

CENTRO UNIVERSITÁRIO CATÓLICO DE VITÓRIA

ARIANNE DETTMANN ALVES

**A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE DE TRABALHO NA SATISFAÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS: O CASO EM UMA EMPRESA DE ECONOMIA
MISTA DO ESTADO DO ESPIRITO SANTO**

VITÓRIA

2016

ARIANNE DETTMANN ALVES

**A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE DE TRABALHO NA SATISFAÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS: O CASO EM UMA EMPRESA DE ECONOMIA
MISTA DO ESTADO DO ESPIRITO SANTO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Centro Universitário
Católico de Vitória, como requisito
obrigatório para obtenção do título de
bacharel em Administração.
Orientador: Prof. Ma Adriana Bortolon
Carvalho Cardoso

VITÓRIA
2016

ARIANNE DETTMANN ALVES

**A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE DE TRABALHO NA SATISFAÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS: O CASO EM UMA EMPRESA DE ECONOMIA
MISTA DO ESTADO DO ESPIRITO SANTO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário Católico de Vitória, como requisito obrigatório para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em _____ de _____ de _____, por:

Prof. Ma Adriana Bortolon Carvalho Cardoso - Orientadora

Prof. XXXXXXXXXXXXXXXX, Instituição

Prof. XXXXXXXXXXXXXXXX, Instituição

Dedico este trabalho ao meu esposo Eli Carlos por estar ao meu lado neste desafio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem Ele não teria vencido este desafio. A minha família e amigos, pelo apoio e compreensão nos momentos em que precisei estar ausente. A minha amada irmã Ariadne, por ter acreditado no meu potencial e por ter me incentivado nos momentos que pensei em desistir.

Ao meu esposo, por estar ao meu lado neste desafio, por sua paciência, compreensão e amor. Ao meu filho, por ser a minha fonte de inspiração e motivação.

Agradeço a empresa "X", pelo apoio durante a minha pesquisa e aos funcionários pela colaboração. A todos os professores que dedicaram seu tempo para me auxiliar e orientar, principalmente minha orientadora Adriana Bortolon, por todo apoio e ensinamentos, que certamente valerão por toda minha vida.

RESUMO

A satisfação no trabalho é uma variável que retrata como as pessoas se sentem em relação ao próprio trabalho, em sua totalidade ou em alguns aspectos em um determinado momento. Segundo alguns estudos da administração, é um fator que pode contribuir para o sucesso ou o fracasso da organização em decorrência da sua influência na saúde mental e física dos funcionários. O objetivo desta pesquisa foi verificar a influência do ambiente de trabalho na satisfação dos funcionários, identificando quais fatores presentes no ambiente influenciam a satisfação dos funcionários em uma empresa de economia mista, denominada empresa "X". Para alcançar os objetivos, realizou-se um estudo de caso, caracterizando esta pesquisa como exploratória e descritiva. Utilizou-se de fundamentação teórica, observação direta, aplicação de questionário e análise qualitativa. Foi possível verificar que o ambiente de trabalho exerce influência na satisfação dos funcionários. Os fatores que indicaram satisfação na empresa "X" foram os benefícios e a flexibilidade de horário e os que indicaram insatisfação estavam relacionados à influência política na organização e a forma como a instituição seleciona os funcionários para os cargos de confiança. Este tema possui relevância, pois, segundo pesquisas, funcionários satisfeitos geram resultados positivos para a empresa e negativos quando insatisfeitos, sendo necessário avaliar constantemente a satisfação dos funcionários e proporcionar melhorias no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Ambiente de trabalho. Satisfação no trabalho.

ABSTRACT

Job satisfaction is a variable that reflects how people feel about their own work, in its totality or in some aspects at a given time. According to some management studies, it is a factor that can contribute to the success or failure of the organization due to its influence on employees' mental and physical health. The aim of this research was to verify the influence of work environment on employee satisfaction, identifying which factors present in the environment influence employee satisfaction in a mixed economy company, named "X" company. To achieve the aims, a case study was held, featuring this research as exploratory and descriptive. It was possible to verify that the work environment can exert influence on employee satisfaction through the theoretical foundation, direct observation, questionnaire and qualitative analysis. The factors that indicated satisfaction in the company "X" were the benefits and schedule flexibility and the ones which indicated dissatisfaction were related to political influence in the organization and the way how the institution selects employees for trust positions. This topic is relevant because, according to surveys, satisfied employees generate positive results, but negative ones when they are dissatisfied, being necessary to constantly assess employee satisfaction and provide improvements in the workplace.

Keywords: People management. Work environment. Job satisfaction.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – As três etapas das organizações no decorrer do século XX	25
Figura 02 – Objetivos das pessoas X objetivos das organizações.....	26
Figura 03 – Responsabilidade das funções	28
Figura 04 – Diferenças entre cultura e clima organizacional.....	35
Figura 05 – Etapas do ciclo motivacional	38
Figura 06 – Hierarquia das necessidades	42
Figura 07– Fatores higiênicos X Fatores motivacionais	43
Figura 08 – Visão tradicional da satisfação X Visão de Herzberg.....	45
Figura 09 – Fluxograma dos processos realizados	50
Figura 10 – Organograma da empresa “X”	54

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Satisfação com o espírito de colaboração dos colegas de trabalho	57
Gráfico 02 – Satisfação com o salário comparado a capacidade profissional.....	59
Gráfico 03 – Satisfação com a capacidade profissional do chefe	60
Gráfico 04 – Satisfação com o grau de interesse despertado pela atividade	62
Gráfico 05 – Satisfação com a maneira que a instituição promove o pessoal	63
Gráfico 06 – Satisfação com a infraestrutura	64
Gráfico 07 – Satisfação com o feedback.....	65
Gráfico 08 – Satisfação com a liderança exercida pelos superiores	66
Gráfico 09 – Satisfação com a flexibilidade de horário.....	67
Gráfico 10 – Satisfação com a participação nas decisões	67
Gráfico 11 – Satisfação com as normas da empresa.....	68
Gráfico 12 – Satisfação com a forma de seleção para os cargos de confiança	69
Gráfico 13 – Fatores que deixam os funcionários satisfeitos	70
Gráfico 14 – Fatores que deixam os funcionários insatisfeitos.....	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Sexo dos entrevistados	55
Quadro 02 – Idade dos entrevistados	55
Quadro 03 – Tempo na empresa dos entrevistados	55
Quadro 04 – Escolaridade dos entrevistados.....	56
Quadro 05 – Escore médio segundo Siqueira (2008)	56
Quadro 06 – Satisfação com os colegas.....	57
Quadro 07 – Satisfação com o salário	58
Quadro 08 – Satisfação com a chefia	60
Quadro 09 – Satisfação com a natureza do trabalho	61
Quadro 10 – Satisfação com as promoções.....	63

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1 AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES.....	23
2.2 GESTÃO DE PESSOAS	26
2.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	29
2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL	31
2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL	34
2.6 MOTIVAÇÃO.....	36
2.7 SATISFAÇÃO NO TRABALHO	39
2.7.1 Teoria das necessidades de Maslow	41
2.7.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg	42
2.7.3 Satisfação segundo Locke	43
2.7.4 Avaliação da satisfação dos funcionários	45
3 METODOLOGIA	49
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	49
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	50
3.3 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS.....	50
3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS.....	51
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PESQUISA	53
4.1 A EMPRESA	53
4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	73
REFERÊNCIAS.....	75
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA	79

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização e o aumento da competitividade, o modo de as Organizações olharem as pessoas precisou passar por transformações. Elas perceberam a necessidade de não mais administrar as pessoas, mas sim administrar com as pessoas, tratando-as como agentes fundamentais para o sucesso das Organizações (CHIAVENATO, 2009).

O homem que antes era visto como mero recurso passou a ser visto e tratado como agente importante que coopera para o alcance dos objetivos da organização. Com essa nova visão do homem e sua influência no desempenho organizacional, a satisfação no trabalho tem sido objeto de muitas pesquisas no âmbito da administração e se tornou um fator de competitividade, pois, de acordo com Robbins (2002), indivíduos mais satisfeitos se comprometem mais com as organizações, aumentando a própria produtividade e desempenho.

A satisfação no trabalho é um fenômeno complexo, que, por se tratar de algo subjetivo, dificulta a sua definição, mas de acordo com Spector (2006, p. 321), “a satisfação no trabalho é uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao trabalho que têm, seja no todo ou em relação a alguns de seus aspectos.” Locke (apud ZANELLI et. al, 2004, p. 302), definiu a satisfação no trabalho como “um estado emocional, positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de suas experiências”, que acarreta consequências para a organização.

Para muitos autores, os fatores presentes no ambiente de trabalho podem influenciar a satisfação. Para Locke (1969, 1976, apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003), a satisfação no trabalho está relacionada ao próprio trabalho e a seu conteúdo, possibilidades de promoção, reconhecimento, relações com colegas, e também com as condições e ambiente de trabalho. Diante desse contexto, questiona-se: Quais fatores presentes no ambiente de trabalho de uma empresa de economia mista influenciam a satisfação dos funcionários?

Na perspectiva dessas considerações, este trabalho pretende estimular uma reflexão acerca da influência do ambiente de trabalho na satisfação dos funcionários. Tem como objetivo compreender os fatores presentes no ambiente de trabalho que podem influenciar a satisfação dos colaboradores, assim como verificar a satisfação dos funcionários públicos na empresa de economia mista “X”.

Desenvolver funcionários satisfeitos nas empresas é um grande desafio dos gestores, o que torna este tema relevante pelo impacto da satisfação dos funcionários na qualidade dos serviços prestados, na produtividade e consequentemente nos resultados das organizações. Pesquisas realizadas apontam que organizações com funcionários satisfeitos são mais eficientes em comparação com as que possuem funcionários menos satisfeitos (ROBBINS, 1999).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES

As organizações estão presentes no dia a dia, tem como principal recurso as pessoas e a finalidade de alcançar um objetivo, fornecendo produtos ou serviços para um cliente ou usuário, como: Faculdade, shopping, lojas, hospitais, bancos etc. (MAXIMIANO, 2011).

De acordo com Lacombe (2015, p. 13), “a organização representa um grupo de pessoas que se constitui formalmente para atingir objetivos comuns”. Na sociedade moderna, as organizações realizam praticamente todos os serviços e atividades, pois os indivíduos nascem em hospitais, frequentam escolas, trabalham, comprovando assim que, de fato, as pessoas participam ativamente das organizações.

Maximiano (2011) cita a divisão da organização em três tipos, segundo o setor de economia em que atua:

- Governo: Presta e administra serviços para os cidadãos;
- Terceiro setor: Tem origem na sociedade, contendo organizações sem fins lucrativos que desempenham ações na educação, desenvolvimento e saúde;
- Empresas: Objetivam vender produtos e serviços em prol de lucro.

As empresas podem ter origem pública, privada ou mista. Nas empresas públicas, o capital é exclusivamente público para prestação de serviços relevantes para a sociedade e de interesse coletivo. Nas empresas de economia mista, há participação do poder público e da iniciativa privada, porém a maioria das ações deve estar sob responsabilidade da União. Já as empresas privadas possuem o capital todo privado, sem participação da União (MAGALHÃES, 2013).

Independente do tipo e tamanho, todas as organizações são formadas por pessoas, sendo elas, então, fundamentais para o alcance dos objetivos definidos por essas organizações. Contudo, o papel do homem nem sempre foi percebido como agente ativo na organização, tendo passado por transformações ao longo das décadas.

Segundo Chiavenato (2009), houve no transcorrer do século XX três grandes fases:

- Era da industrialização clássica: ocorreu entre 1900 a 1950. Os indivíduos não eram tratados como seres pensantes nas organizações, mas apenas como recursos, assim como as máquinas e equipamentos. A organização era centralizada, com as decisões no topo, e havia regras para determinar o comportamento dos funcionários. As mudanças ainda ocorriam de forma lenta.

- Era da industrialização neoclássica: ocorreu entre 1950 a 1990 e começou com o fim da Segunda Guerra Mundial. O modelo antigo já não conseguia acompanhar as mudanças, que ocorriam de forma mais acelerada e imprevisível. Houve o aumento da competitividade entre as empresas, sendo necessário inovar. O modelo de relações industriais deu lugar a uma nova concepção, ou seja, a visão de administração de recursos humanos. A partir daí o indivíduo era visto não apenas como recurso de produção, mas sim como recurso vivo. As mudanças começaram a se tornar cada vez mais aceleradas.

- Era da informação: ocorreu a partir de 1990 até a data atual. As mudanças já ocorriam de forma imprevisível, a concorrência entre as empresas se tornou muito mais acentuada, principalmente com a globalização da economia, despertada pela tecnologia da informação. Um fato marcante é a acelerada disseminação da informação, ou seja, em segundos é possível interagir com pessoas e empresas do mundo todo (Figura 1).

Chiavenato (2009) cita que devido a rapidez em que as mudanças ocorriam e com as novas exigências dos consumidores, os cargos e as funções passaram a ser constantemente reavaliados. O modelo anterior já não mais satisfazia as necessidades do momento, diante de um cenário em que era preciso e fundamental ter mais agilidade, inovação e promover mudanças, o que favoreceu assim, o surgimento de uma nova abordagem: a Gestão de pessoas.

As pessoas começaram então a ser tratadas como seres pensantes, com percepções, necessidades, conhecimentos e personalidades. Passaram a ser reconhecidas como participantes ativos do sucesso da organização e não como meros recursos e seres inertes. Houve, a partir desse momento, uma maior preocupação relacionada ao homem e ao que os motiva e satisfaz.

Figura 1 - As três etapas das organizações no decorrer do século XX

ERAS	INDUSTRIALIZAÇÃO CLÁSSICA	INDUSTRIALIZAÇÃO NEOCLÁSSICA	ERA DA INFORMAÇÃO
PERÍODOS	1900-1950	1950-1990	APÓS 1990
Estrutura organizacional	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos.	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégicas de negócios.	Fluida, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais.
Cultura organizacional	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e valores conservadores. Ênfase na manutenção do status quo. Valor à tradição e a experiência.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valorização da renovação e da revitalização.	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e a criatividade.
Ambiente organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais.	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
Modo de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produção inertes e estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas.	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas.	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas.
Administração de pessoas	Relações industriais	Administração de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas

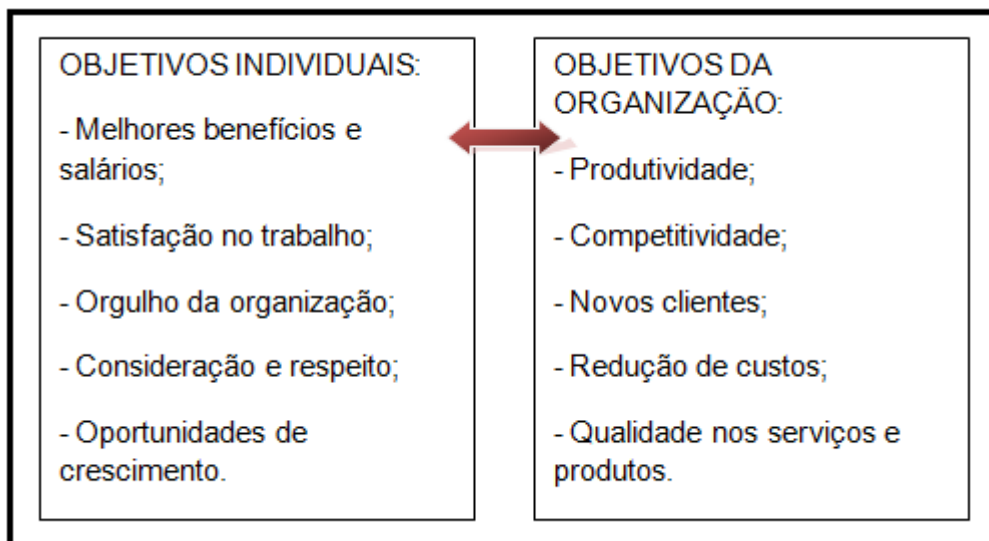
Fonte: Chiavenato, 2009

Segundo Chiavenato (2009), há uma mútua relação entre o homem e a organização. As organizações podem influenciar a vida das pessoas, suprindo suas necessidades intelectuais, financeiras e emocionais, assim como as organizações também são impactadas pelos sentimentos e atitudes delas. Para a organização alcançar os seus objetivos, precisa se empenhar em auxiliar as pessoas a alcançar os seus objetivos também.

Por muito tempo o homem e a organização foram vistos em papéis conflitantes, por terem objetivos diferentes (Figura 2): a organização em busca de produzir cada vez

mais, ter mais lucros, reduzir custos, e os homens buscando conforto, segurança, lazer e melhores salários. Nesse contexto, o grande desafio das organizações é conciliar esses objetivos, em que ambas as partes possam ganhar, afinal, as empresas buscam funcionários dedicados e produtivos, já as pessoas desejam retorno, sejam financeiros ou emocionais (CHIAVENATO, 1999).

Figura 2- Objetivos das pessoas X Objetivos das organizações



Fonte: Chiavenato, 1999

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Limonji-França et al. (2002, p. 12) definem Gestão de pessoas como “a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. Com essa visão, define princípios, formula estratégias, define práticas, utilizando desses métodos para orientar seus gestores quanto à própria atuação.

Para Chiavenato (1999), a Gestão de Pessoas se baseia em três princípios: as pessoas possuem habilidades, personalidade própria e são diferentes entre si; as pessoas possuem impulso próprio que traz dinamismo à organização, não sendo seres estáticos e inativos; as pessoas são parceiros da organização, com capacidade de investir seus esforços, dedicação, em troca de um retorno.

No decorrer dos anos, ocorreram grandes mudanças na forma de administrar as pessoas e a área de Recursos Humanos foi uma das áreas que mais se

transformou. Conforme Viscaino e Estork (2007), elas aconteceram como resultado das variações do cenário econômico, transformações tecnológicas e as novas necessidades do mercado.

O departamento de recursos humanos surgiu no século XIX, por meio do qual os “chefes de pessoal” controlavam as faltas e atrasos, sendo tudo muito rígido e impessoal. Já no início do século XX, o engenheiro Frederick W. Taylor (apud VISCAINO; ESTORK, 2007) em 1903 e 1906 lançou livros dissertando sobre a maximização da eficácia na produção. Em 1986, Henri Fayol (apud VISCAINO; ESTORK, 2007), seguindo os mesmos pensamentos, lançou o livro “Administração Geral e Industrial” citando as funções do administrador: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar.

Por volta de 1920, houve uma alteração na maneira de administrar, trazida pelo movimento de relações humanas. O que antes na administração era regida por meio da força e do poder, o novo modelo que começava a se sobressair tinha como objetivo aumentar a produção, pela eliminação de conflitos, preocupando-se com as pessoas e suas necessidades. O movimento continuou a evoluir, mesmo com tantos conflitos gerados pela ausência de indivíduos preparados para esse momento, dando início a uma nova etapa: o Behaviorismo, cujos princípios eram fundamentados no comportamento humano.

A partir de 1945 surgiram os primeiros estudos sobre o homem e suas motivações, e a necessidade de se preocupar com os funcionários, surgindo também as questões sindicais e legais. O “chefe de pessoal” passou a ser um gerente de pessoal, mas continuava com as atividades burocráticas. Com a transformação de departamentos, a denominação passou a ser “Gerente de recursos humanos”.

Em 1960, foi criado o termo “Gerente de relações industriais”, para separar quem cuidaria dos aspectos administrativos daqueles que tratariam do aspecto humano (Figura 3).

As organizações acabaram precisando aceitar a importância do departamento de Recursos humanos, que não se limitava apenas a controlar os funcionários, mas todos os aspectos que influenciam os funcionários, como: qualidade de vida, desenvolvimento, treinamentos etc.

Figura 3 – Responsabilidades das funções

CHEFE DE PESSOAL	GERENTE DE RELAÇÕES INDUSTRIAIS	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
Controles de frequência	Controles de frequência	Controles de frequência
Faltas ao trabalho	Faltas ao trabalho	Faltas ao trabalho
Pagamentos	Pagamentos	Pagamentos
Admissões e Demissões	Admissões e Demissões	Admissões e Demissões
Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT
	Serviços Gerais	Serviços Gerais
	Medicina e Segurança	Medicina e Segurança
	Segurança Patrimonial	Segurança Patrimonial
	Segurança Industrial	Segurança Industrial
	Contencioso trabalhista	Contencioso trabalhista
	Cargos e Salários	Cargos e Salários
	Benefícios	Benefícios
	Recrutamento e seleção	Recrutamento e seleção
	Treinamento	Treinamento
		Avaliação de Desempenho
		Qualidade de vida
		Desenvolvimento gerencial
		Relações trabalhistas
		Sindicalismo

Fonte: Viscaino e Estork (2007)

De acordo com Chiavenato (1999), os objetivos da Gestão de Pessoas só poderão ser alcançados se os gerentes tiverem a consciência da influência delas na eficácia organizacional. A administração de recursos humanos tem como objetivo:

- Auxiliar a empresa no alcance das metas e dos objetivos;
- Contribuir para que a empresa se torne competitiva;
- Realizar treinamentos e tomar medidas para motivar as pessoas;
- Contribuir no aumento da satisfação dos funcionários;
- Realizar ações que visam desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho;

- Manter políticas e comportamentos éticos;
- Administrar mudanças.

Para cumprir os objetivos, utiliza seis processos básicos que se influenciam:

- Agregar pessoas: É o processo de incluir novas pessoas, com as atividades de recrutamento e seleção de pessoas;
- Aplicar Pessoas: É o processo de acompanhar e orientar o desempenho dos funcionários, estando relacionado aos desenhos de cargos e avaliação de desempenho;
- Recompensar Pessoas: É o processo para motivar e incentivar a satisfação das necessidades individuais. Refere-se às atividades de remuneração e benefícios;
- Desenvolver Pessoas: Cuida de treinar, capacitar e desenvolver os funcionários. Comporta as atividades de treinamento, comunicação e mudança;
- Manter Pessoas: Relaciona-se com a criação de um ambiente favorável e condições psicológicas propícias para o trabalho dos funcionários;
- Monitorar Pessoas: Refere-se ao acompanhamento, controle do trabalho dos funcionários e avaliação de resultados. Incluem-se neste processo os sistemas de informações gerenciais. (CHIAVENATO, 1999)

As pessoas exercem um papel fundamental nas organizações, cabendo então à elas buscar alternativas e utilizar ferramentas para manter os funcionários satisfeitos, além de criar estratégias para promover a satisfação e o bem-estar na organização, conseqüentemente, gerando retorno positivo para a empresa. Para gerir pessoas, além de inúmeros fatores, se faz necessário também entender o comportamento humano e os fatores que influenciam a satisfação, trazendo, assim, melhorias na gestão de pessoas (BALDUCCI; KANAANE, 2007).

2.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Com as mudanças significativas na compreensão de homem/trabalhador e a sua importância na organização, ele passou a ser percebido como um ser único, provido de características individuais, e que exerce grande influência nas organizações. Essas mudanças impulsionaram a busca de compreender o comportamento humano e sua influência na organização (CHIAVENATO, 2009).

Para Chiavenato (2009), o comportamento humano é algo complexo, sendo influenciado por dois fatores:

- Fatores internos: São os fatores intrínsecos, como a personalidade, motivação, valores etc.
- Fatores externos: São os fatores externos, representados por recompensas, punições, fatores sociais e o próprio ambiente organizacional.

Segundo Robbins (2015), um grande equívoco dos gestores é pensar que as pessoas são iguais e possuem as mesmas necessidades. Nem todos são movidos por ganhos salariais ou promoções. Uns preferem correr riscos, outros preferem a estabilidade e se sentem satisfeitos com isso. Para o autor, cada pessoa possui uma personalidade, sendo possível prever o comportamento das pessoas em relação ao trabalho, sendo:

- Lócus de controle: possui relação com o controle sobre nosso próprio destino. Quando interno, as pessoas pensam que podem controlar o destino, e externo quando as pessoas se sentem controladas por forças externas. Neste último caso, as pessoas tendem a se sentir menos satisfeitas por acreditarem que exercem pouca influência sobre seus resultados, acreditando que tudo é uma força externa, inclusive diante de seus resultados ruins.
- Maquiavelismo: tem relação com comportamento manipulador. Indivíduos muito maquiavélicos se motivam em atividades que exigem negociação e quando há recompensas quando ganham, mas podem ficar frustrados se for preciso seguir regras específicas ou quando as recompensas se baseiam em meios provisionados no alcance do resultado.
- Autoestima: Tem relação ao grau de estima por si mesmo. Indivíduos com autoestima alta acreditam mais no próprio sucesso e pessoas com autoestima baixa dependem da aprovação dos outros para se sentirem motivadas.

De acordo com Forigo et al. (2014), é fundamental estudar o comportamento humano para compreender os aspectos que influenciam a satisfação de um funcionário em relação ao próprio trabalho, além de tornar possível o entendimento de como as pessoas agem nas organizações.

Para Robbins (2002, p.6),

O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que o indivíduo, grupos, e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional.

De uma maneira mais simplista é o que as pessoas fazem na organização e como suas atitudes impactam no ambiente de trabalho. É necessário perceber que o comportamento de cada um, suas experiências vividas e sua personalidade afetam o comportamento organizacional que, conseqüentemente, impacta nos resultados da organização.

Segundo Robbins (2002), para uma melhor gestão é necessário aceitar que as pessoas possuem a própria essência e personalidade. Compreender as diferenças torna mais fácil gerir a equipe, e favorece relacionar determinadas tarefas a funcionários de acordo com características de sua personalidade, na tentativa de, desse modo, torná-los mais satisfeitos e motivados.

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

O tema cultura organizacional é algo recente. Seus estudos começaram a partir da década de 80. A cultura é representada como sendo a personalidade da empresa, que, apesar de ser algo intangível, pode ser analisada por meio da sua visão e valores, código de ética, manual pessoal e regimentos internos (LUZ, 2005).

Segundo Pires e Macêdo (2006), as empresas estão inseridas dentro de um ambiente, interagindo com ele o tempo todo, recebendo influências do ambiente e influenciando-o. Um fator que contribui para essa relação são as pessoas que atuam nas organizações, sendo seus valores partes significativas para a formação da cultura da empresa.

Desse modo, é importante ressaltar que as empresas públicas e de economia mista, possuem características diferentes de uma empresa de capital privado, o que pode influenciar na formação da cultura organizacional, como por exemplo:

- Alta valorização da hierarquia: Geralmente possuem excessiva verticalização da estrutura hierárquica e conseqüente centralização das decisões;
- Apego a rotina e regras:

- Burocratismo: Excesso de burocracia, gerando o engessamento da empresa;
- Baixo comportamento inovador: Como possui uma gestão engessada e um apego às rotinas, não dá oportunidade para mudar e nem incentiva as inovações;
- Paternalismo: Grande controle na distribuição de cargos e comissões, dentro dos interesses políticos dominantes no momento; (CARBONE, 2000, apud PIRES; MACÊDO, 2006)

Segundo Schein (1984, apud MOTTA; VASCONCELOS, 2006), o grupo organizacional corresponde às pessoas que compõe a organização, que para se desenvolver, encontram dois desafios: se adaptar ao ambiente e conservar sua coerência interior. Em relação às empresas, as pessoas buscam se adaptar ao ambiente organizacional, se relacionando com clientes, buscando seu desenvolvimento e alcançando novos mercados. Em relação a sua coerência interior, o grupo busca manter seu equilíbrio interno. Ao procurar resolver suas dificuldades de adaptação ao meio, e a coerência interna, o grupo organizacional percebe por meio de suas experiências positivas, comportamentos que dão certo e, por meio das experiências negativas, comportamentos que não geram os resultados esperados e acabam conservando os valores e os comportamentos responsáveis pelo seu desenvolvimento.

A cultura é representada por pressuposições básicas que as pessoas compartilham nos grupos envolvidos, podendo ser avaliada em três níveis:

- Artefatos: São os aspectos objetivos, facilmente verificados, como a estrutura, instalações, os símbolos, equipamentos etc.
- Valores de suporte: Está relacionada com as regras, valores e normas que influenciam e direcionam o comportamento e as atitudes do grupo.
- Pressuposições básicas de suporte: É representada pelos sentimentos inconscientes e as percepções. É a forma pela qual o indivíduo se posiciona frente à realidade vivida.

Caso os pressupostos tenham funcionado bem, eles são ensinados aos demais colaboradores da organização como a forma certa de pensar e sentir em relação à adaptação ao meio e à coerência interior. (SCHEIN, 1985, apud PIRES; MACÊDO, 2006)

A cultura organizacional, de acordo com Luz (2005), pode ser afetada pela sociedade na qual se insere, pelo ramo da atividade, pela localização e até mesmo por seus dirigentes. A cultura é capaz de influenciar o comportamento dos funcionários, reforçando as atitudes dos seus membros, podendo gerar consequências positivas e negativas para a organização.

De acordo com Lacombe (2015), considerando que os gerentes utilizam a cultura na definição dos objetivos, na tomada de decisões, no tipo de comportamento predominante das organizações, ela pode ser utilizada como ferramenta para a tomada de decisões e o alcance dos objetivos. Um exemplo dado foi a utilização de ferramentas de seleção de pessoal para admitir funcionários que reforçam a cultura da empresa, quando esta for favorável.

Em relação à rotatividade de funcionários e a cultura organizacional, Motta e Vasconcelos (2006) relatam que quando a cultura é forte, independente da rotatividade dos membros com pouca influência, ela conseguirá se manter, mas dificilmente conseguirá quando houver grande rotatividade de diretores ou gerentes, complementando o citado por Luz (2005), que relatou ser possível em alguns casos, modificar a cultura com a entrada de um novo dirigente, considerando o grau de influência e personalidade deste indivíduo.

Apesar de haver controvérsias em relação à mudança da cultura organizacional, os autores que defendem a possibilidade dela acontecer, relatam que de fato é um processo difícil. Deal e Kennedy (apud FREITAS, 1991), comentam que a mudança cultural deve ser considerada em cinco casos:

- Quando no ambiente estão ocorrendo mudanças significativas;
- Quando o ambiente é mutável e a indústria altamente competitiva;
- Quando a companhia vem acumulando resultados insatisfatórios;
- Quando a companhia quer se tornar uma grande corporação;
- Quando a empresa está crescendo muito rápido e vai absorver uma massa grande de trabalhadores.

Para isso ocorrer é necessário dar tempo para os trabalhadores se adaptarem a ideia, demonstrando que as mudanças são necessárias e fazem parte do mundo que os rodeia.

Segundo Chiavenato e Sapiro, a mudança cultural é geralmente demorada, mas essencial nos dias atuais, pois:

A mudança da cultura organizacional não somente é possível e desejável como também indispensável e fundamental para o sucesso organizacional, levando-se em conta que a organização atua em ambientes altamente dinâmicos, mutáveis, instáveis, voláteis e em constante transformação. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2010, p. 274)

De acordo com Dick et al. (2006, apud MARQUES; BORGES; REIS, 2016), os processos de mudança, tanto em empresas públicas ou privadas, podem ser geridos de diversas maneiras, mas são poucas empresas que investem na comunicação e treinamentos para diminuir a resistência dos funcionários. As empresas que não se preocupam com a influência das pessoas nos processos de mudança, além de aumentar as possibilidades de fracasso, comprometem o clima organizacional, diminuindo a adesão dos funcionários e aumentando a insatisfação no trabalho.

2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Chiavenato (apud LUZ, 2005 p.12),

O clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia seu comportamento.

Muitas pessoas confundem o clima organizacional com a cultura, mas de acordo com Luz (2005), são fenômenos distintos. Há uma estreita relação entre cultura e clima organizacional, são fenômenos que se completam. O clima seria o reflexo da cultura organizacional, sendo influenciado pelo comportamento dos funcionários.

O clima organizacional, segundo Lacombe (2015) representa o nível de satisfação do colaborador com a empresa. Relaciona-se com a motivação, a cooperação entre as pessoas, a dedicação e outros fatores resultantes, e o gestor deve criar um ambiente em que as pessoas possam trabalhar de forma eficaz.

É uma variável temporária, referindo-se ao estado dos funcionários em um dado momento e a cultura refere-se a práticas do cotidiano, em longo tempo. A cultura está relacionada aos valores da empresa e o clima com o ambiente percebido (Figura 4).

Figura 4 – Diferenças entre cultura e clima organizacional

Cultura Organizacional	Clima Organizacional
Personalidade da Organização	Atmosfera psicológica da Organização
Vinculada ao grau de motivação e comprometimento	Vinculada ao grau de satisfação e compromisso
Perspectiva de médio/longo prazo	Perspectiva de curto/médio prazo
Valores da empresa	Ambiente percebido

Fonte: Luz (2005)

Para Chiavenato (1994), o clima organizacional pode influenciar a motivação, o desempenho e a satisfação dos funcionários, pois acaba criando expectativas baseados em suas percepções do clima organizacional. Em relação à satisfação no trabalho, um bom clima tende a proporcionar a satisfação pessoal e profissional dos funcionários. Contudo, um clima gera frustração dessas necessidades, que pode provocar a insatisfação entre os colaboradores.

O clima bom pode ser percebido diante de algumas características existentes no ambiente de trabalho, em que predomina o entusiasmo, a alegria, a satisfação e o comprometimento dos funcionários. Com um clima ruim predomina a vergonha de se trabalhar no local, o desinteresse, o excesso de conflitos e a falta de ânimo da maioria dos funcionários (LUZ, 2005). Na opinião de Chiavenato (1994, p.53), “o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades”.

De acordo com Coda (1993), alguns fatores podem afetar o clima, como:

- Comunicação: Representa a troca de informações entre colegas e os gestores, podendo ocorrer por meio de jornal interno, reuniões, site da empresa, e-mails;
- Transparência: Clareza nos processos;
- Feedback: Contribui para a organização, pois esclarece os funcionários sobre comportamentos e desempenhos positivos e negativos, além de melhorar o relacionamento interpessoal;

- Relação com a chefia: Influencia a manutenção do clima e atrai bons profissionais; Além desses fatores, a remuneração e benefícios, as condições do ambiente de trabalho e a oportunidade de crescimento, também têm poder de afetar o clima organizacional.

O estudo sobre o clima é essencial e precisa ser realizado constantemente para o diagnóstico do ambiente interno das organizações. É um fator primordial que favorece e possibilita o planejamento de mudanças, caso seja necessário. Todavia, é possível verificar nas pesquisas que este tema não é muito abordado nas instituições públicas, comparado às pesquisas nas instituições privadas. CODA (1993).

O estudo de clima organizacional abre uma nova dimensão na busca de explicações sobre o comportamento organizacional, especialmente quando voltado para a identificação dos aspectos que mais influenciam na percepção dos problemas institucionais, preocupação teórica ainda carente principalmente nas universidades públicas federais, recentemente atingidas pela globalização e pela reforma do aparelho do estado. (RIZZATI, 2002, p.20)

Segundo Balducci e Kanaane (2007), o clima representa uma fonte de diferencial competitivo por influenciar na satisfação e no desempenho dos funcionários. As empresas devem avaliar o clima organizacional, para conhecer como os funcionários estão se sentindo em relação ao trabalho e a empresa, sendo uma oportunidade de expressar seus sentimentos. Para melhorar o clima é necessário investir na melhoria da organização e do ambiente de trabalho, com práticas de gestão transparente na busca do comprometimento e do envolvimento dos funcionários.

2.6 MOTIVAÇÃO

A motivação tem sido bastante estudada, principalmente pelo fato das pessoas se tornarem o grande diferencial das organizações. Para Robbins e Decenzo (2009), a motivação representa o esforço individual voltado para atingir um objetivo, ou satisfazer uma necessidade, ou seja, quando alguém está motivado se esforça muito.

Segundo Vergara (2003) a motivação é uma força que impulsiona em direção a algo, sendo absolutamente intrínseca, nascendo das necessidades de cada um. Pode haver influência externa (incentivos) que podem estimular a motivação, mas

ninguém motiva ninguém. Como a motivação é algo intrínseco, um incentivo pode provocar em uma pessoa o aumento de sua motivação, mas para o seu colega de trabalho não, pois cada um tem uma percepção diferente dos estímulos. As pessoas possuem valores, necessidades e interesses diferentes, sendo necessário o gestor entender essas diferenças.

Segundo Limonji-França et al. (2002), a preocupação com a motivação é algo recente. Antes da Revolução Industrial a motivação era por medo de punições, mas com o passar dos anos e as mudanças ocorridas nas relações de trabalho, no fim dos anos 1920, o homem deveria ser visto como um todo, pois foi possível verificar que desconsiderá-lo proporcionou uma baixa qualidade nos serviços prestados.

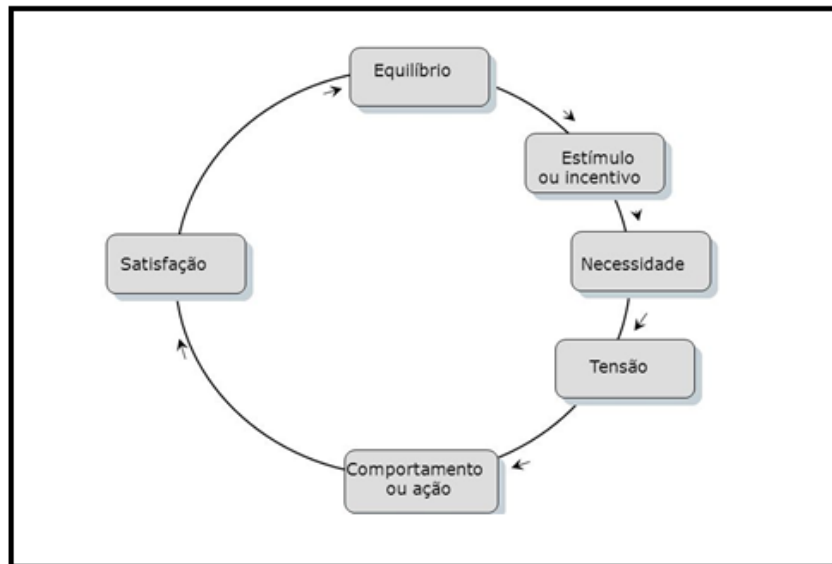
Surgiram, assim, no decorrer dos anos, abordagens que investigavam a natureza humana, e como as organizações as administravam:

- O “homem econômico”: Estabelece que o homem trabalha apenas pelo dinheiro, e a motivação ocorreria pelas recompensas de ordem financeira. Surgiu com a Teoria da Administração Científica, no início do século XX.
- O “homem social”: Começou com a Teoria das Relações Humanas, na década de 30. Estabelece que o homem é motivado por questões não materiais, de ordem social. Sua motivação surge por e com as relações sociais e a estima entre as pessoas.
- O “homem organizacional”: nessa abordagem, o homem precisa satisfazer suas necessidades, sendo ocupante de papéis que podem ser exercidos juntamente em várias organizações. Surgiu na década de 50, com a Teoria estruturalista. Integra as definições de homem econômico e social.
- O “homem administrativo”: Nessa abordagem o homem era visto como tomador de decisões, ou seja, recebendo informações do ambiente, processando-as e tomando decisões. Surgiu no final da década de 50, com a Teoria Comportamental.
- O “homem complexo”: Nessa abordagem o homem é visto como complexo, individual, com percepções e valores únicos. Começou junto com a Teoria de Contingência, no início da década de 70. (CHIAVENATO, 2009)

Segundo Chiavenato (2009), a motivação ocorre seguindo um ciclo, que tem início com uma necessidade. Quando uma necessidade surge, causa no indivíduo

sensação de insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Isso faz com que o indivíduo tome uma atitude, que poderá livrá-lo desses sentimentos. Encontrando a satisfação da necessidade, volta o estado de equilíbrio anterior (Figura 5).

Figura 5- Etapas do ciclo motivacional



Fonte: Chiavenato (2009)

Quando a necessidade não é satisfeita, há uma liberação da tensão por meio indireto, podendo ser fisiológica ou psicológica: Insônia, problemas cardíacos, agressividade, tensão etc. Pode ocorrer também de a necessidade não ser satisfeita nem frustrada, podendo ser compensada por outro fator, ou seja, a satisfação de outra necessidade.

De acordo com Byham (1992, apud MACÊDO et al., 2007), apesar de ter vários estudos sobre o tema, com diferentes abordagens, existem três atitudes que os gestores devem adotar para incentivar a motivação dos funcionários:

- Manter ou aumentar a autoestima: Pessoas com autoestima elevada, felizes consigo mesmas, produzem resultados mais satisfatórios, dedicam-se mais ao trabalho, buscam novas alternativas e enfrentam as diversidades com mais facilidade, além de conseguirem trabalhar melhor em equipe. Na resolução de problemas é necessário focar sempre nos fatos e não nas dificuldades da pessoa.
- Ouvir e responder com empatia: Empatia é se colocar no lugar do outro, mostrando-lhe que está sendo compreendido e que seus sentimentos têm importância. Esta atitude forma um clima de cooperação.

- Pedir ajuda: Na resolução dos problemas, solicitar ajuda também traz um clima de cooperação, estimulando os funcionários a se envolverem e a trazerem novas ideias e sugestões.

Com o objetivo de sugerir ações para estimular as pessoas a se sentirem motivadas, Robbins (2014) sugere outras ações:

- Incentivar a participação: permitir que as pessoas contribuam nas tomadas de decisão faz com que as pessoas se sintam parte da empresa e pode aumentar a motivação.

- Não ignorar o dinheiro: aumento de salário, bônus por metas, podem aumentar a motivação, sendo importante não esquecer que grande parte trabalha por conta do salário.

Para Robbins (2014), a principal atitude do gestor é reconhecer as diferenças, por isso que não há uma regra para motivar. Pessoas diferentes possuem necessidades diferentes, pois o que pode contribuir para motivar um indivíduo pode ser insignificante para motivar outro. O grande desafio dos gestores é reconhecer as diferentes e conhecer seus funcionários de maneira mais completa, incluindo as necessidades de cada um.

2.7 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Assim como a motivação, a satisfação no trabalho tem sido objeto de muitas pesquisas, por considerar que essa variável também pode influenciar os funcionários e o desempenho deles na organização.

Para Spector (2006, p. 321) “a satisfação no trabalho é uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao trabalho que têm, seja no todo ou em relação a alguns de seus aspectos”. De forma simples, a satisfação no trabalho é o quanto as pessoas gostam do trabalho delas; insatisfação no trabalho é o quanto não gostam.

Robbins (2002) lembra que o trabalho não é representado apenas pela tarefa em si, mas por todo o ambiente que o cerca, como: colegas, políticas da organização, aceitação das condições de trabalho, entre outros. Segundo Moscovici (2002), até mesmo o relacionamento interpessoal pode influenciar em um ambiente agradável ou desagradável que, por sua vez, pode causar satisfação ou insatisfação. O bom e

agradável relacionamento interpessoal pode proporcionar às pessoas mais prazer em trabalhar, aumentando a satisfação.

De acordo com Spector (2006), os motivos pelos quais as pessoas gostam ou não de seus trabalhos têm sido investigado em centenas de estudos. Alguns estudos mostram que algumas pessoas com o mesmo tipo de trabalho e condições organizacionais podem variar quanto à própria satisfação, o que significa que a personalidade é uma variável a ser considerada.

Para Siqueira (2008 apud SOUZA; RECHE; SACHUK, 2013), um dos fatores influenciador na satisfação dos funcionários é a cultura organizacional, as atitudes que as empresas tomam para demonstrar a preocupação com o bem-estar dos seus funcionários. Segundo Robbins (2014), quanto mais a empresa fornecer meios de crescimento e desenvolvimento para os funcionários, mais satisfeitos eles ficarão com o trabalho realizado.

Outro fator que pode influenciar a satisfação dos funcionários, segundo Chiavenato (1994), é a liderança. A liderança é a influência interpessoal exercida para alcançar um objetivo. As pessoas necessitam de liderança para favorecer o trabalho em equipe e um bom relacionamento interpessoal. Para isso, o gestor deve liderar as pessoas e administrar a diferença entre elas. O líder deve direcionar os funcionários em relação ao comportamento e valores da empresa, devendo respeitar as diferenças individuais, saber ouvir, fazer feedback etc.

Outra função do líder, de acordo com Chiavenato e Sapiro (2010), é criar um ambiente em que o clima seja favorável, no qual as pessoas possam maximizar seus talentos, buscando aumentar a satisfação dos funcionários e assim conseguir reter os melhores talentos. É necessário também que o líder compreenda a motivação dos seus funcionários, para incentivá-los de acordo com os interesses da organização.

A incerteza sobre os fatores que implicam na satisfação do indivíduo tem levado os pesquisadores a empregar uma análise diferenciada que aborda a satisfação sob a ótica do ambiente, da personalidade e de sua interação, ou seja, a combinação de ambos os fatores (SPECTOR, 2003, apud SILVA; OLIVEIRA; QUEVEDO, 2013).

Por muito tempo os conceitos de motivação e satisfação foram tratados de forma vinculada, e ambos foram utilizados para explicar a forma como os funcionários

agiam no trabalho. Apenas na década de 90 o conceito de satisfação passou a se aproximar da sua relação com a saúde do funcionário, dentro e fora do local de trabalho. (RUEDA; SANTOS; LIMA, 2012).

Steuer (1989, apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003) explica que ambos estão relacionados às necessidades dos indivíduos, mas a motivação ocorre devido à tensão gerada por uma necessidade, e a satisfação seria a sensação de atendimento a necessidade.

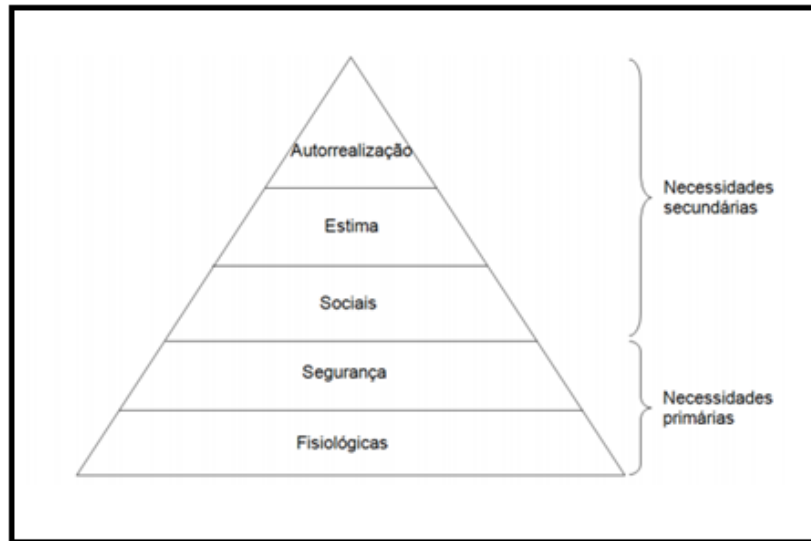
Neste trabalho serão destacadas três teorias: a Teoria das necessidades de Maslow, a Teoria dos dois fatores de Herzberg e a Teoria de Locke.

2.7.1 Teoria das necessidades de Maslow

A teoria de Maslow (1954, apud ROBBINS, 2014) tem como fundamento básico que a motivação surge nas pessoas decorrente de necessidades insatisfeitas e que o homem é permanentemente insatisfeito, possuidor de inúmeras necessidades. Maslow propõe que cada ser humano possui uma hierarquia com cinco necessidades (Figura 6):

- Fisiológica: Representam as necessidades básicas de sobrevivência: fome, sede etc.
- Segurança: Inclui proteção a danos emocionais e físicos. Também está relacionada a garantias em relação a imprevistos, como aposentadoria, assistência médicas etc.
- Social: São os sentimentos em relação a aceitação, afeto, se sentir parte de algum lugar.
- Estima: São os fatores internos como respeito e fatores externos, como atenção e reconhecimento. Essa necessidade surge, geralmente, após terem sido satisfeitas as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais.
- Autorrealização: Inclui crescimento, realização pessoal. Essa necessidade não pode ser realizada por outra pessoa, apenas pelo próprio indivíduo quando sente que conseguiu realizar algo através de seus próprios esforços.

Figura 6– Hierarquia das necessidades



Fonte: Chiavenato (2014)

Segundo Maslow (apud Lacombe, 2015), as pessoas buscam satisfazer primeiramente as necessidades primárias e na sequência as demais necessidades. Mas, de acordo com Lacombe (2015), as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, conforme a mudança dos valores de cada um.

Robbins (2014) relata que as necessidades não são necessariamente organizadas nessas cinco dimensões e que, apesar de terem realizado inúmeras pesquisas e estudos para validar esta teoria, não foi possível validá-la. Já para Pérez-Ramos (1980, apud SILVA; OLIVEIRA; QUEVEDO, 2013) o modelo teórico de Maslow é importante na compreensão do comportamento humano no trabalho, principalmente relacionada à satisfação, dando ênfase na necessidade humana de progredir e ultrapassar os respectivos níveis da escala hierárquica.

2.7.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Frederick Herzberg (1968, apud LACOMBE, 2015), realizou estudos com o objetivo de identificar os fatores que motivam as pessoas. Para ele, existem dois tipos de fatores motivacionais:

- Fatores motivacionais: São fatores intrínsecos e está relacionado ao gosto pelo trabalho, ao conteúdo do trabalho, responsabilidades etc.

- Fatores higiênicos: São os fatores externos, relacionados ao ambiente de trabalho, salários e supervisão.

Segundo Herzberg (apud LACOMBE, 2015), os fatores motivacionais tendem a aumentar os resultados e os higiênicos atuam no sentido de impedir situações negativas, devendo ser administrados para permanecerem em um bom nível, mas não são capazes de motivar.

O oposto de satisfação não seria a insatisfação, conforme dito em outras teorias, e sim a não satisfação, de acordo com Herzberg (apud ROBBINS, 2014). Para ele, os fatores que geram a satisfação são diferentes dos que geram a insatisfação no trabalho. Eliminar os fatores causadores de insatisfação não necessariamente vai gerar a motivação, devendo os gestores focar nos fatores motivacionais, pois, segundo o autor, seria o que de fato levaria a motivação (Figura 7).

Figura 7: Fatores higiênicos X Fatores motivacionais

Fatores que levam à insatisfação	Fatores que levam à satisfação
(Fatores Higiênicos)	(Fatores Motivacionais)
Política da Empresa	Crescimento
Condições do ambiente de Trabalho	Desenvolvimento
Relacionamento com outros funcionários	Responsabilidade
Segurança	Reconhecimento
Salário	Realização

Fonte: Elaina, 2011

2.7.3 Satisfação segundo Locke

Locke (1969, 1976 apud MARQUEZE; MORENO, 2005) relata que a satisfação no trabalho é um fenômeno individual, em que os fatores causais são divididos em dois grupos: eventos e condições e agentes. Os eventos e condições estão relacionados ao trabalho, se o mesmo é significativo ou não, se o salário é suficiente e justo, se as promoções são justas, se o ambiente de trabalho possui recursos suficientes etc. Os agentes estão relacionados às relações com os colegas, com a chefia, se há respeito, amizade e espírito de colaboração.

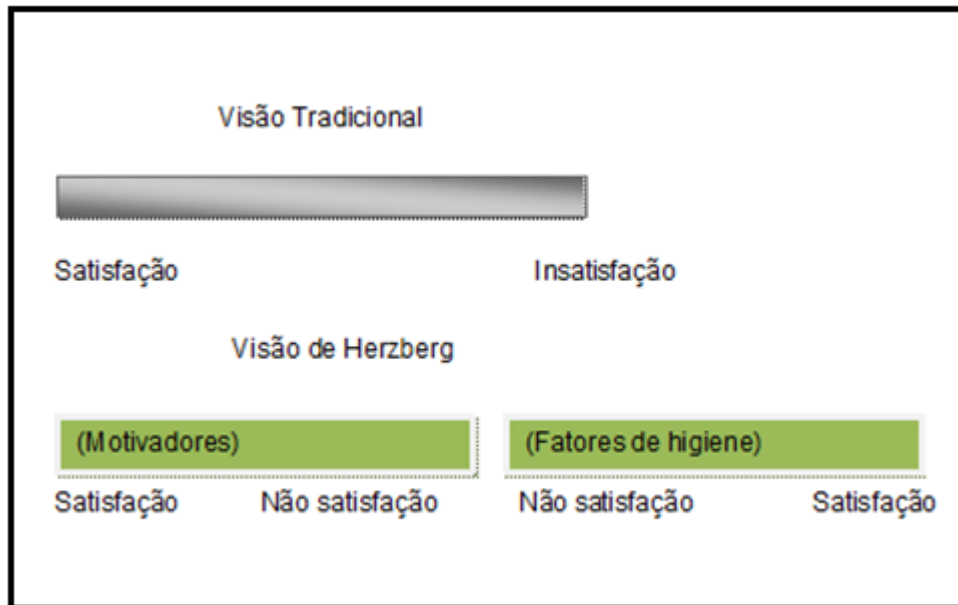
Afirma-se também que a satisfação pode ocasionar resultados positivos ou negativos, afetando a saúde do colaborador.

Locke (1976, apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003) citou os seguintes fatores causais da satisfação no trabalho:

- Trabalho: É o conteúdo do trabalho, variedades de tarefas, o significado do trabalho, as responsabilidades, possibilidades de crescimento, poder nas decisões, ausência de monotonia, relações interpessoais etc.
- Pagamento: Está relacionado ao dinheiro, benefícios, e até mesmo à segurança de recebimento (estabilidade).
- Promoção: Inclui o gerenciamento das promoções, oportunidades etc.
- Reconhecimento: Inclui o retorno pelas suas realizações, elogios, que podem ser feitos até mesmo informalmente.
- Condições e ambiente de trabalho: Possui relação com os recursos para realizar o trabalho, podendo envolver: tempo, auxílio e dinheiro. Também se relaciona com jornada de trabalho, condições físicas do posto de trabalho e a ausência de riscos, e segurança (ausência de riscos).
- Colegas e subordinados: Envolve as relações de confiança e amizade
- Supervisão e gerenciamento: Os funcionários esperam gestores atenciosos, competentes, que desenvolvam bem os empregados e ofereçam oportunidade de auxílio na tomada de decisões.
- Empresa/organização: Inclui a forma como as empresas demonstram respeito por seus funcionários, e também está relacionada a competência da organização.

Locke (1969, 1976 apud MARQUEZE; MORENO, 2009) aponta falhas na teoria de Herzberg, o qual considera satisfação e insatisfação fenômenos diferentes, não ressaltando as diferenças individuais de percepção da satisfação. Para Locke, é necessário levar em consideração os valores pessoais e afirma que a satisfação e insatisfação fazem parte de um mesmo fenômeno, sendo um o extremo do outro. (Figura 8).

Figura 8: Visão tradicional da satisfação x visão de Herzberg



Fonte: Robbins, 2014

2.7.4 Avaliação da satisfação dos funcionários

Maximiano (2011) relata que os relacionamentos na empresa, a remuneração, o ambiente físico e a relação com a chefia acarreta em sentimentos, sendo necessário avaliar estas variáveis a fim de verificar a satisfação dos funcionários.

Analisar a satisfação no trabalho significa verificar o quanto os benefícios fornecidos pela empresa em forma de salário, relação com colegas, com a chefia e a realização das tarefas garante aos funcionários sentimento de prazer e satisfação. (HILBIG, 2015).

A satisfação pode ser avaliada por meio de questionários e entrevistas, com perguntas que objetivam saber como as pessoas se sentem em relação ao próprio trabalho. De acordo com Spector (2006), existem duas abordagens relacionadas ao estudo da satisfação: a abordagem global e de facetas. Na primeira avaliam a satisfação global das pessoas. Na segunda a satisfação é avaliada em facetas, isto é, em relação a várias variáveis: como salário, natureza do trabalho, supervisão etc. Essa abordagem é mais eficaz, pois as pessoas podem estar satisfeitas com o salário, mas insatisfeitas com a chefia.

Para Siqueira (1985, apud JUNIOR; FAIAD, 2012), a satisfação no trabalho está intimamente ligada ao nível de contentamento da pessoa em relação a dimensões específicas de seu trabalho, como:

- Satisfação com os colegas: Refere-se à amizade e a relação com os colegas, e a cooperação.
- Satisfação com o salário: Refere-se ao contentamento em relação o que recebe e o quanto trabalha, custo de vida etc.
- Satisfação com a chefia: Está relacionado à satisfação em relação à capacidade profissional do seu chefe, assim como o seu interesse pelo trabalho dos funcionários.
- Satisfação com a natureza do trabalho: Refere-se ao contentamento quanto às atividades desenvolvidas, o interesse gerado pelas tarefas, entre outras.
- Satisfação com as promoções: Satisfação quanto à forma de realizar as promoções e as garantias oferecidas pela empresa.

Esse conceito é muito utilizado nas pesquisas por contemplar as principais facetas ou dimensões de satisfação, o que possibilita uma maior compreensão de cada dimensão e seu impacto na satisfação. O modelo de Siqueira será utilizado nesta pesquisa para compreender a influência dessas dimensões na satisfação das pessoas no ambiente de trabalho.

Em relação às consequências da satisfação e insatisfação no trabalho, vários estudos apontam consequências tanto para os indivíduos quanto para as organizações. Martinez (2002) ressaltou em sua pesquisa alguns efeitos para a empresa gerados pela insatisfação dos funcionários, como: atrasos e faltas injustificadas, rotatividade, atrasos, diminuição da produtividade, protestos etc.

Locke (1976, apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003) cita que funcionários satisfeitos adoecem menos (fisicamente e mentalmente) e possuem melhor qualidade de vida, além de interferir na relação com amigos e familiares.

Em relação ao estresse ocupacional, segundo Rahman e Sem (1987, apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003), a satisfação no trabalho influencia nos níveis de estresse e na qualidade de vida dos funcionários. Quando existem muitos fatores estressantes e de insatisfação, o trabalho se torna uma prisão por conta das

condições ruins em que é executado. Já quando o trabalho é associado a programas de promoção a saúde, pode ser fonte de realização e satisfação.

Para Chiavenato (1999), um ambiente de trabalho agradável pode gerar inúmeros benefícios para a empresa e para os funcionários. Um ambiente favorável pode melhorar as relações interpessoais, aumentar a produtividade, reduzir o absenteísmo e até mesmo a redução de acidentes e doenças.

Marqueze e Moreno (2009) relatam em seu estudo que a empresa deve tomar medidas para aumentar a satisfação dos funcionários, como:

- A adaptação do ambiente de trabalho ao homem;
- O aumento de oportunidades para atividades de lazer e relaxamento;
- Realizar a adequação do salário à função exercida;
- Elaborar um plano de carreira;
- Cumprir a legislação trabalhista;
- Formar uma equipe de saúde ocupacional;

Estas medidas devem contemplar a participação dos trabalhadores nos processos, por meio de ações interdisciplinares e de alcance coletivo.

Para Robbins (1999), uma forma de as empresas aumentarem a satisfação dos funcionários seria a seleção das pessoas, levando em consideração a personalidade delas.

Ao considerar que os indivíduos são únicos, não se pode generalizar, mas o fato é que a satisfação pode sim influenciar o indivíduo, trazendo consequências positivas ou negativas.

Segundo Williams (2011), a satisfação no trabalho não é algo constante, pois as necessidades são passíveis de mudanças, ou seja, um funcionário pode estar satisfeito hoje, mas daqui a uns anos não, pois suas necessidades mudaram. Se os gestores não conhecerem as necessidades dos funcionários, serão incapazes de fornecer oportunidades para satisfazê-las.

É importante realizar esse monitoramento constantemente, observando o comportamento dos funcionários, alterações no clima e nas atitudes de todos os que participam da organização.

Além disso, as empresas têm procurado priorizar a melhoria do ambiente de trabalho devido às pesquisas e estudos que comprovam a influência no ambiente no bem-estar e na satisfação dos funcionários e as consequências acarretadas por essas variáveis na organização. (RUEDA; SANTOS; LIMA, 2012)

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Segundo Gil (2008, p. 17), “pesquisa é o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Assim, para alcançar os objetivos deste estudo, utilizou-se a pesquisa aplicada, que tem como objetivo resolver problemas concretos, tendo finalidade prática (VERGARA,1998).

O estudo foi realizado utilizando uma pesquisa exploratória que, segundo Gil (2008), objetiva o melhoramento de ideias ou a descoberta de intuições, tendo um planejamento flexível. Envolveu o levantamento bibliográfico por meio de livros, artigos científicos e teses de mestrado para a fundamentação teórica, observação direta, aplicação de questionário e, posteriormente, a análise dos resultados. Também expõe características de uma determinada população ou fenômeno, sendo considerada uma pesquisa descritiva (VERGARA,1998)

Utilizou-se um estudo de caso, que compreende um estudo profundo de um objeto, permitindo um conhecimento amplo e detalhado (GIL, 2008). Os resultados geralmente não são apresentados na condição de conclusões, mas de hipóteses.

Um estudo de caso visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

Yin (2010) relata que esse método se originou na área da medicina e atualmente é uma das principais modalidades de pesquisa qualitativa na área das ciências humanas e sociais. Apesar de alguns críticos indicarem que esse método pode ter influências do pesquisador e não ser base suficiente para generalizações, Yin argumenta que a incapacidade de generalizações estatísticas não invalida um estudo de caso.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa foi realizada em uma empresa de economia mista “X”, cujo capital majoritário é da União. Localiza-se no Estado do Espírito Santo, lotada com 340 funcionários. Desses 340 funcionários, a empresa possui 14 funcionários comissionados, 237 que realizam atividades operacionais e 89 funcionários administrativos que ingressaram via concurso público, o que representa a população a ser estudada. A decisão para a participação dos administrativos na pesquisa ocorreu pela facilidade de acesso aos entrevistados e por trabalharem em horário administrativo.

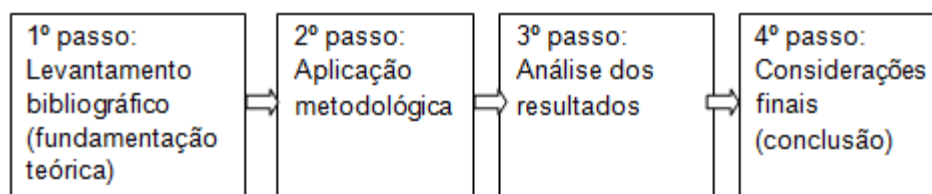
Não participaram da pesquisa os funcionários operacionais, por terem em seu ambiente de trabalho características que poderiam interferir nos resultados, como o horário de trabalho diferenciado e o adicional salarial. Além disso, o acesso a esses funcionários seria difícil, pois cerca de 180 funcionários trabalham em escala. Os comissionados também não participaram por não terem ingressado via concurso público e não terem estabilidade, fatos que poderiam influenciar nos resultados da pesquisa.

Por fim, foi utilizada uma amostra de 42 funcionários, de forma não probabilística intencional. A utilização de amostra é necessária devido à dificuldade em se estudar todos os indivíduos que compõe o universo que será objeto de estudo (BARROS; LEHFELD, 2000).

3.3 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS

A pesquisa foi realizada em quatro etapas, conforme demonstrado na figura 9:

Figura 9: Fluxograma dos procedimentos realizados



Fonte: própria (2016)

A primeira parte desta pesquisa teve início com o levantamento da parte teórica, utilizando livros e artigos. Posteriormente, realizou-se a observação direta intensiva

a fim de verificar o comportamento dos funcionários e o ambiente de trabalho. Esta observação, segundo Lakatos e Marconi (1992), objetiva examinar fatos e examinar o fenômeno que se deseja estudar, neste caso a satisfação no trabalho.

Após esta fase, começou a etapa da coleta de dados, por meio de questionário online, contendo:

1- Quatro perguntas fechadas para análise do perfil dos funcionários, com perguntas sobre: sexo, idade, escolaridade e tempo de empresa.

2- Quinze questões do modelo resumido de Siqueira (2008), que é conhecido como EST (Escala de Satisfação no Trabalho). Avalia o contentamento do trabalhador em relação a cinco dimensões, sendo: satisfação com os colegas, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com as promoções.

3- Sete perguntas elaboradas pela pesquisadora a partir da análise da empresa, estando relacionadas ao referencial teórico;

3- Duas perguntas abertas sobre o que deixa o funcionário mais satisfeito e insatisfeito. O instrumento foi aplicado pela pesquisadora de forma online.

3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados foram tratados na forma qualitativa. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis, ou seja, com uma realidade que não pode ser quantificado.

Para analisar o perfil dos funcionários, foram utilizados quadros. Para a análise da satisfação e tratamento dos dados do questionário de Siqueira, que possui 15 questões, foram computados cinco escores médios (soma dos valores assinalados pelos funcionários em cada item, divididos pelo número de itens em cada uma das cinco dimensões). Para um resultado completo foram somados os escores de cada dimensão e o resultado encontrado foi dividido por 5.

Os valores entre 5 e 7 indicam satisfação; valores entre 1 e 3,9 sinalizam insatisfação; e valores entre 4 e 4,9 indicam um estado de indiferença. Os resultados mais relevantes foram apresentados de forma percentual e através de gráficos.

Em relação às nove perguntas incluídas pela pesquisadora, por não fazer parte das dimensões propostas por Siqueira (2008), foram tratadas apenas em forma de média, utilizando também a escala de 1 a 7, que varia de muito insatisfeito a muito satisfeito. Para apresentação dos resultados foi utilizado análise percentual e gráficos.

Quanto às duas perguntas fechadas, estas foram categorizadas e apresentados em forma de gráfico.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO DA PESQUISA

4.1 A EMPRESA

A empresa “X” fica localizada na cidade de Vitória, no Espírito Santo. É uma sociedade de economia mista estatal, em que a maior parte pertence à União. A sociedade é caracterizada como de economia mista quando há participação do capital público e privado, sendo necessária uma lei autorizando sua criação. (XAVIER, 2006).

A empresa realiza atividade econômica de grande importância para o Estado do Espírito Santo. Possui atualmente o total de 340 funcionários, sendo 237 funcionários operacionais, 89 que atuam na área administrativa e 14 comissionados, ou seja, que ingressaram por meio de indicação.

Assim como todas as empresas de economia mista, é regida pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), mas os funcionários que ingressaram via concurso público gozam de certa estabilidade, pois não é procedimento da empresa dispensar os funcionários.

A empresa “X” iniciou em 2014 o plano de capacitação de gestores e funcionários, incluindo temas para o aperfeiçoamento das atividades.

A empresa fornece vários benefícios para os funcionários, entre eles:

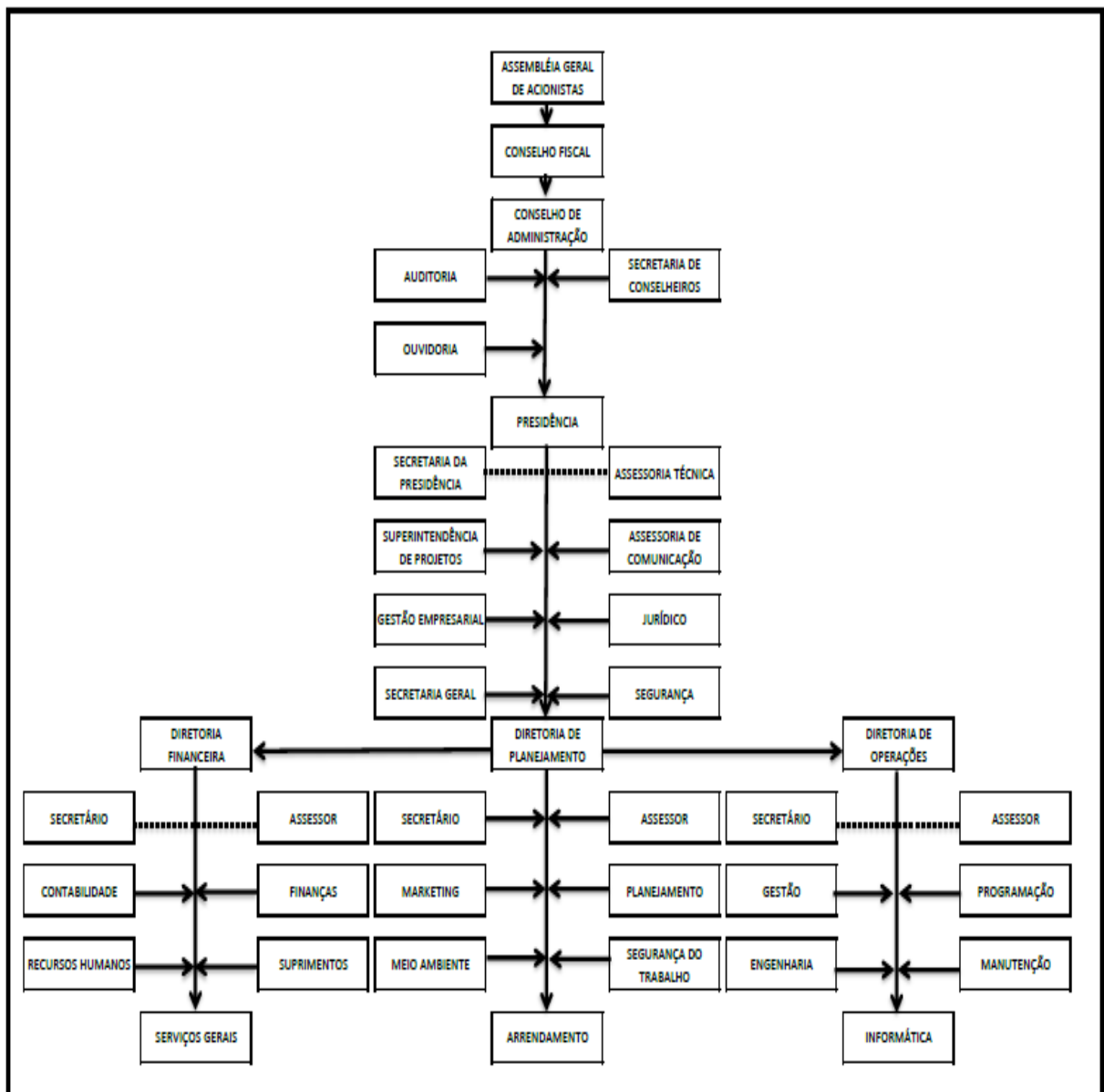
- Salário e vale alimentação na média de mercado;
- Adicional salarial para as atividades em área operacional, por conta dos riscos;
- Plano de saúde para os funcionários e dependentes, inclusive cônjuge. O valor a ser descontado é de apenas 10% das consultas e exames que utilizar;
- Auxílio educação para os funcionários (graduação, pós-graduação, mestrado);
- Auxílio creche e auxílio educação para filhos até 15 anos;
- Início em 2015 da participação nos lucros e resultados (PLR);
- Curso de inglês “in company” para os funcionários que quiserem participar. Ocorre duas vezes por semana no horário de trabalho dos administrativos e seguindo as

escalas dos funcionários operacionais. A empresa faz o reembolso de 80% da mensalidade;

- Horário flexível para entrada, de 7h:30 as 9h, e saída de 16h:30 as 18 h, cumprindo 8 horas por dia.

O organograma da empresa (figura 10) será revisado neste ano de 2016 e será contratada uma empresa para realizar a reestruturação de toda Companhia, inclusive possíveis alterações no organograma. As siglas dos setores não foram utilizadas, a fim de preservar a identidade da empresa “X”.

Figura 10- Organograma da empresa “X”



Fonte: Própria (2016)

4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada entre 22/09/2016 a 31/09/2016, utilizando-se de questionário on-line.

- Perfil dos entrevistados

Em relação ao perfil dos entrevistados, como ilustra o Quadro 1, 54,8% são do sexo masculino e 45,2% do sexo feminino.

Quadro 1- Sexo dos entrevistados

Sexo	Nº	%
Masculino	23	54,8
Feminino	19	45,2
Total	42	100

Fonte: pesquisa, 2016

Quanto à idade, conforme demonstrado no Quadro 2, a metade dos entrevistados possuem idade entre 30 a 40 anos.

Quadro 2- Idade dos entrevistados

Idade	Nº	%
Menos de 30 anos	3	7,1
Entre 30 a 40 anos	21	50
Mais de 40 anos	18	42,9
Total	42	100

Fonte: pesquisa, 2016

Para o item tempo de empresa havia apenas duas opções, mais de 10 anos ou menos de 10 anos (Quadro 3). Os que estão há menos de 10 anos na empresa foram admitidos no último concurso realizado no ano de 2008, representando 69% dos entrevistados. Os que possuem mais de 10 anos na empresa representaram 31% da amostra.

Quadro 3- Tempo na empresa dos entrevistados

Tempo na empresa	Nº	%
Até 10 anos	29	69
Mais de 10 anos	13	31
Total	42	100

Fonte: pesquisa, 2016

Em relação ao nível de escolaridade, conforme o Quadro 4, 85,7% dos entrevistados possuem nível superior e 14,3% possuem o ensino médio completo.

Quadro 4- Escolaridade dos entrevistados

Escolaridade	Nº	%
Ensino Médio	6	14,3
Ensino Superior	36	85,7
Total	42	100

Fonte: pesquisa, 2016

No questionário utilizado (modelo de Siqueira), a análise foi realizada por dimensão e os resultados tratados conforme orientação do autor (Quadro 5). Realizou-se a análise de cada variável, em que os valores variam entre 1 a 7, de totalmente satisfeito a totalmente insatisfeito.

Quadro 5- Escore médio segundo Siqueira (2008)

Escore Médio	Resultado
1 a 3,9	Insatisfação
4 a 4,9	Indiferente
5 a 7	Satisfação

Fonte: Siqueira, 2008

- Satisfação com os colegas

A dimensão satisfação com os colegas representa o contentamento entre os funcionários em relação às amizades, a confiança e o relacionamento existente entre eles, de acordo com Siqueira (2008). Esta dimensão teve um escore médio de 4,26, indicando um estado de indiferença (Quadro 6), ou seja, os funcionários não estão satisfeitos, nem insatisfeitos.

Conforme observado no referencial, Lacombe (2015) relaciona o clima organizacional com a satisfação do colaborador com a empresa. Quando o clima é favorável, as relações interpessoais são favorecidas, predominando o clima de cooperação entre as pessoas e aumentando a satisfação dos colaboradores. Quando o clima é ruim, há um aumento de conflitos e as relações ficam prejudicadas, inclusive em relação à cooperação entre os funcionários, aumentando a insatisfação.

Quadro 6- Satisfação com os colegas

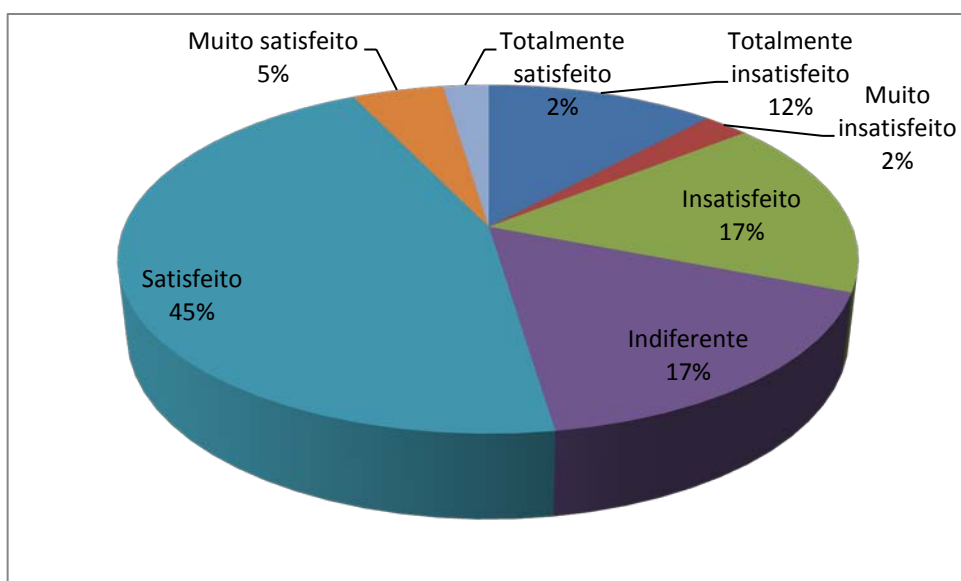
Dimensões	Variáveis	Média
Satisfação com os colegas	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho	4,05
	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho	4,19
	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim	4,55
	Escore médio	4,26

Fonte: pesquisa, 2016

Na análise percentual sobre o espírito de colaboração dos colegas de trabalho, 45% dos entrevistados encontram-se satisfeitos, porém 17% estão insatisfeitos. Em relação à confiança que se pode ter com os colegas, 45,2% também responderam estar satisfeitos, e com o tipo de amizade que os colegas demonstram por eles, 52,4% também citaram estar satisfeitos.

A variável que corresponde ao espírito de colaboração dos colegas de trabalho é a que apresentou maior nível de insatisfação conforme observado no Gráfico 1.

Gráfico 1– Satisfação com o espírito de colaboração dos colegas de trabalho



Fonte: pesquisa, 2016

Na observação realizada na empresa, foi possível verificar que há pouca comunicação entre os funcionários, inclusive entre os setores.

A fim de melhorar esse índice, a empresa pode organizar projetos que incentivem a boa relação entre as pessoas e a colaboração nas atividades, melhorando o convívio entre seus funcionários. Na análise no ambiente foi possível constatar que a relação de amizade é maior entre funcionários que não desempenham as atividades em conjunto, ou seja, a satisfação é maior com colegas em nível pessoal.

- Satisfação com o salário

Na dimensão satisfação com o salário, obteve-se escore médio de 3,89, que representa um estado de insatisfação (Quadro 7).

Quadro 7- Satisfação com o salário

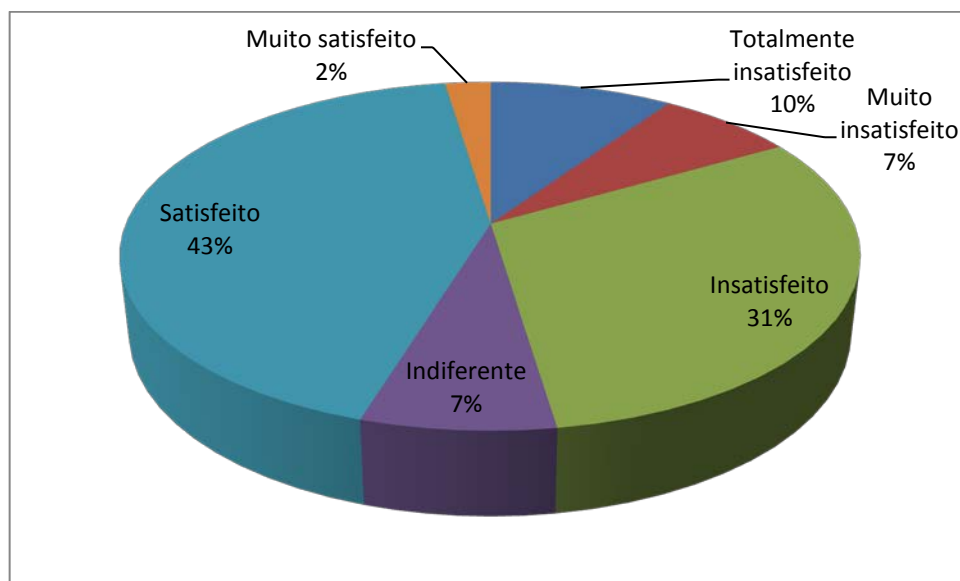
Dimensões	Variáveis	Média
Satisfação com o salário	Com o meu salário comparado com o quanto trabalho	4,02
	Com o meu salário comparado a minha capacidade profissional	3,74
	Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho	3,76
	Escore médio	3,84

Fonte: pesquisa, 2016

Na análise percentual, 50% dos entrevistados afirmaram estar satisfeitos com o salário comparado ao quanto trabalham e 29% insatisfeitos. A média salarial da empresa “X” está dentro da média de mercado.

Em relação ao salário comparado à capacidade profissional, 42,9% encontram-se satisfeitos, e 31% insatisfeitos (Gráfico 2). Acerca do salário em relação aos esforços empreendidos no trabalho, 35,7% dos entrevistados encontram-se satisfeitos no trabalho e 31% insatisfeitos. Nota-se nos resultados percentuais e na média que os maiores índices de insatisfação estão relacionados à variável de satisfação com o salário comparado com a capacidade profissional.

Gráfico 2- Satisfação com o salário comparado a minha capacidade profissional



Fonte: pesquisa, 2016

A insatisfação dos funcionários com o salário comparado a capacidade profissional pode estar relacionada ao fato dos funcionários receberem o salário em função do cargo e não de acordo com a qualificação. Muitos funcionários possuem nível superior, mas trabalham em cargos de nível médio.

A empresa "X", apesar de fornecer o auxílio educação para os funcionários, custeando parte da qualificação (graduação, pós-graduação etc.), não fornece nenhuma gratificação para os funcionários que trabalham em cargos de nível médio que tenham nível superior ou alguma especialização. Assim, a empresa poderia reavaliar as ferramentas de promoção, a fim de que os funcionários se sintam satisfeitos com o salário comparados à capacidade profissional e se sintam motivados a se qualificar e especializar na área que atuam.

- Satisfação com a chefia

Esta dimensão representa o modo em que o gestor organiza o trabalho na empresa, o entendimento entre o gestor e o funcionário, a capacidade profissional do gestor e a maneira como o mesmo trata o colaborador, de acordo com Siqueira (2008).

Em relação à dimensão de satisfação com a chefia, o escore médio foi de 4,44, que representa um estado de indiferença (Quadro 8).

A pesquisa abordou funcionários de diversos setores da área administrativas e que conseqüentemente possuem chefias diferente.

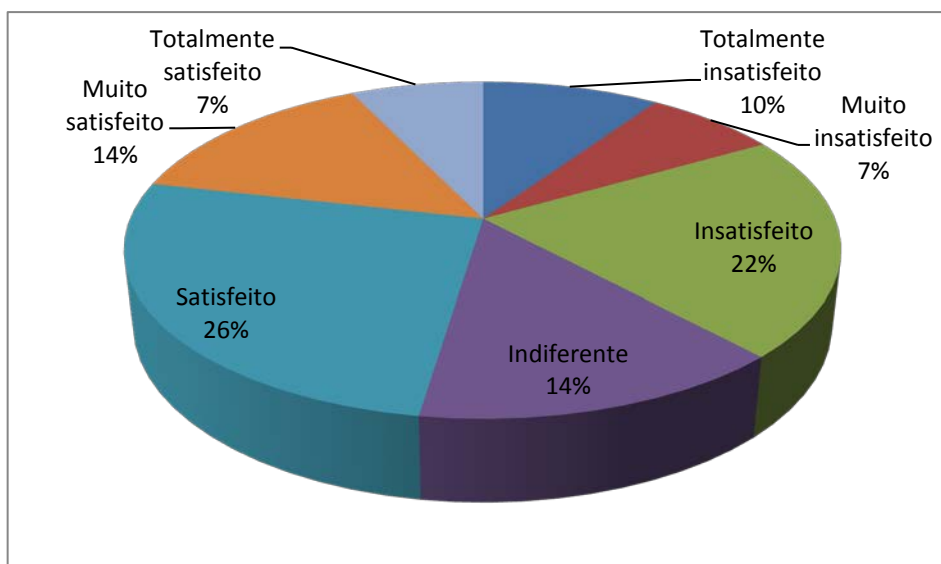
Quadro 8- Satisfação com a chefia

Dimensões	Variáveis	Média
Satisfação com a chefia	Com a capacidade profissional do meu chefe	4,12
	Com a maneira que o meu chefe me trata	4,71
	Com o entendimento entre eu e meu chefe	4,50
	Escore médio	4,44

Fonte: pesquisa, 2016

Na análise percentual, 26% dos entrevistados estão satisfeitos com a capacidade profissional do chefe, porém 22% encontram-se insatisfeitos. Com a forma de tratamento pelo chefe, 26,2% se sentem indiferentes, e 21% satisfeitos. Com o entendimento com o chefe, 23,8% se sentem indiferentes, 21,4% estão satisfeitos e 16,7% insatisfeitos. A variável que apresentou índice maior de insatisfação na análise percentual foi em relação à capacidade profissional do chefe (Gráfico 3) .

Gráfico 3- Satisfação com a capacidade profissional do chefe



Fonte: pesquisa, 2016

Com a análise da empresa foi possível verificar que cerca de seis coordenadores da área administrativa não são funcionários concursados, ou seja, são funcionários

comissionados e nem todos possuem formação na área em que atuam. Este pode ser um fator de descontentamento com a capacidade profissional dos gestores.

De fato, a maioria dos cargos de confiança está ocupada por funcionários comissionados, mas é primordial selecionar profissionais que tenham experiências na área que irão gerir.

- Satisfação com a natureza do trabalho

Esta dimensão refere-se a satisfação com a natureza do trabalho, que é dividida nas seguintes variáveis: o grau de interesse pelas tarefas, a variedade das tarefas realizadas e a capacidade que o trabalho absorve do colaborador ao realizar as tarefas, preocupações exigidas pelo trabalho, de acordo com Siqueira (2008). Em relação à dimensão de satisfação com a natureza do trabalho, o escore médio foi de 4,40, representando um estado de indiferença (Quadro 9).

Quadro 9- Satisfação com a natureza do trabalho

Dimensões	Variáveis	Média
Satisfação com a natureza do trabalho	Com a variedade de tarefas que realizo	4,31
	Com o grau de interesse que minhas atividades me despertam	4,50
	Com a capacidade do meu trabalho absorver-me	4,40
	Escore médio	4,40

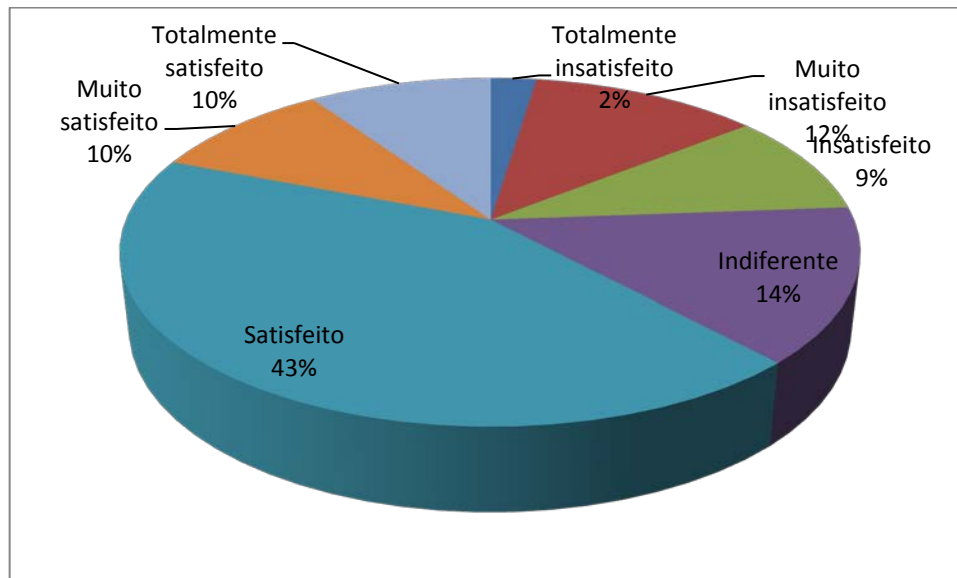
Fonte: pesquisa, 2016

Na análise percentual, 33,3% dos entrevistados estão satisfeitos com a variedade de tarefas realizadas e 28,6% indiferentes. Com a capacidade de o trabalho absorver seus esforços, ou seja, com a capacidade que o trabalho exige deles, 38,1% estão satisfeitos, 21,4% indiferentes e 14,3% insatisfeitos. Com o grau de interesse despertado pelas atividades, 43% estão satisfeitos, 14% indiferentes e 12% muito insatisfeitos (Gráfico 4).

Ao analisar a lotação dos setores na empresa "X", foi possível verificar que alguns profissionais trabalham em setores diferentes de sua formação, o que pode favorecer a insatisfação no trabalho. Se um profissional possui formação em

engenharia, possivelmente não terá prazer em suas atividades se estiver trabalhando no setor de meio ambiente, por exemplo.

Gráfico 4 – Satisfação com o grau de interesse despertado pelas atividades



Fonte: pesquisa, 2016

Ao analisar a lotação dos setores na empresa “X”, foi possível verificar que alguns profissionais trabalham em setores diferentes de sua formação, o que pode favorecer a insatisfação no trabalho. Se um profissional possui formação em engenharia, possivelmente não terá prazer em suas atividades se estiver trabalhando no setor de meio ambiente, por exemplo.

A empresa “X” está em processo de contratação de uma empresa terceirizada para auxiliar na reestruturação do organograma, em que a proposta será avaliar as competências e função de cada funcionário e realocá-lo para uma área com atividades em que ele possua conhecimentos ou que se sinta mais satisfeito em trabalhar. Esta ação possivelmente trará resultados positivos sobre a satisfação dos funcionários.

- Satisfação com as promoções

Esta dimensão representa o contentamento do funcionário com as promoções realizadas pela empresa e foi a única dimensão que obteve escore médio abaixo de 3. Nesta dimensão o escore médio foi de apenas 2,91, que representa um estado de “insatisfação” (Quadro 10).

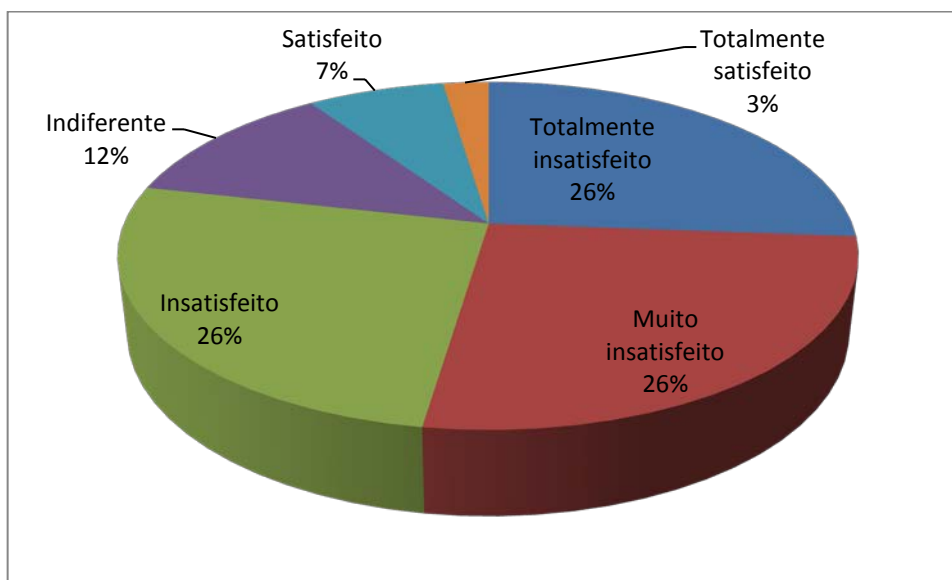
Quadro 10- Satisfação com as promoções

Satisfação com as promoções	Com o número de vezes que fui promovido nesta empresa	3,29
	Com a maneira como a instituição promove seu pessoal	2,57
	Com as oportunidades de ser promovido na empresa	2,86
	Escore médio	2,91

Fonte: pesquisa, 2016

Na análise percentual, foi possível verificar que 26% dos entrevistados estão satisfeitos com o número de vezes em que foi promovido na empresa, contrastando com os 21,4% que estão totalmente insatisfeitos. Com a maneira de promover os funcionários conduzidas pela empresa, 78% dos entrevistados responderam entre 1 e 3, ou seja, entre totalmente insatisfeito a insatisfeito (Gráfico 5). Com as oportunidades de ser promovido na empresa também houve insatisfação, pois 52,4% responderam entre 1 e 2, estando totalmente insatisfeito e muito insatisfeito.

Gráfico 5 – Satisfação com a maneira que a instituição promove os funcionários



Fonte: pesquisa, 2016

A empresa “X” atualmente possui dois planos de cargos e salários, sendo que o último foi implantado em 2014. Muitos funcionários não ficaram satisfeitos com o novo plano, e puderam optar em aderir ou não. A promoção é realizada de forma

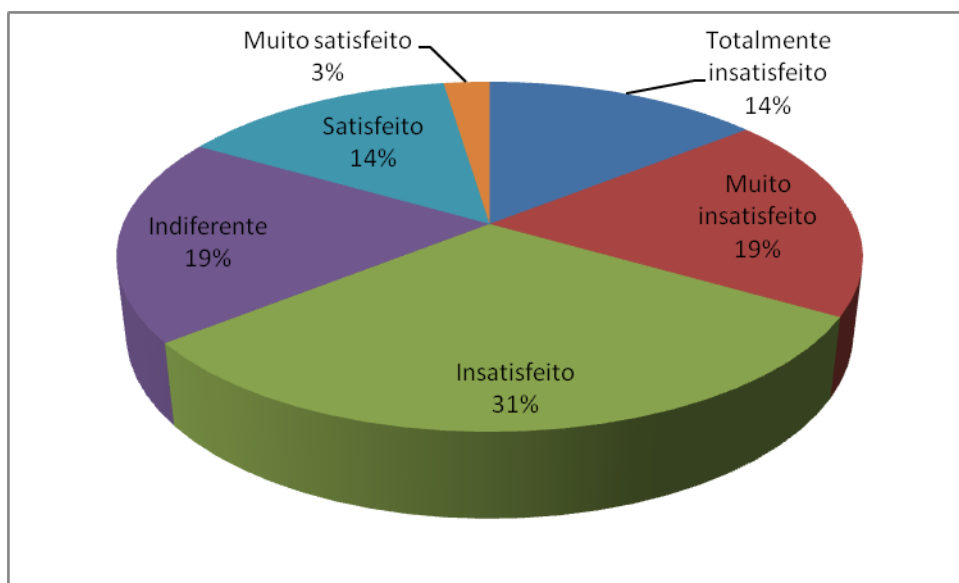
horizontal e os níveis ficam condicionados ao resultado da avaliação de desempenho, que é realizada anualmente e de forma individual. Não ocorre promoção quando o funcionário conclui algum curso superior ou especialização, podendo ser um fator de insatisfação relacionado à promoção.

A fim de verificar com mais profundidade alguns aspectos sobre a empresa, a pesquisadora elaborou mais sete questões para verificar a satisfação em relação a outras variáveis. As questões foram elaboradas considerando o exposto no referencial teórico e a análise da empresa. A apresentação foi feita em forma de gráficos para compreender melhor as respostas dos entrevistados. Não foi realizado o escore médio, pois não contempla as dimensões propostas por Siqueira (2008)

- Satisfação com a infraestrutura disponível para a realização do trabalho

64% dos entrevistados responderam entre 1 a 3, ou seja, estão entre totalmente insatisfeitos a insatisfeitos (Gráfico 6).

Gráfico 6- Satisfação com a infraestrutura



Fonte: pesquisa, 2016

Conforme exposto no referencial, Locke (1976, apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003) cita como um dos fatores causadores da satisfação no trabalho aspectos relacionados às condições e ao ambiente de trabalho, como estrutura, recursos e condições físicas do ambiente.

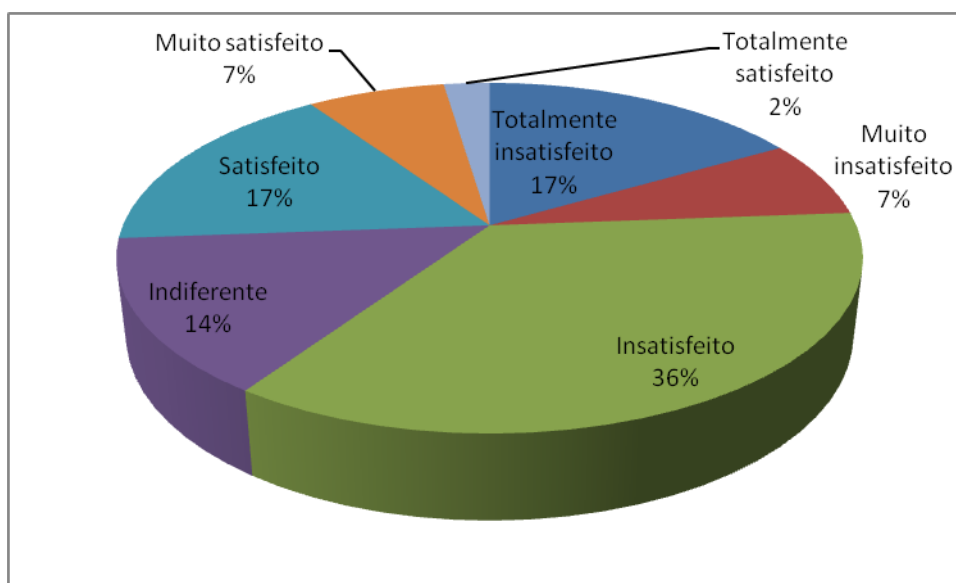
Este resultado pode ter sido negativo, pois todas as compras e serviços contratados com alto valor precisam ser realizados via Pregão eletrônico, e devido à burocracia, esse processo é um pouco demorado. Além disso, ao analisar o local constatou-se que há algumas salas sem ar condicionado, computadores ultrapassados, salas com infiltrações, intercorrências com a rede e a internet do local etc.

- Satisfação com o feedback dos superiores

Dos entrevistados, 36% estão insatisfeitos com o feedback (Gráfico 7). Com a análise dos setores, foi possível observar que os gestores não possuem o hábito de realizar reuniões periódicas com seus funcionários, dando-lhes o feedback necessário.

Segundo Coda (1993), o feedback melhora o relacionamento interpessoal e esclarece os funcionários sobre comportamentos e desempenho, positivos ou negativos, além de influenciar na satisfação dos funcionários.

Gráfico 7- Satisfação com o feedback

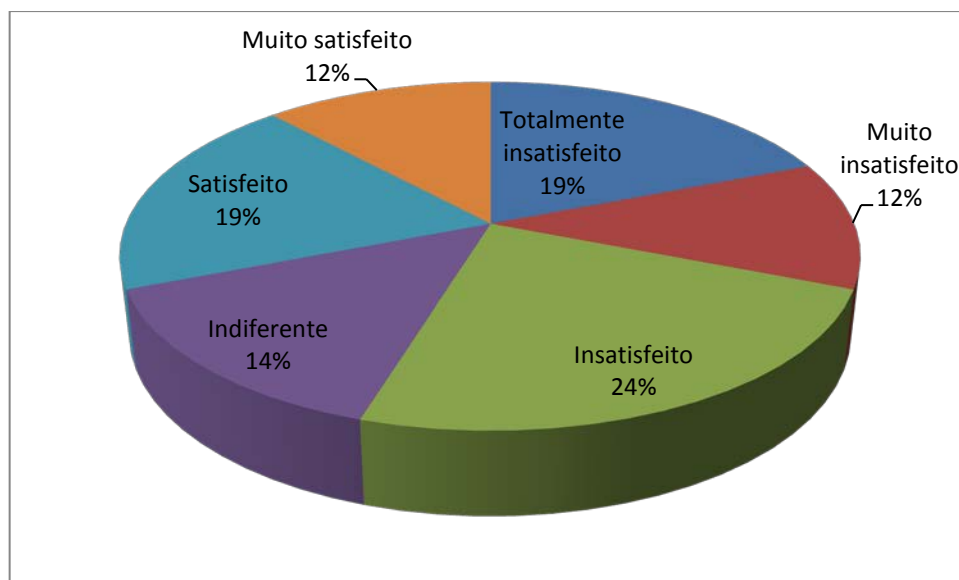


Fonte: pesquisa, 2016

- Satisfação com a liderança exercida pelos superiores (coordenadores e diretores)

Dos entrevistados, 55% estão se sentindo entre totalmente insatisfeitos a insatisfeitos com a liderança exercida por seus superiores (Gráfico 8). De acordo com Chiavenato (1994), a liderança influencia a satisfação dos funcionários, por melhorar o relacionamento interpessoal e melhorar o trabalho em equipe, sendo um fator fundamental para o bom desempenho dos funcionários.

Gráfico 8- Satisfação com a liderança exercida pelos superiores



Fonte: pesquisa, 2016

Ao analisar a empresa, foi possível verificar que muitos cargos de coordenadores estão ocupados por funcionários comissionados e, atualmente, das quatro Diretorias (presidência, operacional, financeira e planejamento), apenas a diretoria operacional possui funcionário de carreira.

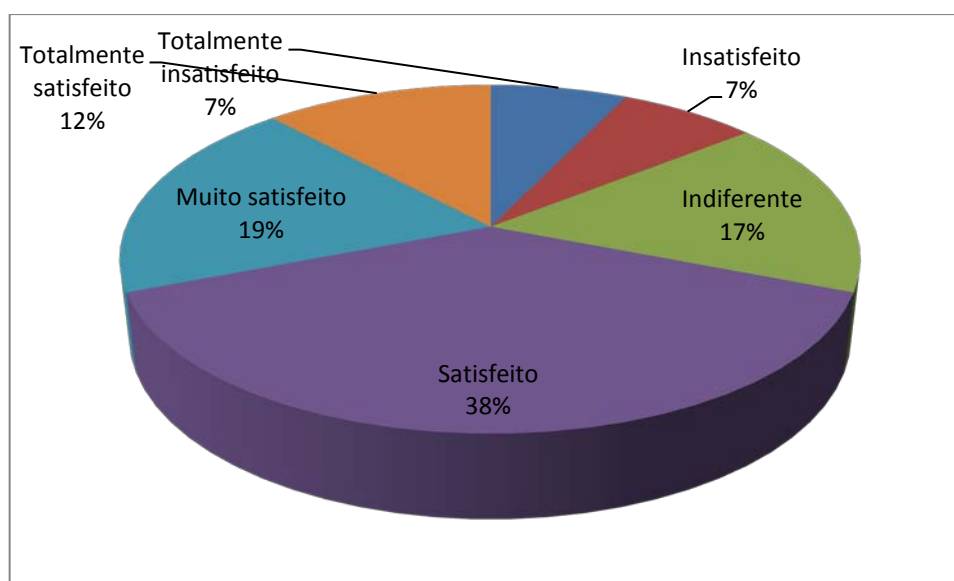
Observa-se no gráfico que também houve satisfação por parte de alguns funcionários, estando 19% satisfeitos. Esta variação nas respostas pode estar relacionada ao fato de a pesquisa ter sido realizada com funcionários de diversos setores administrativos, que possuem gestores diferentes.

- Satisfação com a flexibilidade de horário

A empresa "X" possui um horário diferenciado para os administrativos, onde o horário de chegada pode ocorrer entre 7h:30 às 9h, e a saída entre 16h:30 às 18h, desde que cumprindo oito horas diárias. Dos entrevistados, 69% responderam de 1 a 3, ou seja, totalmente satisfeito, muito satisfeito e satisfeito (Gráfico 9).

Esta flexibilidade permite ao funcionário escolher o seu horário, aumentando a satisfação. Uns preferem sair mais cedo para realizar outras atividades no dia-a-dia, já outras pessoas preferem chegar mais tarde após realizar uma atividade física, por exemplo. A flexibilidade de horário também foi apontada como fator de satisfação na pergunta aberta.

Gráfico 9- Satisfação com a flexibilidade de horário



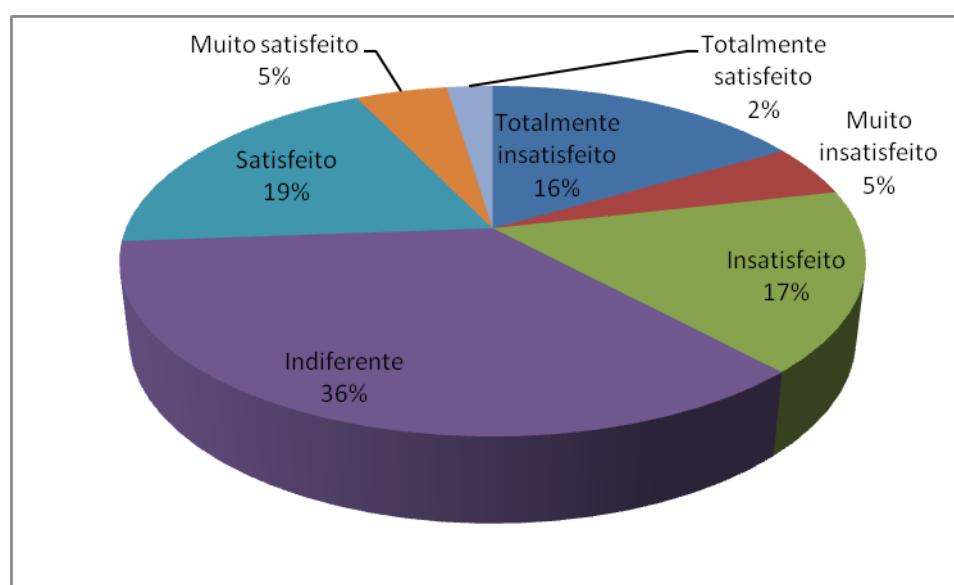
Fonte: pesquisa, 2016

- Satisfação com a participação nas decisões da empresa

Em relação a esta variável, 36% estão indiferentes quanto à participação nas decisões, e 17% insatisfeitos (Gráfico 10).

Nota-se que o organograma da empresa “X”, apresentado no item 4.2, é altamente verticalizado e centralizado e apenas os setores no topo do organograma possuem poder de decisão, característica comum das empresas públicas e mistas.

Gráfico 10- Satisfação com a participação nas decisões da empresa



Fonte: pesquisa, 2016

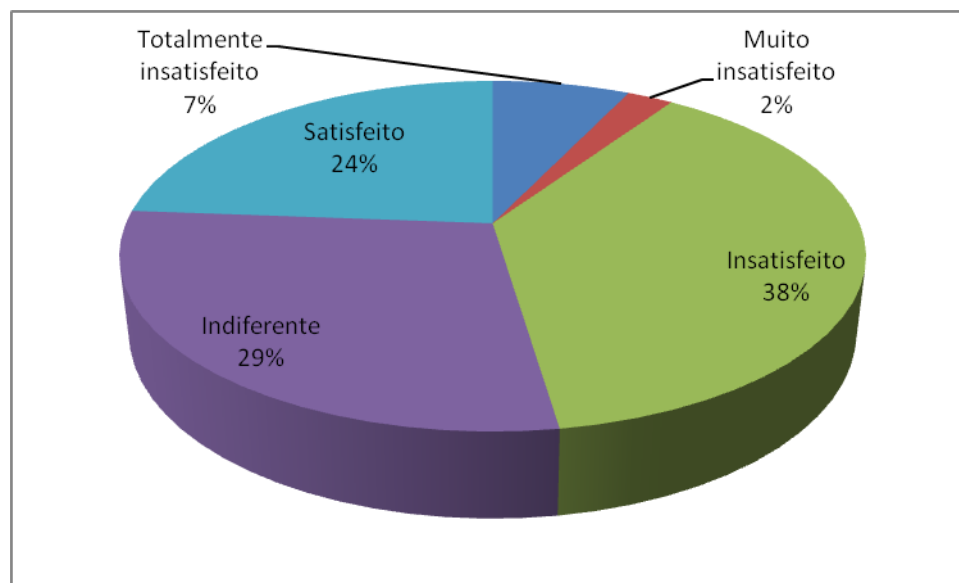
Conforme visto no referencial, Robbins (2014) cita que participar das decisões faz com que os funcionários se sintam parte da empresa. Geralmente as empresas de economia mista e pública não direcionam o poder de decisão para os funcionários, devido ao excesso de burocracia e por precisar cumprir procedimentos muito engessados.

A empresa pode criar canais para que os funcionários possam transmitir suas ideias e sugestões, pois também é uma maneira de fazer o funcionário se sentir importante e parte da organização. Nesse ano, a empresa “X” realizou uma enquete para que os funcionários pudessem escolher o modelo do uniforme. Essa ação foi simples e é uma maneira de permitir que os funcionários tomem pequenas decisões.

- Satisfação com as normas da empresa

Dos entrevistados, 38% demonstraram estar insatisfeitos com as normas da empresa, e 29% indiferentes (Gráfico 11).

Gráfico 11 – Satisfação com as normas da empresa



Fonte: pesquisa, 2016

As normas estão contidas no site da empresa, mas não são atualizadas frequentemente. De acordo com a observação na empresa, foi possível verificar que falta um canal de comunicação para ouvir as opiniões dos funcionários e até mesmo sugestão de melhorias em relação às suas normas, procedimentos e regimentos. Conforme visto no referencial teórico, segundo Luz (2015), a cultura organizacional é a personalidade da empresa e pode ser analisada por meio de suas normas, manual

pessoal e regimentos internos. Siqueira (2008 apud SOUZA; RECHE; SACHUK, 2013) relata que a cultura organizacional influencia a satisfação dos funcionários, estando relacionada às atitudes por meio das quais as empresas demonstram a preocupação com o bem-estar dos seus funcionários.

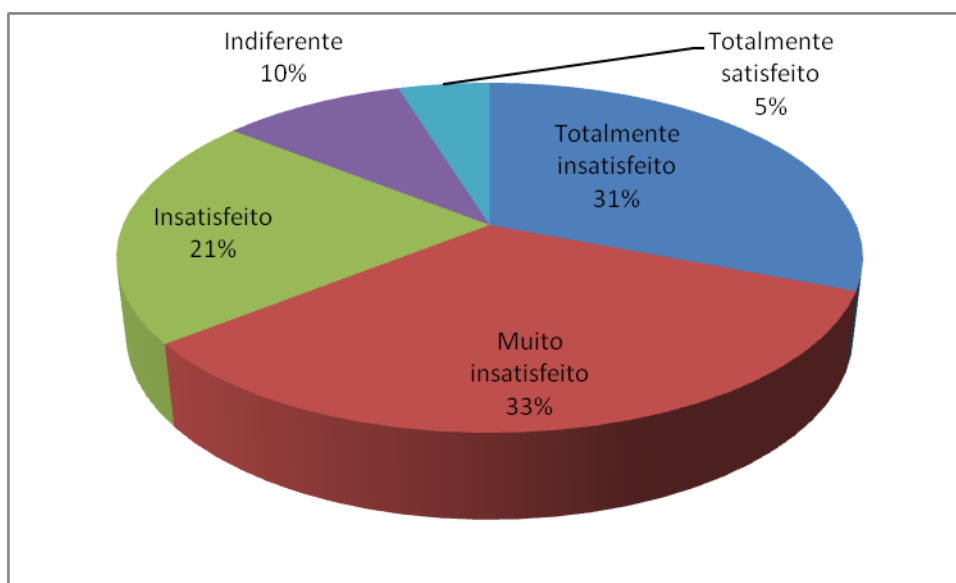
A insatisfação com as normas, conforme verificado na pesquisa, pode significar que os funcionários estão insatisfeitos com a cultura da organização que poderia ser analisada, revista e até mesmo modificada.

Um fator que pode auxiliar na mudança da cultura, de acordo com Luz (2015), é a ação e o comportamento dos dirigentes da empresa.

- Satisfação com a forma de selecionar os funcionários para os cargos de confiança

A Empresa “X” possui cargos de confiança, como os próprios cargos de coordenadores, diretores e recentemente a criação de cargos de Encarregado I e Encarregado II. 33% dos entrevistados declararam se sentir muito insatisfeitos, 31% totalmente insatisfeitos e 21% insatisfeitos, representando 85% (Gráfico 12). Este índice elevado pode ser decorrente da falta de transparência para a escolha dos funcionários para os referidos cargos.

Gráfico 12- Satisfação com a forma de seleção para os cargos de confiança



Fonte: pesquisa, 2016

Em relação aos cargos de confiança, denominados Encarregado I e Encarregado II, não houve transparência no processo de escolha dos mesmos, e nem como serão

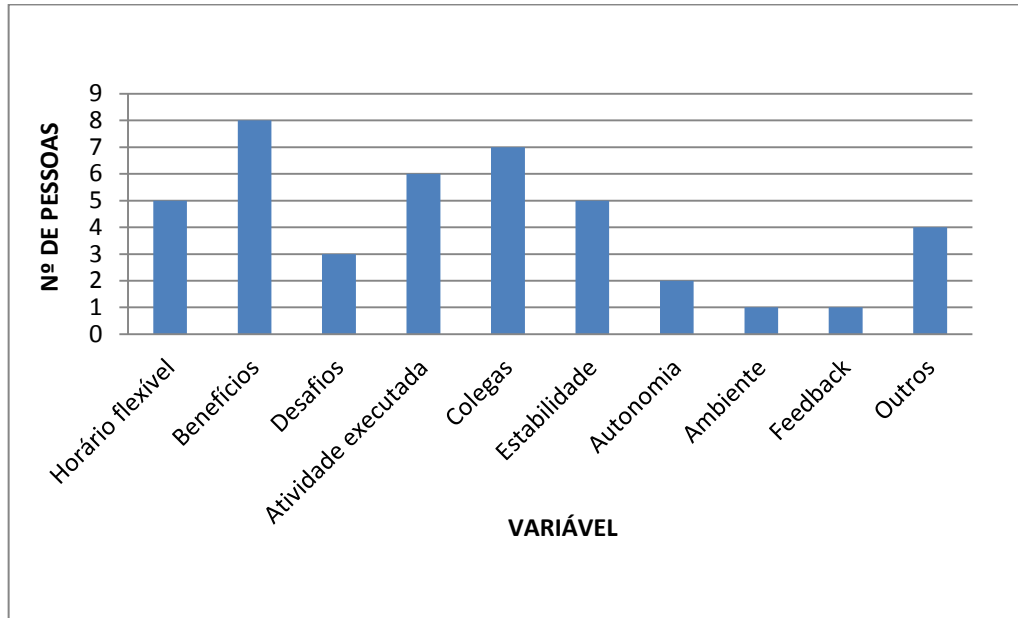
gerenciados, se deverão atingir alguma meta ou o que precisam fazer para se manter no cargo, ou seja, não há uma metodologia para a escolha e manutenção dos funcionários nesses cargos.

- O que deixa os funcionários mais satisfeitos e mais insatisfeitos

Na pesquisa foram feitas duas perguntas abertas, questionando o que deixava o funcionário mais satisfeito e o que o deixava mais insatisfeito, com o objetivo de verificar fatores que poderiam não estar contemplados nas dimensões propostas de Siqueira (2008).

Em relação à satisfação no trabalho, observa-se no Gráfico 13 que a maioria dos entrevistados citou como fator de satisfação os benefícios oferecidos pela empresa. Já sete funcionários citaram a relação com os colegas e a cooperação e outros seis dos entrevistados disseram que a atividade que executam é o fator de satisfação. O item “outros” corresponde às pessoas que não responderam a pergunta com seriedade.

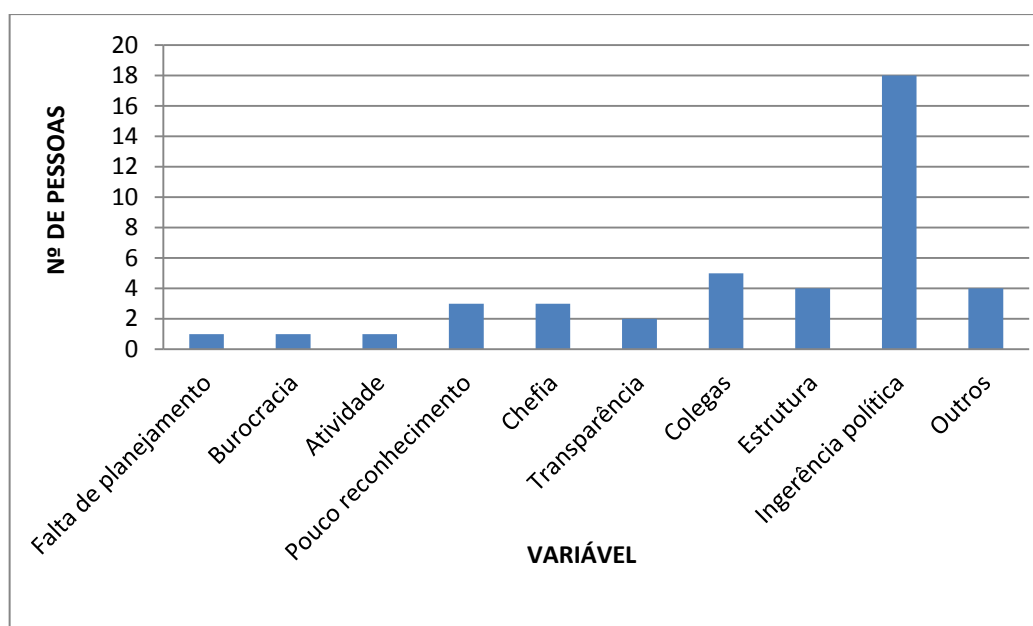
Gráfico 13- Fatores que deixam os funcionários satisfeitos



Fonte: pesquisa, 2016

Em relação à insatisfação no trabalho (Gráfico 14), nota-se que a maioria dos funcionários entrevistados citou como variável de insatisfação fatores relacionados à interferência política na organização, como a ingerência política, apadrinhamentos, predominância do interesse político em relação aos interesses da empresa etc.

Gráfico 14- Fatores que deixam os funcionários insatisfeitos



Fonte: pesquisa, 2016

A partir da análise na empresa, foi possível verificar que não há transparência na escolha dos funcionários comissionados e que, em alguns casos, não possuem experiência profissional na área que estão gerindo.

Dos entrevistados, cinco citaram como fator de insatisfação a relação com os colegas, como a falta de cooperação e falta de apoio das outras áreas. Quatro pessoas relataram insatisfação quanto à falta de estrutura e ferramentas para realizar o trabalho e três respostas estavam relacionados à falta de competência ou preparo da chefia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os resultados evidenciados pela análise dos dados, foi possível verificar a influência do ambiente de trabalho na satisfação dos funcionários. Os fatores que mais deixam os funcionários satisfeitos na empresa “X”, segundo a análise das perguntas abertas, são os benefícios ofertados e a flexibilidade de horário, todavia, estão muito insatisfeitos com a influência política na empresa. Segundo alguns funcionários entrevistados, essa insatisfação refere-se à ingerência política, aos apadrinhamentos e à predominância dos interesses políticos em comparação aos interesses da empresa e dos funcionários de carreira. A influência política é comum nas empresas públicas e de economia mista, mas a fim de aumentar a satisfação dos funcionários, uma alternativa seria a empresa repensar em adotar métodos transparentes para a escolha dos comissionados, bem como qualificação e a experiência na área em que irão atuar.

Com as perguntas fechadas elaboradas pela pesquisadora, que teve embasamento nas teorias contidas no referencial, conclui-se ser relevante analisar a maneira utilizada pela instituição para selecionar os funcionários para os cargos de confiança, pois foi uma variável em que predominou alta insatisfação. Como não há um procedimento padrão de escolha para esses cargos, a empresa poderia adotar uma metodologia transparente para selecioná-los.

Em relação à análise das dimensões propostas por Siqueira, citado no referencial teórico, houve predominância de um estado de indiferença dos funcionários com a dimensão de satisfação com os colegas, a chefia e com a natureza do trabalho. Não houve nenhuma dimensão em que o escore médio representasse satisfação.

Na dimensão salário obteve-se escore médio de insatisfação, principalmente na variável de satisfação com o salário relacionado à capacidade profissional do funcionário. Há muito funcionários na empresa que, apesar de ocupar cargos de nível médio, possuem curso superior. Esse resultado sugere ser necessária uma reavaliação dos critérios adotados em relação às promoções, verificando a possibilidade de criar uma gratificação, conforme o funcionário for se especializando.

Assim, foi possível verificar quais os fatores presentes no ambiente de trabalho que influenciam a satisfação dos funcionários da empresa “X”, podendo a empresa

adotar medidas para a melhoria do ambiente e, assim, aumentar a satisfação no trabalho.

Os resultados desta pesquisa podem variar, pois a satisfação e a insatisfação não são fatores permanentes, se modificando com o tempo e com a mudança nas necessidades das pessoas. A empresa pode adotar como práticas de gestão pesquisas de satisfação, verificando os fatores que estão influenciando a satisfação em um dado momento, incluindo também os funcionários operacionais da empresa. Este trabalho não os contemplou pela dificuldade de acesso a eles, pois muitos trabalham em escala e não possuem e-mail corporativo.

Conforme apontado na literatura, a satisfação pode influenciar na saúde física e mental dos funcionários e interferir no desempenho e nos resultados da organização, o que torna esse tema relevante nos dias atuais e para pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

- BALDUCCI, D; KANAANE, R. Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia. **Bol. - Acad. Paul. Psicol**, São Paulo, v. 27, n. 2, p. 133-147, dez. 2007 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2007000200012&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 27 set. 2016.
- BARROS A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CHIAVANETO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos – o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas- o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas- o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Editora Manole, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Makron books, 1994.
- CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. São Paulo: **Revista do Instituto de Administração da USP**, n. 75, dez. 1993.
- ELAINA, J. Frederick Herzberg e a teoria dos dois fatores. **Portal Gestão**, nov.2011. Disponível em: < <https://www.portal-gestao.com/artigos/6667-frederick-herzberg-e-a-teoria-dos-dois-factores.html>>. Acesso em 12 set. 2016.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- FORIGO, F.M. et al. Fatores que afetam a satisfação dos funcionários e o clima organizacional. **Revista gestão**, 1 ed., abr.2014. Disponível em: <http://www.fema.com.br/site/wp-content/uploads/2014/04/pdf_revistagestao_1edicao2.pdf>. Acesso em 20 set.2016.
- FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, Sept. 1991 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901991000300007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 08 out. 2016.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008

HILBIG, T.L. Ferramentas para avaliação de satisfação no trabalho. **RH portal**, 2 set.2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/ferramentas-para-avaliacao-de-satisfacao-no-trabalho/>>. Acesso em 19 set.2016.

JUNIOR, F.A.C ; FAIAD, C. Evidências de Validade da Escala de Satisfação no Trabalho. **Aval. Psicol.**, Ibatiba, v. 11, n. 1, abr. 2012. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712012000100011>. Acesso em 12 set.2016.

LACOMBE, F. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Editora Saraiva, 2015.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1992.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. et al. **As pessoas na organização**. 6. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LUZ, R. **Gestão do clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark,1995.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MACÊDO, I.I. et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MAGALHÃES, W. Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista. **Conteúdo Jurídico**, Brasília-DF: 05 set. 2013. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.45026&seo=1>>. Acesso em: 03 set. 2016.

MARQUES, A.L; BORGES, R; REIS, I.C. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 1, p. 41-58, jan./fev, 2016. Disponível em: <[2016http://www.scielo.br/pdf/rap/v50n1/0034-7612-rap-50-01-00041.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rap/v50n1/0034-7612-rap-50-01-00041.pdf)>. Acesso em 10 out.2016.

MARQUEZE, E. C; MORENO, C. R. C. Satisfação no trabalho e capacidade para o trabalho em docentes universitários. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 14, n. 1, p. 75-82, jan./mar. 2009. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/pe/v14n1/a10v14n1>> Acesso em 07 set.2016

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B.. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Cad. psicol. soc. trab.**, São Paulo , v. 6, p. 59-78, dez. 2003 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172003000200005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 20 jun. 2016.

MARTINEZ, M. C. **As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador**. Dissertação (Mestrado em Saúde Ambiental), 2002.

- MAXIMIANO, A.C. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MOTTA, F. C. P; VASCONCELOS I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 12. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.
- PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev. 2006.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice hall, 2002.
- ROBBINS, S. P. **A nova administração**. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC editora, 1999.
- ROBBINS, S.P; DECENZO, D.A. **Fundamentos de administração**. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.
- RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Florianópolis, 2002. 307p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.
- RUEDA, F.J.M; SANTOS, A.A.A; LIMA, R.C. Relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional: um estudo com trabalhadores. **Bol. psicol**, São Paulo , v. 62, n.137, p.129-140, dez. 2012. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0006-59432012000200003>. Acesso em 21 set.2016.
- SILVA, C. B.; OLIVEIRA, M. A. A.; QUEVEDO, A. P. F. Abordagem multidimensional da satisfação no trabalho. **Convibra**, 2013. Disponível em: <http://www.convibra.org/upload/paper/2013/34/2013_34_7944.pdf>. Acesso em 09 set.2016
- SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SOUZA, I. D. S; RECHE, P. M; SACHUK, M. I. O comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho. **Qualitas Revista Eletrônica**, UEPB, v.14. n.1, 2013. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/1712/927>> Acesso em 07 set.2016.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SPECTOR, P.E. **Psicologia nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2006

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2003.

VISCAINO, C. C. L.; ESTORK, L. A. Gestão de pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, Garça/ SP, ano VII, n. 13, dez. 2007. Disponível em: <http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/5RcsPI2dJI8KVgB_2013-4-30-10-54-58.pdf>. Acesso em: 29 ago 2016.

WILLIAMS, C. **Administração**. São Paulo: Cengage Learnig, 2011.

XAVIER, T.N. **Sociedade de Economia Mista e Empresa Pública: Aspectos Relevantes no Direito Empresarial Brasileiro**. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/33438-43018-1-PB.pdf>>. Acesso em 23 set.2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA

Prezado funcionário,

O questionário abaixo tem como objetivo uma pesquisa para um trabalho de Conclusão do Curso de Administração da funcionária Arianne Dettmann Alves, sendo utilizado apenas para fins acadêmicos e com garantia de sigilo sobre suas respostas.

1.1 Dados do funcionário:

Sexo: () Masculino () Feminino

Idade: () Menos de 30 anos () Entre 30 e 40 anos () Mais de 40 anos

Tempo de empresa: () Menos de 10 anos () Mais de 10 anos

Escolaridade: () Ensino médio () Ensino superior

1.2 O questionário abaixo é composto por 15 frases da EST (Escala de satisfação do trabalho) e 09 frases elaboradoras. Indique como você se sente em relação a cada item, sendo :

1= Totalmente insatisfeito

2= Muito insatisfeito

3= Insatisfeito

4= Indiferente

5= Satisfeito

6= Muito satisfeito

7= Totalmente satisfeito

No meu trabalho, sinto-me...

() Com o meu salário comparado com o quanto trabalho

() Com o meu salário comparado a minha capacidade profissional

() Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho

() Com a capacidade profissional do meu chefe

() Com o entendimento entre eu e meu chefe

- () Com a maneira como meu chefe me trata
- () Com a variedade de tarefas que realizo
- () Com o grau de interesse que minhas atividades me despertam
- () Com a capacidade do meu trabalho absorver-me
- () Com o número de vezes que fui promovido nesta empresa
- () Com a maneira como a instituição promove seu pessoal
- () Oportunidades de ser promovido nessa empresa.
- () Espírito de colaboração dos meu colegas de trabalho.
- () Tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
- () Confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.

Itens incluídos pela pesquisadora:

- () Com a infraestrutura disponível para realização do meu trabalho
- () Com o feedback dos meus superiores
- () Com a liderança exercida pelos meus superiores
- () Com a flexibilidade de horário
- () Com a participação que tenho nas decisões da empresa
- () Com as normas da empresa: regimento interno, manual pessoal etc.
- () Com a forma que a empresa seleciona os funcionários para os cargos de confiança: Encarregado I, Encarregado II, Coordenação, etc.

O que te deixa mais satisfeito (a) no trabalho? _____

O que te deixa mais insatisfeito (a) no trabalho? _____