a teoria da definição de metas define que a motivação para o trabalho é uma atividade consciente, onde as pessoas buscam atingir algo ou alguma coisa em função de objetivos conscientes.

Conforme Pérez-Ramos (1990) fundamenta-se em: **valores** – importância dada pela pessoa em relação à meta que deseja alcançar; **meta** – o objetivo desejado (constituem-se nos impulsores que levam à ação - desempenho);

**resultado** (o que espera obter – caracterizando a satisfação). Onde esses resultados servirão de reforço para a atribuição dos valores.

Através desse modelo são colocados três pontos importantes: o primeiro revela que quanto mais difíceis são os objetivos, maior é o nível de execução atingido, desde que aceitos por pessoas capacitadas para tal, além de outros fatores; o segundo indica que as metas devem ser claras e definidas, pois dessa forma melhora o nível de execução da tarefa e o terceiro indica que as intenções da pessoa orientam a sua conduta na tarefa que deva realizar (CARLOTTO e GOBBI, 1999).

As metas são determinantes motivacionais do esforço e/ou a eleição emanada pela pessoa. Elas são antecedentes do comportamento que é seguido de algum tipo de recompensa a qual origina reações de satisfação ou insatisfação. São as metas e intenções que regulam os elementos básicos da motivação: intensidade, direção e persistência do esforço.

A conduta somente será afetada com a mudança no valor dos incentivos se houver alteração nas metas da pessoa.

Os valores que estimulam as metas e intenções são representações cognitivas da sequência motivacional completa, onde abrangem as necessidades na origem do processo.

A satisfação ou insatisfação com o nível de execução alcançado será verificada pela pessoa na medida em que esse nível seja igual ao de suas metas.

A satisfação no trabalho é um estado emocional positivo resultante da avaliação da própria pessoa. Ela reflete um duplo juízo de valor – o discernimento entre o que deseja e a percepção do que pode alcançar e a importância do que é desejado por ela. Surgindo como resultante das ações concretas da motivação.

O nível de insatisfação relaciona-se através dos atrasos ao trabalho, absenteísmo, intenção de saída do emprego e rotatividade de pessoal.

A Teoria de Locke sobre Satisfação no Trabalho é uma das mais utilizadas em pesquisas sobre o tema por apresentar maior abrangência e coerência teórica (MARTINEZ, 2002).

### 2.2.11 Teoria da maturidade-imaturidade

Apresentada por Argyris (1975), a teoria da maturidade-imaturidade salienta que a especialização das tarefas não deve ser excluída totalmente, pois em pequeno grau, pode ser necessária às organizações.

Dois pontos são importantes: a obtenção do sucesso psicológico por parte dos empregados e a busca de soluções por parte das organizações.

No tocante ao sucesso psicológico, são necessários do indivíduo: responsabilidade e autocontrole, compromisso com o trabalho e utilização das aptidões para o trabalho.

A soma de diversos fatores como os controles administrativos, liderança impositiva, conjunto de normas que traz mecanismos inibidores entre outros criam um alto grau de uniformidade impostos a todos os empregados, desconsiderando as características motivacionais diferentes dos mesmos. Trazendo com isso, absenteísmo, baixa produtividade, mudança de trabalho e outros.

Para que atinja maturidade, o indivíduo necessita de sete mudanças na sua personalidade com o decorrer do tempo. Ocorrendo assim, crescente atividade, relativa independência, comportar-se de formas diversas, criação de interesses profundos e intensos, aumento de perspectiva de tempo incluindo o passado e o futuro, passagem de posição para igual ou superior e por último, capacidade de controlar a si mesmo.

Os indivíduos possuem necessidades e aptidões motoras, cognitivas e volitivas. Através das diversas fases de desenvolvimento pessoal são encontrados os níveis de competência.

## **2.3 Contribuições e abordagens sobre a Motivação, Satisfação e Insatisfação Humana no Trabalho**

O estudo da motivação oferece recursos para que se entenda porque nem sempre dois indivíduos agem da mesma maneira. Isso não é possível apenas porque as pessoas têm objetivos diferentes, mas também porque as fontes de energia que determinam as pulsões típicas do comportamento motivacional são amplamente variadas, conforme destaca Bergamini (2008).

De acordo com Vergara (2000), motivação é uma força, uma energia que impulsiona na direção de alguma coisa, vinda das necessidades interiores, isto é, intrínseca. Não é um produto acabado, e sim um processo que se renova a cada momento, sendo de caráter contínuo.

Nas contribuições de Lopes (1980) a motivação é um fator de suprema importância nas organizações tendo em vista a ocorrência da eficácia em toda a ação individual. Esta ação precisa ser motivada a fim de que libere o potencial das pessoas e assim se obtenha o sucesso da organização. O autor conclui que a motivação relaciona-se intimamente com a personalidade do homem e com o seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social. Ela instiga as pessoas a se superarem e a tenazmente persistirem na consecução do objetivo a que visam.

Segundo Frota Neto (1983), a motivação pode ser entendida como todos os meios e incentivos seja externos ou internos aplicados ao indivíduo para assim obter-se dele um determinado comportamento. O comportamento motivado é causado pelo estímulo (motivação) e orientação para determinado objetivo, sendo necessário haver no indivíduo a capacidade para executá-lo. A motivação baseia-se além do indivíduo também a sua cultura.

A motivação está associada a um processo responsável pela intensidade, pela direção, pela persistência dos esforços de uma pessoa orientada para o alcance de determinado propósito (ROBBINS, 2005).

De acordo com Lopes (1980), a motivação e o comportamento variam de indivíduo para indivíduo devido às diferenças em suas personalidades. Segundo ele, Frederick Taylor foi o pioneiro dos estudos em busca de uma teoria sistemática da motivação no trabalho e sendo chamado de “o pai da gerência científica”.

A motivação procura explicar porque as pessoas se comportam de determinada maneira. Na administração científica a relação entre o homem e o trabalho encontrava-se na questão econômico-financeira. A experiência em Hawthorne, entre 1927 a 1932, mostrou que mesmo sendo generosa e/ou justa a recompensa salarial, ela não é o único fator decisivo na satisfação do trabalhador. A teoria da motivação proposta pela teoria das relações humanas surge com a crença de que o ser humano não é motivado por estímulos salariais e econômicos, mas por recompensas sociais e simbólicas (CHIAVENATO, 2009).

No entendimento de Bergamini (1997) a doutrina Behaviorista leva em consideração apenas o condicionamento externo, acreditando que as pessoas se

prendem aos seus cargos devido ao sistema de recompensas externas e não pelo fato de poderem estar intimamente motivadas pelas atividades que desenvolvem. Essa teoria requer um maior cuidado quanto a sua aplicação prática.

Robbins (2003) afirma que os valores de uma geração de pessoas são diferentes de outra. A importância dada para determinados valores em certa época divergem de outra. Sendo que os valores individuais são diferentes, mas a tendência é que reflitam os valores da sociedade sob a qual cresceram. A compreensão desses fatores pode ser valiosa no entendimento e gerenciamento do comportamento dos funcionários.

Existe uma relação entre o tipo psicológico predominante em cada pessoa e a motivação para a realização de uma tarefa. Sendo que o processo motivacional é extremamente rico, onde se têm necessidades, satisfação, valores, expectativas, modelos mentais e o significado que se atribui ao trabalho. Dentre os tipos de funções psicológicas, Vergara (2000) destaca quatro: Intuitivo, Racional, Sensitivo e Sensível. A descoberta do tipo psicológico pode ajudar a entender o porquê que se coloca energia numa coisa e não em outra e, também ajudar a entender o que motiva as pessoas.

Na concepção de Bergamini (2008), o mais amplo entendimento do desencadeamento do comportamento motivacional está ligado ao Estilo de Comportamento Motivacional, onde são colocadas as principais marcas individuais de cada pessoa. É essa marca pessoal do estilo de cada um que fornecerá a justificativa para a posterior escolha dos objetivos motivacionais que foram concebidos pelos outros autores.

Existem quatro estilos de comportamentos motivacionais e estão presentes em cada pessoa, onde consistem numa combinação especial ao mesmo tempo. Sendo que uns estilos predominam mais que outros. O primeiro estilo é o mais evidente no comportamento habitual, pois aparece com mais frequência. O segundo é um traço presente nas ações das pessoas. O terceiro é menos evidente e o quarto estilo é negligenciado, onde a pessoa deseja evitar e sente-se insegura quando solicitada que o coloque em prática. Os estilos de comportamentos motivacionais consistem em: Orientação Participativa, Orientação para a Ação, Orientação para a Manutenção e Orientação para a Conciliação (BERGAMINI, 1997).

De acordo com Chiavenato (1999), os meios pelos quais as necessidades primárias são satisfeitas, na maioria das vezes, são aprendidos e ligados ao



comportamento habitual. Sendo que os interesses, atitudes, motivações e expectativas do indivíduo são fortemente afetados pela aprendizagem. Ela é a forma com a qual o indivíduo se ajusta às situações de conflito e procura resolvê-las, assim como as suas frustrações.

Chiavenato (1999) ressalta ainda que a aprendizagem inclui o processo onde as pessoas adquirem conhecimento sobre seu meio ambiente e suas relações durante o próprio tempo de vida e também consiste em uma mudança ou alteração permanente no comportamento devido à experiência que cada pessoa passou. Onde a aprendizagem está estreitamente ligada com a prática, reforço, retenção e, se não for praticada ocasiona o esquecimento. Sendo que ela é um complexo processo que sofre influência de inúmeras condições.

Segundo Silva e Rodrigues (2007) o mundo tem sofrido muitas transformações, principalmente com relação à tecnologia e informática e também no mundo do trabalho. Tanto as pessoas como as organizações vivem sob pressão na busca por alternativas que visem o domínio dos novos desafios. A industrialização da sociedade, o desenvolvimento da automação, as tarefas repetitivas e rotineiras, a divisão do trabalho, a importância dada à burocracia conduzem os indivíduos à insatisfação e à sensação de alienação em seus trabalhos, todos observados a partir dos vários estudos.

A falta de motivação para muitos funcionários recai sobre a percepção que eles têm sobre o fraco relacionamento entre os seus esforços e o desempenho, entre o desempenho e as premiações das organizações e ainda entre as premiações oferecidas pelas organizações e às que eles realmente gostariam. Possíveis causas de baixa motivação estariam na crença que muitos funcionários têm de que não importa o quanto eles se esforcem e trabalhem não serão melhores recompensados por isso (ROBBINS, 2003).

Treinamento, aprendizagem, monitoramento, disciplina, cultura organizacional são alguns dos pontos que devem ser abordados no treinamento e desenvolvimento de recursos humanos a fim de melhorar a qualidade de vida nas organizações. Sendo que atualmente os recursos humanos estão sendo vistos como o capital intelectual da organização (CHIAVENATO, 1999).

De acordo com Robbins (2003) a motivação não é a única ferramenta que promove bom desempenho do funcionário, pois a existência ou falta de recursos de suporte facilitará ou dificultará o êxito de um trabalho. Sendo assim, o desempenho

será prejudicado caso não haja um ambiente de trabalho que lhe dê suporte, independente de seu grau de motivação. Como exemplos de suporte o autor destaca: ferramentas, equipamentos, suprimentos e materiais adequados, contando também com condições favoráveis de trabalho, com colegas que cooperam, de regras e procedimentos de trabalho, informações adequadas e suficientes, tempo adequado para realizar um bom trabalho e outras soluções correlacionadas.

Necessário se faz a intermediação entre fatores motivadores monetários, necessidades psíquicas, buscando o que realmente o indivíduo busca na organização, conforme aponta Frota Neto (1983).

Os esforços das organizações, para que os seus funcionários tenham uma maior satisfação, devem ser direcionados a ajudá-los a tornarem-se mais produtivos. Para isso deve ser considerado - aumento nas despesas com treinamento, aperfeiçoamento do perfil do cargo, fornecimento de ferramentas de trabalho melhores e adequadas e também remoção de barreiras que possam impedir a realização de um bom trabalho, de acordo com Robbins (2003).

No entendimento de Chiavenato (1981) vários são os tipos de recompensas que podem ser ofertadas aos trabalhadores. A manutenção desses recursos humanos na organização exige cuidados especiais, entre eles estão os planos de compensação monetária, benefícios sociais e de higiene e também os de segurança do trabalho. A organização adequada, do ponto de vista de recursos humanos, é aquela que além de captar os recursos humanos consegue mantê-los na organização. A compensação salarial e os benefícios sociais são recompensas que as empresas se utilizam com vista à manutenção da satisfação de seus funcionários.

Para Silva e Rodrigues (2007) a motivação resulta de processos complexos, sendo necessária a utilização de forma indissociável de características individuais ligadas ao funcionamento afetivo, cognitivo e social, as condições do ambiente de trabalho, juntamente com a relação deste indivíduo com o seu ambiente laboral, sendo necessários condicionantes intrínsecos e extrínsecos.

Segundo Vergara (2000) devido à motivação ser intrínseca, somente a pessoa mesma pode motivar-se ou não. As pessoas ao seu redor podem apenas incentivar, estimular ou provocar a sua motivação. A diferença entre o grau de motivação de uma pessoa para outra é devido a elas terem valores, interesses, organização familiar, formação profissional, cultura, entre outros, diferentes.

Vergara (2000, p. 52) destaca ainda que “[...] o comportamento das pessoas é o resultado de diferentes motivações. O que motiva uma pessoa pode não motivar outra. E, mais: o que motiva em determinado momento pode não motivar em outro”.

Bergamini (2008) afirma que nas organizações é considerado indispensável conhecer os fatores determinantes de satisfação que se pode obter no trabalho. Através do conhecimento dos objetivos dos trabalhadores, a estratégia passa a ser de estimular a motivação através dos meios que se obtém do ambiente, mas para a autora não é o caminho mais efetivo ou duradouro. Pois não existem receitas simplistas para a resolução dos problemas relacionados com falta de motivação. Mas existe um ponto em comum entre os diversos estudos na área, sendo possível afirmar que aquilo que está fora das pessoas praticamente nada tem a ver com a elevação ou a queda dos níveis de satisfação motivacional.

Sendo dessa forma, mais importante do que conhecer o que motiva é investigar como se realiza o desencadeamento do processo motivacional, onde muitas vezes foi deixado de lado o processo interno ou a psicodinâmica interior da motivação. Onde a autora aponta “que a psicodinâmica motivacional seja um fator interno ao indivíduo, isto é, tem seu início e fim dentro da própria pessoa” (BERGAMINI, 1997, p. 107).

Nas considerações de Frota Neto (1983), o autor observa que não é possível pensar-se numa única Teoria da Motivação, visto que precisaria ser muito superficial para poder atender a todas as situações nos seus pontos em comum ou imensamente detalhada para conseguir abranger os diferentes tipos de comportamentos humanos.

Nas conclusões de Silva e Rodrigues (2007), a dinâmica do processo motivacional é resultante de vários fatores, entre eles o funcionamento cognitivo, as ambições individuais, a personalidade, as normas sociais, a existência de recompensas adequadas, entre outras. Sendo que estes vários parâmetros não são sempre inter-relacionados, podendo dificultar o funcionamento da dinâmica motivacional e sendo necessária uma investigação.

Uma grande variedade de formas comportamentais é respaldada pela motivação. Sendo que, de acordo com a diversidade de interesses e necessidades das pessoas, elas não realizam as mesmas coisas pelas mesmas razões. Onde os fatores que os determinam residem no interior das pessoas, tais como traços de personalidade, suas predisposições e emoções, as suas atitudes, crenças e também

tendo origem em carências de diversos tipos, sendo bastante complexo, de acordo com Bergamini (1997).

Conforme Silva e Rodrigues (2007) o conhecimento da motivação humana é indispensável para que o gestor obtenha a colaboração dos funcionários. Um dos maiores desafios da organização é motivar seus colaboradores, tornando-os comprometidos, fazendo com que suas energias convirjam para o alcance dos objetivos propostos, estimulando-os o suficiente para o sucesso do trabalho que desenvolvem.

No entendimento de Vergara (2000) encontrar um significado no trabalho pode motivar a pessoa a crescer junto com a empresa e dessa forma compatibilizar interesses pessoais e com os objetivos da organização. Algumas pessoas poderão sentir-se motivadas com fatores econômico-financeiros, com a possibilidade de aquisição de bens e serviços. Essas pessoas poderão encontrar o significado do trabalho em empresas que lhes proporcione esse tipo de benefício. Outras pessoas poderão sentir-se motivadas através do desejo de ser reconhecido, participarem das decisões, terem tarefas desafiadoras, de sentirem-se competentes. Poderão encontrar o significado para o trabalho em empresa que lhes proporcione esses desejos.

Revela ainda que a descoberta do significado do trabalho é imprescindível e uma vez descoberto será possível sentir-se motivado a realizá-lo. E essa busca pela descoberta é um processo de aprendizagem.

Da mesma forma que a autora anterior, Bergamini (1997) acredita que a motivação para um trabalho depende do significado que cada um atribui a essa atividade ou tarefa, sendo considerada intrínseca às pessoas e, dessa forma ninguém consegue motivar ninguém.

Outro ponto importante, conforme Vergara (2000) é a busca pelo autoconhecimento o que conduzirá ao autodesenvolvimento. Uma vez que ambos permitirão o entendimento da motivação própria e as dos outros. Acredita que os gestores de empresas devem ter mente aberta a reflexões, promover mudanças no ambiente a fim de alimentar o processo motivacional e também provocar a motivação através de estímulos.

Para Martinez e Paraguay (2003) a satisfação no trabalho tem sido apontada como exercendo influências sobre o trabalhador, que podem se manifestar sobre

sua saúde, qualidade de vida e comportamento, com consequências para os indivíduos e para as organizações.

#### **2.4 A Liderança no contexto motivacional**

A liderança é destacada por Robbins (2003) como uma das variáveis de grande relevância para ter-se um bom desempenho dos funcionários, sendo de importância singular a confiança no relacionamento. Existem diversos estilos de liderança, onde dois se destacam com maior frequência – o estilo diretivo e o estilo de suporte. No estilo diretivo são dadas informações aos funcionários do que se espera deles, a programação dos trabalhos a serem feitos e de como cumprir as tarefas. No estilo suporte – o líder é amigável e a sua preocupação com as necessidades dos funcionários é mostrada.

Destaca, ainda, que o melhor estilo de liderança vai depender da ocasião e das características do funcionário – como sua habilidade e experiência e, ainda de fatores contextuais no local de trabalho. Também devendo ser ajustado à questão cultural.

Os objetivos, a missão e a visão da empresa dificilmente podem ser alcançados sem que haja liderança, pois a mesma possui um papel integrador, uma vez que as empresas são movidas por movimentos contrários de cooperação e conflito. A liderança está ligada a estímulos e incentivos que possam provocar a motivação nas pessoas para que dessa forma haja convergência de interesses pessoais com os objetivos da empresa (VERGARA, 2000).

A forte influência da liderança sobre o comportamento das pessoas é verificada através da teoria das relações humanas, conforme Chiavenato (2009).

Segundo o mesmo autor ainda, o movimento humanístico surgiu com força a partir das conclusões da experiência em Hawthorne. No início do século XX alguns pioneiros conseguem mostrar um novo foco: deslocando da estrutura e das tarefas para o foco nas pessoas. Uma vez que as empresas envolvem pessoas e que estas têm papel decisivo no funcionamento daquelas. Surgindo dessa forma a abordagem humanística, onde antes a ênfase era na tarefa – pela administração científica e na estrutura organizacional – pela teoria clássica.

Através da experiência de Hawthorne, a existência de líderes informais mantinha o controle do comportamento do grupo, ajustava-os às normas e ajudavam os operários a manterem-se como um grupo social coeso e integrado.

Verificando, assim, que em todos os tipos de organização humana a liderança é necessária. Para a escola humanista a liderança é vista como:

- Liderança como influência interpessoal,
- Liderança como meio de redução da incerteza de um grupo,
- Liderança como relação funcional entre líder e subordinados e,
- Liderança como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação.

Vergara (2000) destaca a teoria contingencial ou situacional como útil na compreensão de determinadas situações, pois ela foca a atenção para o fenômeno da liderança no lugar da figura do líder. Onde aponta a relação entre líderes e liderados, obtendo-se três pilares que considera fundamental: líder, seguidores e situação. A teoria contingencial destaca a situação – o cenário onde os acontecimentos ocorrem, assim como a tarefa que deverá ser executada, a cultura da organização, o clima psicológico no momento, a relevância da tarefa, sua emergência, os riscos da não execução e outras questões do tipo, que precisam ser consideradas.

Com relação à qualidade da liderança, aponta que o maior ou menor nível de motivação além de estar ligado ao indivíduo e ao seu próprio trabalho, depende também da competência e sensibilidade que o chefe direto deve possuir, necessitando ter habilidade interpessoal e saber como usá-la e para tanto deve estar preparado (BERGAMINI, 2008).

Bergue (2010a) define como potencial de liderança a capacidade de fazer com que um grupo responda positivamente, mesmo sob circunstâncias diversas, para uma direção ou linha de ação por entender como necessária e possível. Dessa forma sintetiza o termo liderar como sendo a capacidade de influenciar legitimamente pessoas. No caso de organização pública, o gestor é a figura que detém parte do poder e conhecimento. Sendo necessários vários atributos éticos, profissionais e de postura pessoal, afim de que obtenha o perfil desejado de líder e sendo os traços de liderança de caráter contingenciais, histórico e, ainda, de acordo com o tipo organizacional.

## 2.5 Clima e Cultura nas Organizações Públicas

De acordo com diversos autores o clima e a cultura da organização trazem reflexos diretos no modo como os servidores agem.

Diferenças culturais e individuais podem afetar significativamente tanto a interpretação de um desejo ou necessidade como a maneira de agir das pessoas na busca dos seus objetivos (BERGAMINI, 1997).

De acordo com Bergue (2010b) é impossível falar de organização sem falar em cultura, pois a organização para existir necessita que as tarefas sejam distribuídas e executadas, o que acontece através das pessoas, que por sua vez não conseguem separar-se de seus valores éticos tampouco de suas escalas sociais.

Para Morgan (1996), a organização analisada como sistema político é revestida por pessoas, as quais trabalham na mesma e se inserem em arranjos e que constantemente os interesses pessoais são colocados antes dos interesses das organizações. Outro aspecto evidenciado por Morgan é que as qualidades das organizações são ignoradas e que é possível se desvendar a política da vida organizacional.

Segundo Srour (1994), as organizações têm vida e dinâmica própria e vão além dos interesses pessoais. Seguindo a linha de Morgan, Srour diz que os arranjos coletivos possuem uma lógica que abre várias formas de gestão e é adequada a essa lógica.

As organizações interferem e sofrem interferência do meio. Os agentes que trabalham nas organizações são pessoas que possuem suas próprias crenças, valores, escalas sociais e desta forma realizam suas atribuições de acordo com suas convicções e também com integrações que realizam com os outros integrantes da organização. Mudando e provocando mudanças uns com os outros e também com seus gestores, e, dessa forma as organizações influenciam e sofrem influências de acordo com o ambiente em que estão inseridas. A cultura de cada organização se dá de acordo com as contribuições de seus integrantes, de acordo com normas, padrões de comportamento, modos de ação, regras sociais e outros acordados entre si (BERGUE, 2010b).

Ainda conforme Bergue (2010b) a cultura organizacional pode ser definida, em síntese, como o conjunto de hábitos, valores, crenças e símbolos que a tornam

única em relação às demais. Sendo ainda no caso das organizações públicas a influência de fortes traços de patrimonialismo, individualismo, clientelismo, entre outros.

A cultura da organização são descobertas ou invenções criadas pelo grupo para lidar com os problemas de adaptação externa e com a interação e integração interna as quais obtiveram resultado satisfatório e dessa forma foram sendo passados adiante tidos como lei ou o modo inquestionável de realizar ou lidar com as situações. A execução das tarefas é impregnada de valores segundo os quais contenham as pessoas ligadas a essas atribuições (BERGUE, 2010b).

Bergue (2010b) explica que numa organização pública, o sistema de gestão possui, através de sua natureza histórica, uma composição definida por elementos culturais, por valores da mesma e ainda por aspectos normativos – constitucionais e legais. A estrutura desses valores é muito complexa e deve ser objeto da ação gerencial, compreendendo-a como sendo o resultado das interações dos diferentes atores sociais das organizações e dessa forma orientando para os objetivos institucionais.

No entanto, a mudança se faz necessária, mas deve haver ambiente para tal. Proporcionado através de planejamento e estratégia com uma comunicação eficiente, eficaz e efetiva a todos que estarão envolvidos de alguma forma ou que serão afetados por tal mudança. E também, em muitos casos todos devem passar pelo processo de decisão e estar preparado para a mudança, pois dessa forma se comprometerão mais, se envolverão mais e assim se responsabilizarão mais, trazendo resultados melhores a todo processo. A mudança deve ocorrer para que haja mais competitividade, avanço e assim a organização se mantenha operante e preste serviços de boa qualidade. Uma vez que a sociedade, cada vez mais exigente, também pressiona por serviços melhores, mais ágeis, eficientes e eficazes. Mas deve haver um ambiente favorável para uma melhor dinâmica no processo como um todo.

Com referência ao Clima Organizacional, entende-se como a atmosfera do ambiente de trabalho, a qualidade do ambiente percebida ou experimentada pelos servidores, onde atua como influenciador no comportamento dos mesmos e também sofre sua influência.

Contempla uma complexa rede de expectativas e percepções individuais e de grupo, permeada por referências estratégicas, organizacionais e por componentes



estruturais do contexto do trabalho, que orienta e determina o comportamento de seus integrantes, criando um ambiente com características próprias (BRESCANCINI, 2004).

Para tanto Brescancini (2004) sugere que seja investigado o clima através de uma pesquisa de clima organizacional na qual resulte em medidas que eliminem os aspectos desfavoráveis, mantenham os favoráveis e comecem a tratar os aspectos que eventualmente não tenham apresentado tendência nítida de opinião.

Assim tem-se que Clima Organizacional:

[...] nada mais é do que o indicador do nível de satisfação (ou insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho [...]; reflete, então, uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional (CODA, 1997, p. 98-99).

Osório (2005) destaca que mudanças nas Organizações Públicas são necessárias. Onde a Nova Gestão Pública ou Nova Gerência Pública baseia-se numa visão mais econômica e gerencial voltada para resultados. Mas sua implantação necessita cautela e ambiente favorável.

Sendo a atuação do gestor público, para essa nova concepção, horizontal e não mais vertical, pois reconhece sua dependência frente à equipe, uma vez que depende da mesma para a obtenção de bons resultados, voltados aos objetivos e metas da organização pública. Sendo que a participação da sociedade é fundamental, juntamente com as normas legais, legisladores e governantes, na construção de um novo perfil de Estado e de Gestores (OSÓRIO, 2005).

## **2.6 O Servidor Público no âmbito legal**

O servidor público estadual encontra-se inserido numa forte normatização tanto na esfera federal quanto na estadual a fim de que seu cargo, funções, atribuições, direitos e deveres, entre outros, estejam respaldados na mesma.

### 2.6.1 O Servidor Público à luz da Constituição da República Federativa do Brasil/88

A Constituição Federal de 1988 (CF/88) dedicou o Título III – Da Organização do Estado, Capítulo VII – Da Administração Pública, Seção I e II, os artigos 37 a 41 às Disposições Gerais e aos Servidores Públicos. Também completando o quadro normativo o Regime Jurídico Único, Emendas Constitucionais e diversas Leis posteriores. A Lei nº 8.112/90 dispõe sobre o Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Para os servidores civis do estado do RS têm-se outras normas legais abordadas mais adiante e todas em consonância a lei maior – CF/88.

No artigo 2º da CF/88 diz que: “Para os efeitos desta Lei, servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público”. Onde no seu artigo 3º traz que “Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor”.

### 2.6.2 O Servidor Público Estadual e as normas legais

A Constituição do Estado do RS, criada em de três de outubro de 1989 com as alterações posteriores adotadas pelas Emendas Constitucionais de nº 1, de 1991, a 58, de 2010, em seu Título II – Da Organização do Estado, Capítulo IV – Da administração Pública, Seção II – Dos Servidores Públicos Civis, artigos de nº 29 a 45 trata das normas gerais que devem ser observadas juntamente com outras normas. E, ainda, com a Lei Complementar nº 10.098 de 03 de fevereiro de 1994 e alterações posteriores, a qual dispõe sobre o estatuto e o regime jurídico único dos servidores públicos civis do Estado do Rio Grande do Sul com todo o seu aparato legal que rege os servidores públicos do estado, contendo ainda os direitos, deveres, vedações ou proibições e punições, as quais todos os servidores públicos civis do estado estão sujeitos. Conta também com normas que tratam da especificidade sobre as atribuições dos cargos e funções da carreira pública.

A Lei Complementar nº 11.407/2000 criou o Quadro dos Servidores de Escola, onde estabeleceu os cargos, reorganizando-os e transferindo os servidores de escola do quadro geral para o quadro específico. Através desta lei foram descritas as atribuições analíticas e sintéticas de todos os cargos em questão.

De acordo com a Lei nº 11.672/2001, foi reorganizado o Quadro dos Servidores de Escola e estabelecido novo Plano de Pagamento, constituindo-se assim o Plano de Carreira dos Servidores de Escola.

Para a categoria do Magistério público, tem-se a Lei nº 6.672/74, que criou o Estatuto do Magistério.

As duas categorias de servidores públicos para a realização de seus trabalhos, estão submetidas ainda a outras normas emanadas pelo: Conselho Nacional de Educação (CNE), Conselho Estadual de Educação (CEEEd/RS) com seus pareceres, resoluções e outros. Onde também devem atender aos Órgãos superiores como Ministério da Educação (MEC), a Secretaria de Educação do RS e as Coordenadorias Regionais de Educação (CRE). Assim como estão submetidos ao Projeto Político Pedagógico da escola, ao seu Regimento Interno, à Lei de Diretrizes e Bases (LDB) – Lei nº 9.394/1996 e Plano Nacional de Educação (PNE) – Lei nº 10.172/2001 entre outros (SEC/RS, [19--]).

O forte aparato legal muitas vezes traz impedimento ao gestor público a fim de que possa realizar mudanças no ambiente laboral, sendo que por outro lado impedem desmandos de chefias extremamente autoritárias, as quais podem também divergir dos objetivos da organização pública (BERGUE, 2010b).

Para Bergue (2010a) cabe aos gestores públicos entenderem os efeitos que a organização gera nos seus servidores. Bem como compreender o que leva as pessoas a agirem e comportarem-se de determinada maneira no ambiente de trabalho e o que esperam tanto do profissional quanto do pessoal. Para somente assim ser possível elaborar caminhos e métodos que convirjam com os objetivos da organização e do servidor.

Os diversos estudos, teorias, conceitos, publicações, pesquisas e contribuições sobre motivação não são excludentes, necessariamente, eles acabam por complementarem, ampliarem o conhecimento, trazendo novas percepções, dimensões, óticas diferentes, podendo alterar o enfoque e acima de tudo contribuir para o complexo e difícil entendimento acerca do comportamento humano, ações e reações, necessidades, motivações e todo o universo do ser humano (BERGAMINI, 1997).

Para Bergamini (2008) esse assunto nunca terá conclusões definitivas, nem leis indiscutíveis que expliquem o comportamento humano, os desejos, objetivos, necessidades e outros. Mas além das teorias são necessárias também pesquisas-

diagnóstico nas organizações públicas, na qual se verifica que existem muito poucas.

As diversas abordagens apresentadas nesse referencial teórico sobre o tema motivação, satisfação e insatisfação no ambiente laboral possibilitou, juntamente com variáveis relevantes, um maior entendimento de como podem afetar o comportamento e as ações das pessoas nos seus trabalhos e também nas suas vidas. O estudo e a compreensão desse assunto podem ajudar na realização de mudanças e melhorias nas organizações. Verifica-se, contudo, que o tema é amplo e complexo e que não existem fórmulas prontas para a obtenção do sucesso. A construção deve ser feita a cada dia.

## **3 MÉTODO**

Neste capítulo tem-se o método desenvolvido no presente estudo, com o objetivo de analisar o nível de satisfação dos servidores públicos de uma escola estadual. Contém o tipo de pesquisa, como foi feita a coleta dos dados, a caracterização da instituição, os participantes do estudo e a análise dos dados.

### **3.1 Tipo de Pesquisa**

Segundo Zanella (2009) o tipo de pesquisa adotada no presente trabalho quanto à abordagem foi do tipo estudo de caso, com a utilização de instrumentos estatísticos, sendo apropriada para medir e quantificar opiniões, entre outros, sendo aplicado um questionário estruturado com questões fechadas (escala likert de 5 pontos). Sendo dessa forma obtida a base de dados concreta para tabulação dos fatores motivadores ou de satisfação e dos causadores de insatisfação no ambiente organizacional às duas categorias de profissionais – professores e funcionários.

Com relação aos objetivos a pesquisa teve um caráter descritivo exploratório, pois se desenvolveu um estudo de caso dentro de uma Instituição Pública de Ensino de Educação Básica para obtenção de um diagnóstico de seus colaboradores.

### **3.2 Coleta de dados**

Os procedimentos adotados na coleta de dados constituíram-se de dois momentos os quais se complementaram. Num primeiro momento realizou-se a revisão de literatura referente às teorias sobre o tema Motivação e Satisfação no ambiente de trabalho, assim como o pensamento de diversos colaboradores da área – tanto da Administração quanto da Psicologia Organizacional - autores de livros, artigos, periódicos, dissertações e teses, constituindo-se numa pesquisa bibliográfica. Pois, segundo Koche (1997) a mesma possui a função de ampliar os conhecimentos na área, assim como dominá-lo para posterior utilização como referencial teórico.

Num segundo momento realizou-se uma pesquisa de Estudo de Caso, numa escola pública. Primeiramente entrou-se em contato com a Direção da escola para exposição e importância do assunto. Após sua concordância foi explanado aos professores e agentes educacionais da escola sobre a relevância do mesmo e a necessidade de um diagnóstico da organização pública. Após foi distribuído um questionário e solicitada a colaboração de todos a fim de que respondessem e depois colocassem numa caixa lacrada deixada na escola, sem necessidade de identificação, cujo anonimato contribuiu para que os respondentes se sentissem à vontade para responder as questões com a devida sinceridade. Foi realizada juntamente com a entrega do questionário uma observação direta junto aos servidores.

Os dados utilizados na presente pesquisa foram coletados através da aplicação de um questionário do tipo pesquisa diagnóstico. O Questionário de Satisfação no Trabalho - S20/23 foi elaborado por Meliá e Peiró (1989), sendo uma versão reduzida do original. Ele conta com 23 questões medidas numa escala tipo Likert, variando de 1 a 5, onde 1 indica Totalmente Insatisfeito e 5 Totalmente Satisfeito e avalia a satisfação no trabalho segundo um modelo teórico de cinco dimensões: satisfação com supervisão; satisfação com ambiente físico de trabalho; satisfação com benefícios e políticas da organização; satisfação intrínseca do trabalho; e, satisfação com a participação, às quais foram necessárias para indicar o perfil ou o clima dos servidores do referido colégio – o nível de satisfação em que se encontram e assim como as situações de insatisfação.

De acordo com Carlotto e Câmara (2008) o questionário S20/23 de Meliá e Peiró apresenta uma distribuição fatorial clara e adequada, mas existe certa instabilidade na distribuição fatorial dependendo na população estudada. Entretanto apresentou os requisitos necessários para validação no contexto brasileiro. Seu uso foi indicado para pesquisas com avaliação da satisfação no trabalho.

Para facilitar a interpretação das médias dos fatores de satisfação definidos pelos autores, utilizar-se-á a escala de mensuração constante na tabela 1.

Tabela 1 – Escala de mensuração para a classificação dos fatores

Classificação	Escala de mensuração
Totalmente insatisfeito	1,00 a 1,50
Parcialmente insatisfeito	1,51 a 2,50
Indiferente	2,51 a 3,50
Parcialmente satisfeito	3,51 a 4,50
Totalmente satisfeito	4,51 a 5,00

### 3.3 Caracterização da Instituição de Ensino

O Colégio Estadual Padre Rômulo Zanchi foi criado em 27/02/1978, está situado no bairro João Goulart, em Santa Maria. No início contava apenas com o antigo 1º Grau – atual Ensino Fundamental. Em 24/12/1985, a Escola passa por processo de transformação e recebe a denominação de Escola Estadual de 1º e 2º Graus Padre Rômulo Zanchi. Em 19/04/2000, através da Portaria de Alteração nº 00111, altera seu nome e passa a chamar-se Colégio Estadual Padre Rômulo Zanchi para fins de adaptação à Lei de Diretrizes e Bases – LDB nº 9394/96.

Sua denominação patronímica deve-se ao reconhecimento da comunidade escolar pelos feitos do Padre Rômulo Zanchi, onde atuou ativamente não somente como sacerdote, mas também como professor em diversos cargos e funções, destacando-se por seu idealismo, realizações, dedicação ao trabalho, disponibilidade e alegria de servir.

Atualmente o Colégio possui onze pavilhões com salas de aula, salas de área técnica, área administrativa, biblioteca, laboratório de informática, Educação Física e Sala de Vídeo.

O corpo docente conta com cinquenta e quatro professores e vinte agentes educacionais, o discente está distribuído entre Ensino Fundamental/9 anos com duzentos e onze alunos (211), Ensino Fundamental/8 anos com duzentos e oito (208) alunos, Ensino Médio Regular com cento e vinte e cinco (125) alunos, Educação de Jovens e Adultos do Ensino Fundamental - EJA com noventa e nove (99) alunos, EJA do Ensino Médio com cento e um (101) alunos.

O colégio exerce suas atividades nos três turnos – manhã, tarde e noite.

### 3.4 Participantes do Estudo

Para compor o presente estudo o Questionário S20/23 foi entregue a todos os servidores do colégio entre os quais 54 são professores, incluindo a equipe diretiva e coordenação pedagógica e 20 são agentes educacionais (com a nomenclatura antiga de merendeira, servente, auxiliar em administração, monitor de escola e secretário de escola). Sendo explicada a importância da contribuição de cada um, os objetivos da pesquisa e a relevância da mesma, assim como a liberdade de resposta através do anonimato e do sigilo.

Sendo que a composição do estudo foi realizada com o total de 40 servidores, os quais devolveram o questionário respondido total ou parcialmente.

### 3.5 Análise dos Dados

Os dados obtidos através do questionário serviram de base ao presente estudo. Utilizou-se a estatística descritiva de acordo com o método indicado pela literatura, que foi através do SAS (*Statistical Analyses System*), versão 9.1.

O valor do Alfa de Cronbach pode variar entre zero e um, quanto mais alto o valor, maior a consistência interna do instrumento, indicando a homogeneidade da medida do mesmo fenômeno (BISQUEIRA et al., 2004).

Geralmente afirma-se que um valor mínimo de 0,7 é aceitável para o Alfa de Cronbach, e valores abaixo indicam uma escala não confiável, porém, para alguns construtos psicológicos, valores abaixo de 0,7 podem ser esperados devido à diversidade do que está sendo medido (FIELD, 2009).

Foram apresentadas as principais situações encontradas e agrupados os dados conforme características afins. Sendo relacionados os dados coletados com a teoria e literatura existente que explicam acerca da motivação e satisfação humana no trabalho, observados os objetivos da pesquisa para assim proporcionar conclusões, com vista a sugerir ou recomendar medidas para melhorar a motivação e satisfação no trabalho.

Em função de se estar trabalhando com escala likert de 5 pontos e pela não normalidade dos dados, optou-se em utilizar técnicas não-paramétricas para comparação de grupos, no caso: entre as categorias profissionais (duas classificações) aplicou-se o teste de Mann-Whitney (MW) e as demais variáveis



demográficas por apresentarem mais de duas classificações aplicou-se o teste de Krukall-Wallis (KW) ao nível de significância de 5%.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a tabulação e análise dos dados, encontraram-se os resultados referentes aos dados do perfil diagnóstico dos servidores da escola onde foi aplicado o questionário. O alfa de Cronbach's encontrado foi de 0,913.

Verificou-se que do total de 74 servidores do colégio, 20 são agentes educacionais e 54 são professores, onde 85% dos agentes educacionais devolveram os questionários e menos da metade dos professores, 42,6%, entregaram seus questionários. Perfazendo assim um total de questionários respondidos ou parcialmente respondidos de 54,05%.

O grupo conta com 40 questionários respondidos e devolvidos, ainda que parcialmente, perfazendo 100% da mesma, onde 17 são de agentes educacionais - 42,5% e 23 são de professores - 57,5%. O quadro 1 mostra o perfil geral dos servidores do colégio.

VARIÁVEIS	DADOS OBTIDOS
Categoria Profissional	Professores – 23 Agentes Educacionais - 17
Faixa etária	Entre 41 a 60 anos – 70% Entre 31 a 40 anos – 12,5% Acima de 60 anos – 7,5% Entre 18 a 30 anos – 5% Não responderam - 5%
Grau de escolaridade	Ensino Superior – 40% Pós-Graduação (Especialização) – 32,5% Ensino Médio – 12,5% Mestrado – 7,5% Não responderam – 7,5%
Tempo de Serviço	Entre 11 a 30 anos – 67,5% Entre 4 a 10 anos – 17,5% Mais de 30 anos – 7,5% Não responderam – 7,5%
Estado Civil	Casado – 42,5%, Solteiro – 30% Divorciado./Separado – 12,5%, Outro - 2,5% e Não responderam 12,5%.

Quadro 1 – Perfil geral dos servidores do colégio.

Para avaliar a Satisfação no trabalho o questionário de Meliá e Peiró (1989) conta com 5 fatores:

Fator 1 – Satisfação com a Supervisão: possui 6 itens, referente às questões 13 a 18.

Fator 2 – Satisfação com o ambiente físico do trabalho: possui 5 itens, referente às questões 6 a 10.

Fator 3 – Satisfação com benefícios e políticas organizacionais: possui 5 itens, referente às questões 4, 11, 12, 22 e 23.

Fator 4 – Satisfação intrínseca do trabalho: possui 4 itens, referentes às questões 1, 2, 3 e 5.

Fator 5 – Satisfação com a participação: possui 3 itens, referentes às questões 19 a 21.

Quanto à percepção dos professores com referência à Satisfação no trabalho, obtiveram-se os dados conforme demonstrados na tabela 2.

Tabela 2 - Média dos professores entre os fatores de satisfação no trabalho

Fatores	n	Média	Desvio Padrão
1	23	3,36	1,045
2	23	3,62	0,936
3	23	2,68	0,643
4	23	3,66	1,114
5	23	3,48	1,197
Geral	23	3,25	0,885

De acordo com as médias apresentadas na tabela 2, obtiveram-se os níveis de satisfação dos professores constantes no quadro 2.

FATORES	NÍVEL DE SATISFAÇÃO
<b>Fator 1</b> - Satisfação c/ a Supervisão.	Indiferente
<b>Fator 2 e 4</b> - Satisfação com o Ambiente Físico e Satisfação Intrínseca do Trabalho, respectivamente.	Parcialmente Satisfeito
<b>Fator 3 e 5</b> – Satisfação com Benefícios e Políticas da Organização, e Satisfação com a Participação, respectivamente.	Indiferente

Quadro 2 – Nível de satisfação dos professores.

Para essa categoria profissional verifica-se que as médias de todos os fatores encontram-se abaixo da média geral do total de servidores do colégio.

No fator 3 – Satisfação com benefícios e políticas da organização, encontra-se a questão 4 – referente ao salário recebido, obtendo a média mais baixa dentre as questões, com média 1,90 e desvio padrão 1,338.

Sendo que de acordo com a teoria dos dois fatores, as questões constantes no fator 3 são consideradas como fatores higiênicos e quando em nível precário tornam os trabalhadores insatisfeitos e quando em nível ótimo previnem a insatisfação.

Os resultados encontrados com maior expressividade para a categoria dos professores verificam-se no quadro 3.

FATORES/QUESTÕES	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>No fator 3</u> – a questão 4: referente ao salário recebido.</li> <li>• Professores com nível de Mestrado: o nível de escolaridade mais alto para o grupo.</li> <li>• Nas questões 11, 12, 22 e 23: Oportunidades de formação e atualização, evolução na carreira, o modo de cumprimento das normas legais, acordos coletivos e a forma como as negociações referentes a benefícios acontecem.</li> <li>• <u>Entretanto, no Fator 4</u> – Satisfação Intrínseca do Trabalho, questão 1 – trabalho enquanto fator de realização.</li> <li>• Questão 3 - oportunidade de fazer o que gostam.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foi a que obteve a média mais baixa, onde 52,17% dos professores sentem-se totalmente insatisfeitos.</li> <li>• 100% consideram-se totalmente insatisfeitos com referência ao salário recebido.</li> <li>• São percebidos como parcialmente insatisfeitos a indiferentes.</li> <li>• 45% dos professores sentem-se parcialmente satisfeitos</li> <li>• 42,5% dos professores sentem-se parcialmente satisfeitos.</li> </ul>

Quadro 3 – Resultados com maior expressividade na categoria de professores.

Pode-se inferir que a insatisfação encontrada na percepção dos professores, conforme demonstra o quadro 3 – na questão salarial, é a responsável pelo desencadeamento de ações como as constantes paralisações e greves em que a reivindicação por melhores salários possui enfoque principal.

No grupo de professores com nível de mestrado, foi onde se encontrou também o nível mais baixo de satisfação com média 1,96 e desvio padrão 0,364, no fator 3 – Satisfação com benefícios e políticas da organização.

Com relação às oportunidades de formação e atualização, não sendo incentivadas e valorizadas podem gerar ações e comportamentos que atinjam diretamente o nível de aprendizado dos alunos. Professores menos atualizados geram um trabalho ou aprendizado também deficiente, entre outros fatores. Haverá sempre um desencadeamento de diversas ações, comportamentos, podendo ser uns consequentes de outros. Dependendo sempre dos valores, crenças, habilidades, personalidade, dentre outros, de cada um para lidar com essas questões tão complexas.

Entretanto, no Fator 4 – Satisfação intrínseca do trabalho, os professores encontram-se mais satisfeitos. Onde revela que embora tenham um salário que acreditam não ser compatível com a função a qual desempenham e estejam na maioria parcialmente insatisfeitos nesse ponto, no tocante ao trabalho enquanto fator de realização e fazerem o que gostam encontram-se, na maioria, parcialmente satisfeitos.

Sendo que de acordo com Vergara (2000) esse significado do trabalho para cada um é o que traz comportamentos positivos tanto para os próprios professores quanto para seus alunos, assim como para a organização e a sociedade.

Quanto à percepção dos Agentes Educacionais com referência à Satisfação no Trabalho, obtiveram-se os resultados constantes na tabela 3.

Tabela 3 - Média dos Ag. Educacionais entre os fatores de satisfação no trabalho

Fatores	n	Média	Desvio Padrão
1	17	4,13	0,685
2	17	4,03	0,925
3	17	3,21	0,641
4	16	3,81	0,854
5	17	4,14	0,818
Geral	17	3,86	0,700

Para esta categoria profissional verifica-se que as médias de todos os fatores encontram-se acima da média geral do total de servidores do colégio.

De acordo com as médias apresentadas na tabela 3, obtiveram-se os níveis de satisfação dos agentes educacionais constantes no quadro 4.

FATORES	NÍVEL DE SATISFAÇÃO
<b>Fator 1 e 2-</b> Satisfação com a Supervisão e Satisfação com o Ambiente Físico, respectivamente.	Parcialmente Satisfeito
<b>Fator 3 –</b> Satisfação com os Benefícios e Políticas da Organização.	Indiferente
<b>Fator 4 e 5–</b> Satisfação Intrínseca do Trabalho e Satisfação com a Participação, respectivamente.	Parcialmente Satisfeito

Quadro 4 – Nível de satisfação dos agentes educacionais.

A média mais baixa foi encontrada no fator 3 – Satisfação com benefícios e políticas da organização. Sendo que a questão que mais contribuiu para essa média mais baixa também foi a questão 4 – relativa ao salário recebido, no entanto com menos intensidade que no grupo dos professores. A média da referida questão ficou em 2,62 e desvio padrão 1,310.

Os resultados encontrados com maior expressividade para a categoria dos agentes educacionais verificam-se no quadro 5.

FATORES/QUESTÕES	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>No Fator 3</u> – questão 4: salário recebido</li> <li>• Questão 11: oportunidades de formação e atualização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Média mais baixa, onde 23,53% estão totalmente insatisfeitos e 29,41% parcialmente insatisfeitos.</li> <li>• 2ª média mais baixa, onde 35,29% estão de totalmente a parcialmente insatisfeitos.</li> </ul>

Quadro 5 – Resultados com maior expressividade na categoria dos agentes educacionais.

Ainda no fator 3, questão 11 - oportunidades de formação e atualização a média para os agentes educacionais foi 2,94 e desvio padrão 1,181. Esta foi a 2ª média mais baixa. Indicando que juntamente com a questão salarial, a questão de oportunidades de formação e atualização é uma das preocupações dos agentes educacionais e busca constante por melhorias.

Quanto à percepção geral do grupo, professores e ag. educacionais, referente à Satisfação no Trabalho, obtiveram-se os resultados constantes na tabela 4.

Tabela 4 - Média geral dos servidores entre os fatores de satisfação no trabalho

Fatores	n	Média	Desvio Padrão
1	40	3,69	0,978
2	40	3,79	0,943
3	40	2,91	0,687
4	39	3,72	1,006
5	40	3,76	1,091
Geral	40	3,51	0,859

De acordo com as médias apresentadas na tabela 4, obtiveram-se os níveis de satisfação geral do grupo de servidores apresentados no quadro 6.

FATORES	NÍVEL DE SATISFAÇÃO
<b>Fator 1, 2, 4 e 5</b> - Satisfação com a Supervisão, Satisfação com o Ambiente Físico, Satisfação Intrínseca do Trabalho e Satisfação com a Participação, respectivamente.	Parcialmente Satisfeito
<b>Fator 3</b> – Satisfação com os Benefícios e Políticas da Organização.	Indiferente

Quadro 6 – Nível de satisfação geral dos servidores.

O fator 1 e o fator 3 em relação ao grau de escolaridade dos professores e agentes educacionais diferem estatisticamente para o teste de Kruskal-Wallis ( $p < 0,05$ ). Significando que por apresentar mais de duas classificações para a variável demográfica - grau de escolaridade, ao nível de significância de 5%, o teste de Kruskal-Wallis foi utilizado. Indicando que existem opiniões estatisticamente

diferentes nesta variável entre as categorias profissionais de professores e agentes educacionais.

O fator 2, 4 e 5 em relação ao grau de escolaridade dos professores e agentes educacionais não tem diferença significativa para o teste de Kruskal-Wallis ( $p > 0,05$ ). Significando que nesses fatores não existem opiniões estatisticamente diferentes nesta variável entre professores e agentes educacionais.

O fator 1 em relação aos professores e agentes educacionais difere estatisticamente, sendo encontrado através do teste de Mann-Whitney ( $p < 0,05$ ). O teste de Mann-Whitney foi utilizado entre as categorias profissionais (duas classificações) professores e agentes educacionais. Significando que professores e agentes educacionais diferem estatisticamente de opiniões ao nível de significância de 5%.

Os resultados encontrados com maior expressividade para a categoria geral dos servidores, no fator 1, verificam-se no quadro 7.

FATOR/QUESTÕES	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>No fator 1: Satisfação c/ a Supervisão</u></li> <li>• Questões 13 e 18: relações pessoais e apoio recebido da direção</li> <li>• Questão 16: como avaliam e julgam seu trabalho</li> <li>• Questão 17: igualdade de tratamento e sentido de justiça</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Q. 13: 65% do grupo estão entre parcialmente satisfeitos (32,5%) a totalmente satisfeitos (32,5%).</li> <li>• Q. 18: 45% estão totalmente satisfeito e 22,5% parcialmente satisfeitos.</li> <li>• Q. 16: 57,5% do grupo estão de parcialmente a totalmente satisfeitos. Mas na categoria dos professores 30,4% estão totalmente a parcialmente insatisfeitos.</li> <li>• Q. 17: 42,5% do grupo estão parcialmente satisfeitos e 22,5 % totalmente satisfeitos.</li> <li>• Entretanto, 34,8% dos professores estão de parcialmente a totalmente insatisfeitos na questão 17.</li> </ul>

Quadro 7 – Resultados com maior expressividade, no fator 1, na categoria geral dos servidores.



No fator 1 – Satisfação com a Supervisão, nas questões referentes às instâncias de poder dentro da organização pode-se inferir que a equipe diretiva através das ações de liderança traz resultados positivos a seus liderados, onde são extremamente importantes. No entanto para a categoria de professores, referente à questão 17 - igualdade de tratamento e sentido de justiça deve ser dada uma maior atenção para essa categoria, visto que o percentual de insatisfação encontra-se alto. Com uma investigação mais aprofundada a fim de que se obtenham as possíveis causas e o que pode ser feito para melhorar essa percepção, assim como contextualizar com a cultura da organização, pois é uma variável com grande relevância.

Na questão 16 – a forma como avaliam e julgam seu trabalho, novamente encontra-se uma percepção alta de professores totalmente a parcialmente insatisfeitos.

Verifica-se que a percepção dos agentes educacionais está mais positiva em relação à satisfação com a supervisão do que a categoria dos professores.

Neste ponto encontra-se uma variável relevante que é a questão da liderança. Através de uma boa liderança pode-se encontrar um maior nível de motivação que além de estar ligado ao indivíduo e ao seu próprio trabalho, depende também da competência e sensibilidade que o chefe direto deve possuir, necessitando ter habilidade interpessoal e saber como usá-la e para tanto deve estar preparado, conforme destaca Bergamini (2008).

Onde segundo Robbins (2003) é uma das variáveis de grande relevância para a obtenção de um bom desempenho dos liderados. Ela é corresponsável, juntamente com outros fatores, por ações e comportamentos mais positivos e comprometidos com a organização, indicando um maior nível de motivação.

Sendo definida por Bergue (2010a) como potencial de liderança a capacidade de fazer com que o grupo responda positivamente mesmo em situações adversas.

O fator 2 não apresenta diferença significativa em relação aos professores e agentes educacionais para o teste de Mann-Whitney ( $p > 0,05$ ). Significando que tanto professores quanto agentes educacionais possuem opiniões que não são estatisticamente diferentes ao nível de significância de 5%.

Os resultados encontrados com maior expressividade para a categoria geral dos servidores, no fator 2, verificam-se no quadro 8.

FATOR/QUESTÕES	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>No fator 2: Satisfação c/ o ambiente físico</u></li> <li>• Questão 9: da ventilação no local de trabalho</li> <li>• Questão 10: da climatização no local de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Q. 9: 32,5% do grupo estão de parcialmente a totalmente insatisfeitos.</li> <li>• Q. 10: 40% do grupo estão de parcialmente a totalmente insatisfeitos.</li> </ul>

Quadro 8 – Resultados com maior expressividade, no fator 2, na categoria geral dos servidores.

No fator 2 – Satisfação com o ambiente físico observa-se na média das questões por categoria funcional, um maior descontentamento entre os professores para as duas questões.

O ambiente físico pode contribuir para a satisfação ou insatisfação e dessa forma afetar o organismo, o humor, dentre outros. Assim como para comportamentos e ações positivas ou negativas, de acordo com a percepção de cada um.

Um ambiente confortável e agradável contribui para o desenvolvimento das tarefas, melhor aprendizado, concentração e por consequência melhor qualidade de vida, contribuindo para uma melhor satisfação no trabalho. Devendo para tanto haver pesquisas mais detalhadas sobre o assunto que comprovem as relações de causa e efeito entre clima e saúde e suas consequências.

Podendo-se inferir que cansaço, fadiga, stress, humor, também podem ter relações com a qualidade do ambiente onde se desenvolvem as atividades. Segundo Martinez e Paraguay (2003), os estudos de Locke revelam relação entre a ocorrência de melhor qualidade de saúde física em pessoas satisfeitas e riscos de problemas de saúde física e mental, assim como fadiga, dor de cabeça, dificuldade respiratória, problemas digestivos e dores musculares em pessoas insatisfeitas. Mas esses resultados devem ser considerados com cuidado, uma vez que podem existir diversos fatores influenciando, ligados ou não ao trabalho.

Sugere-se a busca de respaldo teórico em outras áreas de conhecimento e em outros métodos, tais como observacionais, análise de discurso, pesquisa-ação e outros.

Considerando a complexidade da relação entre satisfação no trabalho e saúde, são sugeridos estudos tanto qualitativos quanto quantitativos, pois não somente a questão do ambiente físico e condições de trabalho, mas a satisfação ou insatisfação no trabalho como um todo podem trazer reflexos para a saúde física e mental. Conforme estudos de vários autores, entre eles Locke, conforme relata Martinez e Paraguay (2003), trazendo consequências tanto para os trabalhadores quanto para as organizações e também para a sociedade que se utiliza e necessita dos serviços.

O fator 3 em relação aos professores e agentes educacionais difere estatisticamente para o teste de Mann-Whitney ( $p < 0.05$ ). O teste de Mann-Whitney foi utilizado entre as categorias profissionais (duas classificações) professores e agentes educacionais. Significando que professores e agentes educacionais diferem estatisticamente de opiniões ao nível de significância de 5%.

Os resultados encontrados com maior expressividade para a categoria geral dos servidores, no fator 3, verificam-se no quadro 9.

FATOR/QUESTÕES	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>No fator 3: Satisfação c/ benefícios e políticas da organização</u></li> <li>• Questão 4: Salário recebido</li> <li>• Questão 11: Oportunidades de formação e atualização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Q. 4: 62,5% estão de parcialmente a totalmente insatisfeitos, 20% parcialmente satisfeitos, 5% totalmente satisfeitos, 5% indiferentes e 7,5% não responderam.</li> <li>• Q. 11: 45% do grupo estão de parcialmente a totalmente insatisfeito, 25% parcialmente satisfeito e 20% indiferentes, 7,5% estão totalmente satisfeitos e 2,5% não respondeu.</li> </ul>

Quadro 9 – Resultados com maior expressividade, no fator 3, na categoria geral dos servidores.

No fator 3 – Satisfação com benefícios e políticas da organização foi onde se encontrou as médias mais baixas. As questões que mais contribuíram foram a questão 4 - salarial e 11 - referente a oportunidades de formação e atualização. Embora as duas categorias de servidores estejam com média mais baixa nessas duas questões, verifica-se que os professores se encontram com uma percepção maior de insatisfação do que os agentes educacionais. Sendo que nas outras questões dentro desse fator os agentes educacionais têm uma percepção de indiferença enquanto que os professores possuem uma percepção maior de insatisfação.

Segundo a teoria dos dois fatores, a recompensa salarial e os benefícios constituem-se como fatores higiênicos e quando estão precários tornam os servidores insatisfeitos.

Conforme a teoria da equidade, as pessoas fazem comparações das suas colaborações e recompensas com as dos outros, tanto dentro da mesma organização quanto de outras. Ao perceberem a equidade, os trabalhadores contribuirão com o mesmo nível de antes, mas se perceberem a inequidade, ou seja, desigualdades poderão diminuir sua produção, desejar e lutar por melhores recompensas, faltarem ao trabalho, chegarem atrasados e outros ou ainda exonerarem-se. A insatisfação pode gerar paralisações, greves, dentre outros fenômenos.

De acordo com a teoria da expectativa – são os conteúdos mentais que acionam o comportamento motivacional e, a intensidade da ação humana possui uma relação de proporcionalidade com os resultados no qual podem ser obtidos através dela. Verifica-se que os trabalhadores levam em conta o esforço que fazem e constata as recompensas que recebem. Neste caso onde percebem a pouca recompensa financeira, a pouca possibilidade de ascensão na carreira, onde promoções para troca de nível ou grau não são realizadas a tempo por parte do governo, poderão agir com menor esforço e interesse em suas tarefas.

Conforme essa percepção, de acordo com Robbins (2003) as causas da baixa motivação estaria na crença de que muitos têm de que não importa o quanto se esforcem ou trabalhem, não receberão melhores remunerações ou salários por isso.

Verifica-se aqui um importante ponto que pode afetar o comportamento dos servidores negativamente. Tendo em vista a teoria das metas, essa situação pode

trazer casos de faltas ao serviço, chegadas atrasadas, assim como colaborar para diminuições de desempenho e conseqüentemente das próprias metas.

As faltas ao trabalho pode gerar também uma sobrecarga de trabalho para o colega o qual teve que assumir as tarefas daquele que faltou, podendo também gerar insatisfações. E, se as faltas tornarem-se frequentes pode-se ter casos do tipo “se ele pode fazer, eu também posso”, podendo ocorrer ainda falta de colaboração, sentimento de injustiça, relacionamentos interpessoais prejudicados, assim como uma divisão de tarefas na qual cause sentimentos de inequidade ou injustiça.

A forma como o servidor agirá dependerá de seus valores, crenças, do significado do seu trabalho, dentre outras.

Segundo a teoria da hierarquia das necessidades e a teoria do impulso, as pessoas têm necessidade de afiliação, sendo que ela pode contribuir para a motivação no trabalho. Um trabalho com colegas com uma boa relação interpessoal, colaboração, cooperação, de ajuda mútua pode trazer benefícios ao grupo e ao próprio desenvolvimento das tarefas e conseqüentemente para a organização e para a sociedade com a obtenção de melhores serviços.

Outra resposta ao descontentamento ou insatisfação, colaborando para o desencadeamento de outras situações, pode ser também - em contribuição com outros fatores, reclamações, mau atendimento, morosidade na execução das tarefas, pouco envolvimento com as tarefas e com a própria organização, pouca colaboração, resistência a mudanças, assim como a responsabilidades, entre outras situações.

No entanto não se deve analisar isoladamente, pois existe todo um contexto onde estão inseridas várias questões. Dependendo também de como a pessoa interpreta e o que realmente é importante para ela.

As pessoas, mesmo insatisfeitas com seus salários, agem de forma diferente, pois de acordo com Bergamini (2008) as pessoas não agem de forma igual mesmo que seja pelas mesmas razões.

Segundo Vergara (2000) encontrar o significado do trabalho pode motivar a pessoa, onde existem pessoas que se sentem motivadas por questões econômico-financeiras, elas encontrarão um significado no trabalho em organizações que disponham desse benefício. Outras poderão sentir-se motivadas por acreditarem que o significado do trabalho esteja no desejo de ser reconhecido, participarem das decisões, terem tarefas desafiadoras, de sentirem-se competentes. Poderão

encontrar o significado para o trabalho em organizações que lhes proporcione esses desejos. Incluindo neste ponto a questão da cultura da organização.

Bergamini (1997) também acredita que a motivação para um trabalho depende do significado que cada um atribui a essa atividade ou tarefa, sendo considerada intrínseca às pessoas.

A insatisfação com a questão da recompensa financeira não pode ser analisada por si só, ela se reveste de um contexto que irá desencadear novas ações e depende de outros fatores também.

Outro ponto importante e de destaque é que a questão salarial não está diretamente ligada à organização em que o servidor desempenha as suas funções. Não depende da chefia imediata.

Significando que para determinados servidores a questão salarial não é por si só um fator determinante de ações negativas no trabalho ou de desencadeamento de insatisfações, que poderão levá-los a um menor desempenho, menos comprometimento, faltas constantes ao serviço e outras ações e comportamentos negativos.

O fator 4 em relação aos professores e agentes educacionais não tem diferença significativa para o teste de Mann-Whitney ( $p > 0,05$ ). Significando que tanto professores quanto agentes educacionais possuem opiniões que não são estatisticamente diferentes ao nível de significância de 5%.

No fator 4 – Satisfação intrínseca do trabalho evidenciou-se uma percepção dos servidores de parcialmente satisfeitos, onde a maioria está realizada com seu trabalho.

Os resultados encontrados com maior expressividade para a categoria geral dos servidores, no fator 4, verificam-se no quadro 10.

Podendo-se inferir que embora acreditem receber um salário o qual não cobre suas necessidades e não esteja de acordo com o que merecem, os servidores acreditam estarem num trabalho que lhes proporciona satisfação e realização.

A satisfação em fazer o que gosta e encontrar um significado para o trabalho que se desempenha, segundo Vergara (2000) e Bergamini (1997) podem gerar motivação, trazendo ações mais comprometidas, com mais qualidade, entre outras.

FATOR/QUESTÕES	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>No fator 4: Satisfação intrínseca do trabalho</u></li> <li>• Questão 1: referente ao trabalho enquanto fator de realização e Questão 2: oportunidades que o trabalho oferece de fazer as coisas na qual se destaca.</li> <li>• Questão 3: oportunidades que o trabalho oferece em fazer as coisas que gosta.</li> <li>• Questão 5: objetivos e metas que deve alcançar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Q. 1 e 2: 75% do grupo estão de parcialmente a totalmente satisfeitos.</li> <li>• Q. 3: 67,5% estão de parcialmente a totalmente satisfeitos.</li> <li>• Q. 5: 72,5% do grupo estão parcialmente satisfeitos e 7,5% estão totalmente satisfeitos.</li> </ul>

Quadro 10 – Resultados com maior expressividade, no fator 4, na categoria geral dos servidores.

O fator 5 em relação aos professores e agentes educacionais não tem diferença significativa para o teste de Mann-Whitney ( $p > 0,05$ ). Significando que tanto professores quanto agentes educacionais possuem opiniões que não são estatisticamente diferentes ao nível de significância de 5%.

No fator 5 – Satisfação com a participação, a percepção dos servidores é de parcialmente satisfeitos.

Pode-se inferir que os servidores possuem autonomia sobre seus trabalhos, mas com relação a decisões referentes à organização a categoria dos professores percebem uma menor abertura ou menor satisfação.

A participação de todos nas decisões promove um maior comprometimento e envolvimento tanto na execução das tarefas quanto na satisfação com os resultados, conforme destaca Bergue (2010a).

Os resultados encontrados com maior expressividade para a categoria geral dos servidores, no fator 5, verificam-se no quadro 11.

FATOR/QUESTÕES	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>No fator 5: Satisfação com a participação</u></li> <li>• Questão 19: autonomia p/ decidir sobre o próprio trabalho.</li> <li>• Questão 20: participação nas decisões – na organização ou na área do trabalho.</li> <li>• Questão 21: possibilidade de participar das decisões da área de trabalho que pertence sobre assuntos relacionados à organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Q. 19: 87,5 % do grupo estão de parcialmente a totalmente satisfeitos.</li> <li>• Q. 20: 62,5% estão parcialmente a totalmente satisfeitos e 22,5% estão de parcialmente a totalmente insatisfeitos e 15% estão indiferentes.</li> <li>• Q. 21: 57,5% estão de parcialmente satisfeitos a totalmente satisfeitos, 25% estão parcialmente insatisfeitos a totalmente insatisfeitos, 15 % estão indiferentes e 2,5% não respondeu.</li> </ul>

Quadro 11 – Resultados com maior expressividade, no fator 5, na categoria geral dos servidores.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo deste trabalho foi entender o tema motivação e satisfação no ambiente laboral, assim como identificar a percepção dos servidores de uma escola pública sobre a sua satisfação no trabalho e dessa forma apresentar sugestões. Contextualizando com variáveis importantes e também influentes nas ações e comportamentos dos servidores, dentre elas a liderança, o forte arcabouço legal, a cultura e o clima organizacional.

Esse objetivo foi alcançado na medida em que se obtiveram os resultados através da colaboração dos servidores da escola e dessa forma sendo possível analisar os dados e contextualizá-los com o embasamento teórico e assim propor ações que contribuam para a melhoria do ambiente organizacional.

As teorias, modelos e contribuições abordadas no presente trabalho, sobre o tema em questão, tornaram possível uma melhor compreensão e entendimento do assunto. Verificou-se que a matéria se reveste de grande complexidade e tida como um dos desafios da era moderna.

O perfil diagnóstico ou o clima organizacional é uma importante ferramenta gerencial, pois permite à chefia ou liderança conhecer as percepções de seus liderados, suas satisfações e insatisfações. Podendo assim planejar, melhorar os relacionamentos e identificar as suas necessidades. Identificar como respondem melhor a determinadas situações, entendendo como se processam o comportamento e as ações dos servidores, o que pode ser melhorado a nível local para contribuir para um ambiente mais agradável, com maior qualidade, desempenho, envolvimento e satisfação no trabalho. Para assim também contribuir para uma melhor qualidade de vida e saúde tanto física como mental do servidor. E, conseqüentemente melhorando os serviços prestados pela escola, tornando-os ágeis e eficientes. E dessa forma, fazendo com que os objetivos pessoais convirjam com os objetivos da instituição.

Verificou-se através do perfil diagnóstico dos servidores da escola que a categoria profissional de professores encontra-se mais insatisfeita que a categoria profissional dos agentes educacionais, em todos os fatores. Cujas médias dos professores, em todos os fatores, ficaram abaixo da média geral de todo o grupo analisado. Enquanto as médias dos agentes educacionais, em todos os fatores, ficaram acima da média geral do grupo.

Na categoria de professores, a insatisfação maior encontra-se nas questões relacionadas ao salário, ambiente físico e com a supervisão – na questão relacionada à participação nas decisões. No entanto, com o seu trabalho enquanto fator de realização e fazer o que gosta encontram-se, na maioria, satisfeitos – ainda que parcialmente.

Na questão - participação nas decisões encontrou-se uma maior insatisfação ou indiferença. A qual de acordo com diversas teorias e abordagens a participação nas decisões é uma das responsáveis por promover um maior envolvimento e comprometimento tanto com o trabalho realizado quanto com a organização. Quem ajuda a decidir, se envolve mais e se preocupa mais com os resultados que podem ser obtidos. Cabem à equipe diretiva estimular os servidores e abrir mais os problemas, necessidades, prioridades de aquisição ou investimentos para que seus servidores possam além de inteirarem-se do que acontece na escola, terem também oportunidade de expressar seus pontos de vista e assim colaborarem na busca por soluções. Dessa forma podendo também decidir sobre as diversas questões da escola, tanto pedagógicas quanto administrativas.

Um ambiente físico agradável e confortável pode contribuir para uma melhor qualidade e desempenho das tarefas influenciando para uma maior satisfação e deve ser objeto de estudos posteriores a fim de se obtenham dados que identifiquem sua relação com a saúde do trabalhador e com um desempenho melhor.

Ações inovadoras e criativas para a melhora do ambiente físico podem surgir de toda a comunidade escolar – com ideias e também com cooperação. Tanto com ações simples que não impliquem em gastos como com ações que consigam captar recursos financeiros e assim investir em melhorias. As quais afetarão a todos e poderão trazer como retorno serviços públicos melhores prestados e também um melhor aprendizado por parte dos alunos.

Na categoria dos agentes educacionais a insatisfação maior está associada ao salário e às oportunidades de formação e atualização.

A questão salarial é a que trouxe maior insatisfação tanto na categoria dos agentes educacionais quanto dos professores. Mas devido a ser uma questão que independe da chefia imediata, a equipe diretiva com uma boa liderança, com bom relacionamento com seus liderados e ações que busquem convergência entre os objetivos da escola e os dos seus integrantes pode gerar ações positivas e neutralizar os efeitos negativos da insatisfação dentro da organização.

Com referência à questão de oportunidades de formação e atualização, essas questões são geridas pela instância superior à direção. Quem organiza é a 8ª Coordenadoria Regional de Educação (CRE) juntamente com a Secretaria de Educação e Cultura (SEC). O que a direção pode fazer é solicitar cursos, palestras e outros à 8ª CRE com vista à atualização de seus servidores e organizar da melhor forma para que todos tenham acesso. Aos cursos de formação de nível médio e superior além de incentivar, a direção pode ajustar o horário do servidor e facilitar o seu acesso sem, contudo, deixar de observar a carga horária legal.

A insatisfação segundo a teoria das metas pode ocasionar problemas de saúde tanto física quanto mental. As faltas ao trabalho e os laudos médicos podem ser um indicativo que esse assunto merece uma maior atenção, necessitando de mais pesquisas que verifiquem sua relação com a insatisfação.

Com base no presente estudo, recomendam-se novas pesquisas, mais detalhadas a fim de diagnosticar: relações de satisfação e saúde, questões onde se obteve a situação de indiferença, bem como a percepção da outra metade de servidores que não respondeu ao questionário por diversos motivos.

Sugere-se à equipe diretiva:

- Rotação de atividade para os servidores a fim de um melhor aproveitamento do seu potencial ou mais compatível com suas habilidades, pois 41,18% dos agentes educacionais se sentem parcialmente insatisfeitos, indiferentes ou não opinaram em relação às oportunidades que o trabalho lhes oferece em fazer as coisas que gosta, assim como 26% dos professores.
- Maior participação de todos os servidores nas decisões tanto referentes aos seus trabalhos como às da organização, onde de acordo com diversos autores as pessoas envolvem-se mais, comprometem-se mais e responsabilizam-se mais em situações das quais participa das decisões.
- Com relação ao ambiente físico sugere-se uma melhoria e investimentos em equipamentos para garantir uma climatização adequada no espaço físico onde se desenvolvem as tarefas, afim de que as mesmas sejam mais bem desempenhadas. Uma sugestão de estratégia que foi utilizada também por uma escola pública é a realização de uma força-tarefa no Programa do governo “A nota é minha”, onde

através dos recursos financeiros arrecadados foi investido em condicionadores de ar para todas as salas de aula.

- Implantação ou manutenção de práticas de elogios e reconhecimento a trabalhos bem executados, às habilidades e aos esforços dos profissionais. De acordo com Vergara (2000) o significado do trabalho para algumas pessoas é o desejo de serem reconhecidas, participarem das decisões e de sentirem-se competentes, sendo essa uma forma de motivação para elas.

As mudanças nas organizações públicas, de um modo geral, necessitam de um ambiente favorável, onde devem ser evidenciadas as diferentes variáveis que afetam o comportamento dos seus servidores. A cultura e o clima organizacional devem ser considerados no processo de mudanças. Contando com uma comunicação adequada, participação de todos nas decisões, definições claras das responsabilidades, valorização e reconhecimento do bom desempenho, treinamento adequado, recursos físicos e materiais assim como boas condições do ambiente físico. E, ainda o fortalecimento das relações interpessoais.

Cabe à equipe diretiva ser a ponte entre os servidores da escola juntamente com a comunidade escolar na busca por soluções e melhores resultados para a escola onde se inserem. Obtendo assim um ambiente harmônico e integrado com a colaboração e empenho de todos a fim de que a educação alcance seu devido lugar e importância. Um país para desenvolver-se necessita de uma educação forte e de qualidade. A luta por investimentos na educação é dever de todos.

## REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C. **A integração do indivíduo-organização**. São Paulo: Atlas, 1975.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERGUE, S. T. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010a.
- \_\_\_\_\_. **Cultura e mudança organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010b.
- BISQUEIRA, R.; SARRIERA, J. C; MARTÍNEZ, F. **Introdução à estatística: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS**. Porto Alegre: Atmed, 2004.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: Brasília. Dispon.<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)> Acesso em 20 abr. 2011.
- BRESCANCINI, A. M. Insatisfeito, satisfeito, motivado. Clima organizacional, que deve ser investigado e gerenciado, orienta estratégias para motivar pessoas. **Revista sp. gov., versão eletrônica**, São Paulo, Ano 1, nº 2, outubro de 2004, Disponível: <<http://www.revista.fundap.sp.gov.br/revista2/paginas/ferramentas.htm>>. Acesso em 11 maio 2011.
- CARLOTTO, M. S.; CÂMARA, S. G. Propriedades psicométricas do Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23). **Psico USF**, Itatiba, v. 13, n. 2, dez. 2008. Disponível em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-82712008000200007&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712008000200007&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 03 fev. 2011.
- CARLOTTO, M. S.; GOBBI, M. D. Contextualizando a motivação no trabalho. **Aletheia**, [S.l.], v. 9, p. 77-84, 1999.
- CHIAVENATO, I. 1929. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. vol. 3. São Paulo: Atlas, 1981.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- \_\_\_\_\_. **História da administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: Como incrementar talentos na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 98-99.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FROTA NETO, A. **Um estudo sobre motivação nas teorias das organizações**. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 1983.

KOCHE, J. C. **Fundamentos da metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 14. ed. rev. amp. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

LOPES, T. de V. M. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

MACIEL, S. E. V.; SÁ, M. A. D. de. **Studia Diversa**, CCAE - UFPB, Vol. 1, Nº 1 Out. 2007, p. 62-86. Disponível na internet em: <[http://www.ccae.ufpb.br/public/studia\\_arquivos/arquivos\\_01/saulo\\_01.pdf](http://www.ccae.ufpb.br/public/studia_arquivos/arquivos_01/saulo_01.pdf)> Acesso em: 06 ago. 2010.

MASLOW, A. H. Maslow no gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MARTINEZ, M. C. **As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador** 2002. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, 2003, vol. 3, p. 59-78. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/cpst/v6/v6a05.pdf>>. Acessos em 04 fev. 2011 e 12 maio 2011.

McGREGOR, D. **Motivação e liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1973.

\_\_\_\_\_. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MELIÁ, J. L.; PEIRÓ, J. M. (1989). **La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23**. [The measurement of job satisfaction in organizational settings: The S20/23 Job Satisfaction Questionnaire] *Psicologemas*, 5, 59-74. Disponível em: <[http://www.uv.es/melija/Research/Art\\_Satisf/ArtS20\\_23.PDF](http://www.uv.es/melija/Research/Art_Satisf/ArtS20_23.PDF)>. Acessos em 03 e 04 fev. 2011.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OSÓRIO, F. M. Novos Rumos da Gestão Pública Brasileira: dificuldades teóricas ou operacionais? **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado – RERE**, Salvador, Instituto de Direito Público da Bahia, nº 1, março/abr il/maio/2005. Disponível na internet: <<http://www.direitodoestado.com.br>>. Acessado em 08 jan. 2010.

PÉREZ-RAMOS, J. (1990). Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia-USP*, 1 (2), 127-140. In: MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, 2003, vol. 3, p. 59-78. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/cpst/v6/v6a05.pdf>>. Acessos em 04 fev. 2011 e 12 maio 2011.

RIO GRANDE DO SUL. **Constituição do Estado do RS**. Porto Alegre, 1989. Dispon. em <<https://www.al.rs.gov.br/prop/Legislacao/Constituicao/Constituicao.htm>>. Acesso em: 25 abr. 2011.

ROBBINS, S. P. **A verdade sobre gerenciar pessoas**. São Paulo: Pearson Financial Times, 2003.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO RIO GRANDE DO SUL. **Legislação**. Porto Alegre, [19--]. Disponível em: <<http://www.educacao.rs.gov.br/pse/html/legislacao.jsp?ACAO=acao1>>. Acessos em 20 abr. 2011 e 21 maio 2011.

SILVA, W. R. da; RODRIGUES, C. M. C. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

SROUR, R. H. Formas de gestão: o desafio da mudança. **Revista de Administração de Empresas**. v. 34, n. 4, p. 31-45. Jul./ago., 1994.

STEUR, R. S. **Satisfação no trabalho, conflito e ambiguidade de papéis: Estudo junto às enfermeiras de Maternidade Escola do Município de São Paulo**. Dissertação (Mestrado), Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 1989.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1982.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZAMBERLAN, C. O. **Orientação para aprendizagem, gestão por competências e comprometimento organizacional nas instituições de ensino superior**. Santa Maria: UFSM, 2006. Dissertação (Mestrado em PGA), Universidade Federal de Santa Maria, 2006.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC: [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

## **ANEXOS**



# ANEXO A - QUESTIONÁRIO SOBRE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

## SATISFAÇÃO NO TRABALHO

*Habitualmente o nosso trabalho, nos seus variados aspectos, produz graus diferentes de satisfação ou insatisfação.*

O presente questionário é parte integrante do Trabalho Final do Curso de Especialização em Gestão Pública/ UFSM. Visa obter o diagnóstico sobre os fatores motivacionais e os fatores de insatisfação no ambiente de trabalho. Esses dados servirão de base para o estudo e aplicação da Teoria existente. Para após apresentar sugestões para melhoria no ambiente organizacional. O respondente não será identificado, mantendo-se o anonimato. Desde já, agradecemos pela colaboração.

- ❖ **Categoria profissional:** ( ) Professor ( ) Agente Educacional
- ❖ **Faixa etária:** ( ) 18 a 30 anos ( ) 31 a 40 ( ) 41 a 50 ( ) 51 a 60 ( ) Acima de 60
- ❖ **Grau de escolaridade:** ( ) Ens. Fundamental ( ) Ens. Médio  
( ) Ens. Superior/Graduação ( ) Pós-Graduação/Especialização ( ) Mestrado  
( ) Doutorado ( ) P.H.D
- ❖ **Tempo de serviço:** ( ) até 3 anos ( ) de 4 a 10 anos ( ) de 11 a 30 anos  
( ) + de 30 anos
- ❖ **Estado civil:** ( ) solteiro ( ) casado ( ) Divorciado/Separado ( ) Outro

Classifique, de acordo com a escala abaixo, o grau de **satisfação** e **insatisfação** que o seu trabalho lhe proporciona, circulando o número que corresponda a sua opinião.

- 1 = Totalmente Insatisfeito
- 2 = Parcialmente insatisfeito
- 3 = Indiferente
- 4 = Parcialmente satisfeito
- 5 = Totalmente satisfeito

1. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com o trabalho enquanto fator de realização.
2. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com as oportunidades que o trabalho lhe oferece para fazer coisas nas quais se destaca.
3. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com as oportunidades que o trabalho lhe oferece de fazer coisas de que gosta.
4. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com o salário recebido.
5. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com os objetivos e metas que deve alcançar.
6. Você está: 1.....2.....3.....4.....5 com a higiene e a salubridade de seu local de trabalho.

7. Você está:	1.....2.....3.....4.....5	com o ambiente e espaço físico de seu local de trabalho.
8. Você está:	1.....2.....3.....4.....5	com a iluminação de seu local de trabalho.
9. Você está:	1.....2.....3.....4.....5	com a ventilação de seu local de trabalho.
10. Você está:	1.....2.....3.....4.....5	com a climatização de seu local de trabalho.
11. Você está:	1.....2.....3.....4.....5	com as oportunidades de formação e atualização.
12. Você está:	1.....2.....3.....4.....5	com as oportunidades de evolução na carreira.
13. Você está:	1.....2.....3.....4.....5	com as relações pessoais com as instâncias de poder.
14. Você está:	1.....2.....3.....4.....5	com a supervisão sobre o trabalho que realiza.
15. Você está:	1.....2.....3.....4.....5	com a periodicidade das inspeções realizadas.
16. Você está:	1.....2.....3.....4.....5	com a forma como avaliam e julgam seu trabalho.
17. Você está:	1.....2.....3.....4.....5	com a igualdade de tratamento e sentido de justiça.
18. Você está:	1.....2.....3.....4.....5	com o apoio recebido das instâncias superiores.
19. Você está:	1.....2.....3.....4.....5	com a possibilidade de decidir com autonomia sobre o próprio trabalho.
20. Você está:	1.....2.....3.....4.....5	com a sua participação nas decisões na organização ou na área de trabalho a que pertence.
21. Você está:	1.....2.....3.....4.....5	com a possibilidade que lhe dão em participar nas decisões da área de trabalho a que pertence sobre assuntos relacionados à organização.
22. Você está:	1.....2.....3.....4.....5	com o modo como são cumpridas as normas legais e os acordos coletivos de trabalho.
23. Você está:	1.....2.....3.....4.....5	com a forma como se processam as negociações sobre a contratação de benefícios.