

PRISCILA ROSA

**Fatores intrínsecos e extrínsecos relacionados à
satisfação/insatisfação com o trabalho: um estudo de caso dos
servidores da Secretaria de Estado da Fazenda do Governo de
Santa Catarina - Brasil**

Orientador: Professor Antonio Augusto Costa

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2016

PRISCILA ROSA

**Fatores intrínsecos e extrínsecos relacionados à
satisfação/insatisfação com o trabalho: um estudo de caso dos
servidores da Secretaria de Estado da Fazenda do Governo de
Santa Catarina - Brasil**

Dissertação defendida em provas públicas na
Universidade Lusófona de Humanidades e
Tecnologias no dia 10 de Outubro de 2016, perante o
júri, nomeado pelo Despacho nº380/2016 de 7 de
Setembro de 2016, com a seguinte composição:

Presidente: Professora Doutora Ana Cristina Freitas
Brasão Amador;

Arguente: Professora Doutora Felipa Cristina
Henriques Rodrigues Lopes dos Reis;

Orientador: Professor Doutor António Augusto
Teixeira da Costa.

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2016

*"Viva como se fosse morrer amanhã, aprenda
como se fosse viver para sempre."*

- Mahatma Gandhi

Dedicatória

Ao meu filho, que ele também
busque o conhecimento

Agradecimentos

Ao longo do processo, recebemos ajuda e conselhos das mais variadas pessoas, as quais gostaria de agradecer neste espaço.

A todos os professores do mestrado, que se não contribuíram diretamente para essa dissertação, trouxeram ensinamentos que podemos levar para a vida.

Ao meu orientador Prof. Antonio Augusto, que dipôs do seu tempo inúmeras vezes para atender os demais alunos além dos seus orientandos, esclarecendo dúvidas e nos guiando ao longo do caminho

Ao Prof. Joaquim, que contagia a todos nós com sua incrível disposição e amor ao ofício de mestre, não poupando tempo e atenção a todos.

Ao Prof. Monteiro, que numa tarde me deu conselhos valiosos que repercutiram na minha mente durante toda a caminhada.

Aos meus pais, que ajudaram não somente neste etapa, como em todas da minha vida, assumindo algumas responsabilidades minhas para que eu pudesse ter tempo de crescer e evoluir academicamente e profissionalmente.

Resumo

O principal objetivo desta pesquisa é avaliar a satisfação com o trabalho de servidores públicos estaduais da Secretaria de Estado da Fazenda do Governo de Santa Catarina, lotados no Centro Administrativo do Governo na cidade de Florianópolis/SC, Brasil. Trata-se de um estudo de caso formal de natureza quantitativa e qualitativa. Os dados foram coletados através de questionário adaptado do modelo proposto por Hackman e Oldham (1975), o Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa.

O questionário tem como objetivo medir o grau de satisfação com o trabalho de acordo com seus determinantes intrínsecos ou principais dimensões da tarefa - variedade de habilidade, identidade com a tarefa, significado da tarefa, autonomia, feedback intrínseco, feedback extrínseco e inter-relacionamento - e seus determinantes extrínsecos ou dimensões de contexto – segurança, compensação, ambiente social, supervisão e possibilidades de crescimento. Por fim, uma questão aberta para os servidores levantar fatores de satisfação ou insatisfação não contemplados pelo questionário fechado. Algumas questões sócio-demográficas foram feitas, com o intuito de caracterizar a amostra.

O nível de satisfação foi medido com a escala tipo Likert com sete dimensões que variavam do totalmente insatisfeito (=1) ao totalmente satisfeito (=7). A análise e tabulação dos dados coletados foi feito pela autora da pesquisa, com o auxílio do Microsoft Excel 2010, através de fórmulas e tabelas desenhados pela própria autora.

Os resultados apresentados demonstram que os servidores públicos da Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina estão de maneira geral satisfeitos com seus trabalhos, porém esse índice varia bastante de acordo com o vínculo funcional, o que leva a conclusão de que apesar das condições de trabalho serem as mesmas, alguns fatores geram mais ou menos satisfação.

Palavras chave: Satisfação, motivação, fatores intrínsecos, fatores extrínsecos, servidores públicos, vínculo funcional

Abstract

The main objective of this research is to evaluate the job satisfaction of state public servers of the State Department of Finance of the Government of Santa Catarina, crowded in Government Administrative Center in Florianópolis / SC, Brazil. This is a formal quantitative and qualitative study case. Data were collected through a questionnaire adapted from the model proposed by Hackman and Oldham (1975), the Model Dimensions Basic Task.

The questionnaire aims to measure the degree of job satisfaction according to their intrinsic determinants or dimensions of the main task - skill variety, task identity with, task significance, autonomy, feedback intrinsic, extrinsic feedback and interrelation - and its determinants extrinsic or contextual dimensions - security, compensation, social environment, supervision and opportunities for growth. Finally, a open question to the servers to relate satisfaction or dissatisfaction factors not covered by the questionnaire enclosed. Some demographic questions were asked, in order to characterize the sample.

The level of satisfaction was measured with a Likert scale with seven dimensions ranging from completely dissatisfied (= 1) to completely satisfied (= 7). The tabulation and analysis of the collected data was done by the author of the research, with the help of Microsoft Excel 2010, using formulas and tables designed by the author.

The results show that the public employees of the State Department of Finance of the Government of Santa Catarina are generally satisfied with their jobs, but this figure varies greatly according to the functional link, which leads to the conclusion that despite the working conditions are the same, some factors generate more or less satisfaction.

Keywords: Satisfaction, intrinsic factors, extrinsic factors, actual servers, public employees, functional link

Índice

Agradecimentos	5
Resumo	6
Abstract	7
Índice	8
Índice de Tabelas	10
Índice de Figuras	11
Índice de Gráficos	12
Introdução	13
1 Objetivos	16
1.1 Objetivo Geral	16
1.2 Objetivos Específicos	16
2 Referencial Teórico	17
2.1 Comportamento Organizacional	18
2.2 Motivação	19
2.2.1 Teorias Clássicas de Motivação	20
2.2.2 Teorias Contemporâneas de Motivação	24
2.3 Atitudes e Satisfação no Trabalho	29
2.3.1 Atitudes	29
2.3.2 Satisfação com o trabalho	32
2.3.3 Antecedentes pessoais na satisfação no trabalho	33
2.3.4 O impacto da satisfação no ambiente de trabalho	34
2.4 Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa	36
3 Metodologia	41
3.1 Natureza da Pesquisa	41
3.2 Variáveis Revelantes do Estudo	41
3.3 Caracterização da Organização e População	43
3.4 Método da Coleta de Dados	45
3.5 Instrumentação das Variáveis e Escalas Utilizadas	45
4 Resultados: Apresentação, Análise e Discussão	47
4.1 Perfil da População	48
4.2 Variáveis de Conteúdo de Trabalho	51
4.2.1 Potencial Motivacional da Tarefa - PMT	58

4.3 Variáveis de Contexto do Trabalho	59
4.3.1 Média da dimensão Satisfações Específicas	63
4.4 Satisfação Geral – Pergunta Dicotômica	63
4.5 Análise de Conteúdo – Pergunta Aberta	64
4.5.1 Fatores de Satisfação	65
4.5.2 Fatores de Insatisfação	67
4.6 Efetivos, Comissionados e Terceirizados - Comparação	71
4.6.1 Perfil da População por vínculo funcional	72
4.6.2 Variáveis de Conteúdo de Trabalho por vínculo funcional	75
4.6.3 Variáveis de Contexto do Trabalho por vínculo funcional	76
5 Conclusões, Limitações e Sugestões	78
Bibliografia	81
Apêndices	86
Apêndice A. Questionário	87
Apêndice B. Crivo de Correção	96

Índice de tabelas

Tabela 1: Frequência dos Indicadores de Variedade de Habilidades.....	51
Tabela 2: Frequência dos Indicadores da Identidade da Tarefa	52
Tabela 3: Frequência dos Indicadores do Significado da Tarefa.....	53
Tabela 4: Frequência dos Indicadores de Autonomia	54
Tabela 5: Frequência dos Indicadores de <i>Feedback</i> Intrínseco	55
Tabela 6: Frequência dos Indicadores de Feedback Extrínseco	55
Tabela 7: Frequência dos Indicadores de Inter-relacionamento.....	56
Tabela 8: Resumo dos indicadores de conteúdo do trabalho.....	57
Tabela 9: Frequência dos Indicadores de Satisfação com a Segurança	59
Tabela 10: Frequência dos Indicadores de Satisfação com a Compensação	60
Tabela 11: Frequência dos Indicadores de Satisfação com o Ambiente Social.....	60
Tabela 12: Frequência dos Indicadores de Satisfação com a Supervisão.....	61
Tabela 13: Frequência dos Indicadores de Satisfação Possibilidades de Crescimento.....	62
Tabela 14: Resumo dos indicadores de contexto do trabalho	62
Tabela 15: Distribuição detalhada por Categoria dos Fatores de Satisfação	66
Tabela 16: Distribuição detalhada por Categoria dos Fatores de Insatisfação	68
Tabela 17: Indicadores de conteúdo de trabalho por vínculo funcional	75
Tabela 18: Indicadores de contexto do trabalho por vínculo funcional	76

Índice de Figuras

Figura 1: Os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas.....	18
Figura 2: Hierarquia das Necessidades de Maslow	21
Figura 3: Comparativo da Teoria X e da Teoria Y	22
Figura 4: Resumo da teoria dos dois fatores de Herzberg	23
Figura 5: Teoria da equidade	27
Figura 6: Teoria da Expectativa de Vroom	29
Figura 7: Componentes de uma atitude	30
Figura 8: EVLN – Reações à insatisfação no trabalho	34
Figura 9: Modelo completo das Dimensões Básicas da Tarefa.....	40
Figura 10: Organograma da Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina.....	44
Figura 11: Escala Likert utilizada	46

Índice de gráficos

Gráfico 1: Gênero	48
Gráfico 2: Faixa Etária	48
Gráfico 3: Estado Civil	49
Gráfico 4: Escolaridade.....	49
Gráfico 5: Vínculo Funcional	50
Gráfico 6: Tempo de Instituição	50
Gráfico 7: Percentuais de Satisfação Geral	64
Gráfico 8: Fatores de Satisfação categorizados.....	67
Gráfico 9: Fatores de Insatisfação categorizados	69
Gráfico 10: Fatores de satisfação X fatores de insatisfação.....	70
Gráfico 11: Gênero por vínculo funcional.....	72
Gráfico 12: Faixa Etária por vínculo funcional	73
Gráfico 13: Estado Civil por vínculo funcional	73
Gráfico 14: Escolaridade por vínculo funcional	74
Gráfico 15: Tempo de Instituição por vínculo funcional.....	74

Introdução

Segundo uma pesquisa do instituto Gallup, realizada entre novembro de 2005 e dezembro de 2007, com 40 mil pessoas em 24 países, 82% dos latino-americanos estão satisfeitos com o seu trabalho, sendo que o Brasil aparece em quarto lugar, com índice de satisfação de 90%. A sondagem foi feita a pedido do BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento) e surpreendeu a organização que esperava números bem inferiores já que grande parte da população latino-americana recebe menos que o mínimo necessário para escapar da pobreza. Por comparação, países como Japão e Coréia do Sul com alta renda per capita, o número de entrevistados satisfeitos, segundo esta pesquisa, é de 78%.

Para o BID, esta contradição entre satisfação com o emprego e as condições de trabalho reflete o “maior valor que a maioria dos latino-americanos dá a flexibilidade e desenvolvimento de habilidades pessoais.” (FOLHA-ON LINE, 2008).

Esta pesquisa nos mostra claramente o quão complexo e subjetivo é o termo satisfação profissional. A definição de Robbins (2010) é que satisfação com o trabalho é um sentimento positivo resultante de uma avaliação de suas características. É uma definição ampla, segundo o mesmo, mas justamente por ser ampla é apropriada. O trabalho de uma pessoa vai além das tarefas em si, requer também a convivência com chefes e colegas, a obediência a regras impostas, as condições físicas do local de trabalho, o alcance dos índices de desempenho esperado, a realização pessoal.

O resultado da pesquisa Gallup surpreendeu o BID talvez porque esperavam, de acordo com uma idéia preconcebida, que o salário fosse a maior fonte de satisfação de um trabalhador. Entretanto, existem diversas dimensões da satisfação dos funcionários com o seu trabalho. Neste estudo, buscaremos explicar sobre essas dimensões, os componentes cognitivos e afetivos, fatores intrínsecos e extrínsecos que levam a satisfação ou insatisfação no trabalho. Através de um estudo de caso, mostraremos qual o grau de satisfação de um grupo de servidores públicos estaduais do Governo de Santa Catarina.

Outro aspecto a ser explorado neste trabalho é a relação entre satisfação e motivação. Em alguns casos, são citadas até mesmo como sinônimas, de tão atreladas uma a outra. Pode-se dizer que uma pessoa satisfeita com seu trabalho torna-se uma pessoa mais motivada a trabalhar. Diversas teorias sobre ambas são analisadas na contextualização teórica.

Foi somente depois do final da década de 1980 que temas como comportamento e habilidades interpessoais passaram a ter importância no currículo das escolas de administração, agregando cursos como comportamento organizacional, liderança, negociação, motivação etc, onde antes eram enfatizados apenas os aspectos técnicos da gestão (ROBBINS, 2010).

Atualmente, os temas motivação e satisfação são fundamentais para a gestão de recursos humanos, tanto na iniciativa privada como na administração pública. No Brasil, as organizações públicas, apesar de apresentarem uma realidade bem distinta das empresas privadas, vêm tentando acompanhar às novas tendências de modernização administrativa através da valorização do elemento humano.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho Estado de 1995, editado pelo então Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) cita que “a legislação brasileira reflete a ausência de uma política de RH coerente com as necessidades do aparelho do Estado e é inadequada, notadamente pelo seu caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor.” (BRASIL, 1995). Este “Plano Diretor” visaria criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e nacionais. Pretendia-se:

“(1) criar condições psicossociais necessárias ao fortalecimento do espírito empreendedor do serviço público, conjugada ao comportamento ético e ao desempenho eficiente; (2) reforçar o sentido de missão e o comprometimento do servidor público para com a prestação de serviços de melhor qualidade para o cidadão e (3) obter maior satisfação do servidor público com o seu trabalho e com sua qualidade de vida. [...] valorizar o servidor público propiciando-lhe motivação profissional, remuneração condizente com o mercado de trabalho nacional, além de razoável segurança no emprego” (BRASIL, 1995, p. 79).

Observa-se que havia uma preocupação em gerar um comprometimento maior dos servidores por meio de uma melhoria na sua qualidade de vida, o que resultaria em uma maior satisfação com o trabalho, porém o Plano Diretor, após quase vinte anos, ainda parece estar distante da realidade. O que vemos num modo geral do funcionalismo público é muita insatisfação, ressaltadas pelos constantes movimentos grevistas, manifestações, absenteísmo, falta de qualidade no serviço prestado. “Muitos servidores públicos sentem-se insatisfeitos com as relações altamente hierarquizadas, as atividades repetitivas e burocratizadas, a falta de reconhecimento de seus superiores e a política remuneratória governamental. Diante desses fatores, suas reações mais típicas são as greves e alguns comportamentos passivos, como a redução do esforço no trabalho.” (ROBBINS, 2010, p. 79).

Referente à administração pública, acreditando-se que uma acomodação seria consequência da falta de motivação, torna-se extremamente importante tentar compreender quais são os estímulos intrínsecos e extrínsecos que podem gerar um processo de resignação e desestímulo à criatividade. Segundo Souza (2002), justificaria este fato “a falta de um sistema eficiente de mérito, que estimule e valorize o bom desempenho, além da estabilidade concedida de forma ampla e quase incondicional, igualando, injustamente, bons e ruins, competentes e incompetentes.” (SOUZA, 2002, p. 28).

Nas diversas esferas do serviço público encontraríamos respostas bastante distintas à nossa pesquisa quanto ao grau de satisfação dos seus servidores. Está claro que existem categorias mais satisfeitas ou insatisfeitas que outras, com melhores ou piores condições de trabalho, remuneração, relacionamento com superiores entre outros fatores que influenciam diretamente no grau de satisfação. Existem também distinções individuais, regionais, culturais, psicossociais, socio-demográficas, entre outras.

Como colocado anteriormente, o tema é amplo e complexo. Nas ciências físicas, como a química, a física e a astronomia, existem leis que são consistentes e se aplicam a uma grande variedade de situações. Porém, os seres humanos são complexos e poucos princípios simples e universais podem explicar o comportamento organizacional. “Como somos todos diferentes, a possibilidade de fazer generalizações simples e precisas é muito limitada.” (ROBBINS et al, 2010, p. 11).

Nesse estudo de caso, vamos nos limitar a uma amostra de servidores da esfera estadual, especificamente da Secretaria de Estado da Fazenda, uma das pastas mais importantes da Administração Pública Estadual, e verificar que fatores relacionados ao trabalho – intrínsecos, ou seja, ligados à tarefa em si, e extrínsecos, ligados ao ambiente de trabalho, estão trazendo maior satisfação ou insatisfação aos servidores.

1 OBJETIVOS

1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do presente estudo é analisar a satisfação com o trabalho de servidores públicos estaduais da Secretaria de Estado da Fazenda do Estado de Santa Catarina, lotados no Centro Administrativo do Governo, em Florianópolis/SC.

1.2 Objetivos Específicos

1.2.1. A partir da aplicação do modelo resumido das Dimensões Básicas da Tarefa, desenvolvido por Hackman e Oldham (1975):

a) apresentar a relação existente entre as variáveis de conteúdo da tarefa (variedade de habilidades, identidade com a tarefa, significado da tarefa, autonomia, feedback intrínseco, feedback extrínseco e inter-relacionamento) e a satisfação com o trabalho;

b) apresentar a relação existente entre as variáveis de contexto do trabalho (segurança, compensação, ambiente social, supervisão, possibilidades de crescimento) e a satisfação com o trabalho;

1.2.2. Apresentar outros fatores relacionados à satisfação ou insatisfação percebidos pelos servidores e que não foram contemplados pelo modelo utilizado; e

1.2.3. Traçar o perfil demográfico dos servidores, através dos dados de gênero, faixa etária, estado civil, escolaridade, vínculo funcional e tempo de instituição.

2 Referencial Teórico

Este capítulo pretende efetuar uma sinopse das principais correntes da literatura teórica alusivas à motivação e comportamento motivacional nas organizações e satisfação no trabalho. Iniciaremos com um breve resumo da visão do ser humano dentro das organizações até chegarmos ao estudo do comportamento organizacional.

Ao longo de toda a história da humanidade sucedem-se os desdobramentos da atividade laboral do ser humano. Entretanto, é a partir da Revolução Industrial que surge o conceito atual de trabalho e é no decorrer do século XX que o trabalho recebeu a configuração que hoje está assumido.

Naquela época, a administração das pessoas recebia o nome de Relações Industriais. Os departamentos de relações industriais (DRI) atuavam como órgãos intermediários e conciliadores entre a organização e as pessoas – o capital e o trabalho – no sentido de aparar as arestas dos conflitos trabalhistas. O homem era considerado um apêndice da máquina e deveria, tal como ela, ser padronizado na medida do possível. O DRI existia basicamente para cumprir as exigências legais da época, não havendo preocupação com as pessoas. (BERGAMINI, 2006)

A velha concepção de relações industriais aos poucos foi sendo substituída por uma nova maneira de administrar as pessoas, a qual recebeu o nome de Administração de Recursos Humanos. Os departamentos de recursos humanos (DRH) visualizavam as pessoas como recursos vivos e inteligentes e não mais como fatores inertes de produção. O RH tornou-se o mais importante recurso organizacional e fator determinante de sucesso empresarial. A tecnologia passou por um incrível desenvolvimento e começou a influenciar o comportamento das organizações e das pessoas que delas participavam. O mundo continuava mudando e as mudanças eram cada vez mais rápidas. (BERGAMINI, 2006)

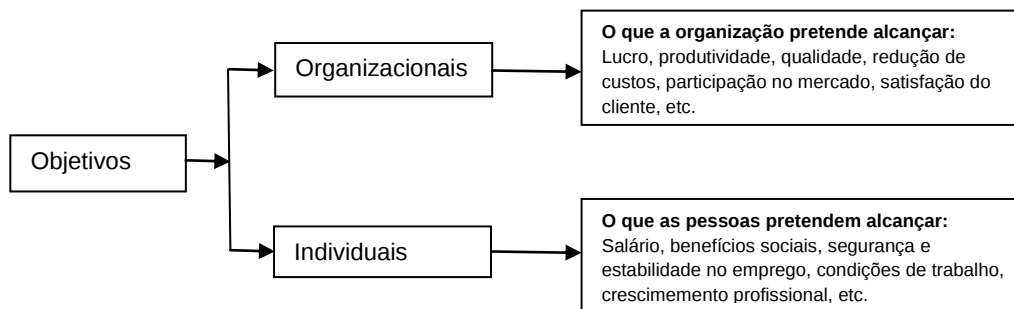
As empresas perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões. Tratar as pessoas como recursos organizacionais é um desperdício de talentos e de massa encefálica produtiva.

Assim, hoje se fala em Gestão de Pessoas e não mais em recursos humanos, exatamente para proporcionar essa nova visão das pessoas, não mais como meros funcionários remunerados em função do tempo disponibilizado para a organização, mas como parceiros e colaboradores do negócio da empresa a fim de atingir os objetivos estratégicos da organização. (DUTRA, 2002)

Segundo Dutra (2002, p. 17), Gestão de Pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais. Chiavenato (2005) resume os objetivos na figura abaixo:

Figura 1. Os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas.



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto (2005). *Gerenciando com as pessoas*. Ed. Elsevier, RJ

2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O comportamento organizacional é um campo de estudos, o que significa que se trata de uma especialidade com um corpo comum de conhecimentos. Robbins define comportamento organizacional como “campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.” (ROBBINS, 2010, p. 7).

Em outras palavras, podemos dizer que o comportamento organizacional estuda o que as pessoas fazem na organização, de que forma fazem e como esse comportamento pode afetar o desempenho organizacional. “Mais especificamente, o estudo do comportamento organizacional enfoca como melhorar a produtividade, reduzir o absenteísmo e a rotatividade, e aumentar a cidadania organizacional e a satisfação no trabalho.” (ROBBINS, 2010, p. 28).

Segundo Robbins (2010), a relevância de cada um dos tópicos do comportamento organizacional é controversa, mas é consenso que ele inclui componentes básicos como

motivação e satisfação, poder, liderança, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupos, desenvolvimento de atitudes e percepção, processos de mudança, resolução de conflitos, aprendizado, estresse ocupacional e desenho da tarefa.

2.2 MOTIVAÇÃO

Dentre os tópicos do comportamento organizacional, a motivação destaca-se como um dos mais estudados. Questões como - O que motiva as pessoas a se superarem? Existe algo que as organizações podem fazer para estimular a motivação de seus funcionários? – são questões de grande relevância no mundo organizacional. Afinal, o que é motivação?

Os psicólogos costumam fazer a distinção entre motivos, necessidades, impulsos e instintos. Segundo Davidoff (2001, p. 325):

“Necessidades são exatamente aquilo que a própria palavra parece conotar: deficiências. Elas podem estar baseadas em exigências corporais específicas, na aprendizagem ou em alguma combinação de ambas. *Motivo*, ou *motivação*, refere-se a um estado interno que pode resultar de uma necessidade. É descrito como ativador, ou despertador, de comportamento geralmente dirigido para a satisfação da necessidade instigadora. Motivos estabelecidos principalmente pela experiência são conhecidos simplesmente como motivos. Aqueles que surgem para satisfazer necessidades básicas relacionadas com a sobrevivência e derivados da fisiologia são geralmente chamados de *impulsos* (drives). (...) O termo [*instintos*] refere-se a padrões complexos de comportamento que se pensa serem derivados da hereditariedade.”

Robbins (2010) define motivação como “o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta”. Os três elementos-chave na definição de Robbins são intensidade, direção e persistência. Segundo o autor, a *intensidade* refere-se à quanto esforço é despendido. Porém, de nada adianta muito esforço se não for canalizado numa *direção* favorável. E por fim a *persistência* mede quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. Acredita-se que indivíduos motivados mantêm-se na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos.

Bergamini (2006) coloca que o desafio das primeiras abordagens dos modelos de administração era tentar desvendar o que se deveria fazer para motivar as pessoas. Atualmente se percebe que cada indivíduo já traz dentro de si as suas próprias motivações. Dessa forma, o objetivo das organizações passa a ser a adoção de medidas apropriadas para não sufocar as forças motivacionais próprias das pessoas.

Diversos autores defendem que não é possível motivar uma pessoa, e sim criar um ambiente de trabalho que possa estimular a ação. Archer (1997 apud FERREIRA, 2006) diz que não cabe à administração motivar os colaboradores, e sim induzir comportamentos positivos por parte deles, através de ações como:

- desenvolver programas de relacionamentos visando à valorização do trabalhador;

- estabelecer canais de comunicação eficientes;
- manter os funcionários informados do que é necessário para que seu trabalho seja bem feito e dar o feedback necessário, elogiando e não apenas criticando;
- buscar o envolvimento dos funcionários nas decisões que afetem suas funções;
- manter políticas de reconhecimento e ascensão profissional baseadas no mérito;
- remunerar de forma justa e compatível; dentre outras.

2.2.1 Teorias Clássicas de Motivação

- Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

“As determinantes que governam [os seres humanos] são de natureza interna, em vez de sociais ou ambientais. Elas são as leis de sua própria natureza interna, de suas potencialidades e capacidades, seus talentos, seus recursos latentes, seus impulsos criadores, suas necessidades de conhecerem a si próprias e se tornarem cada vez mais côncias do que realmente são, do que querem, da natureza de sua vocação ou destino.” (MASLOW, 1962, p. 53)

Abraham Maslow foi um psicólogo americano que, nas décadas de 40-50, formulou a mais famosa das teorias de motivação. Para Maslow, “a motivação é algo constante, infinito e complexo encontrado em todos os seres humanos”. (FLEURY, 2002, p.251)

Segundo Robbins (2010), Maslow formulou a sua teoria de forma dedutiva, acreditando que dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades, e à medida que cada uma delas é satisfeita, a seguinte torna-se dominante. São elas:

1. **Fisiológicas:** inclui fome, sede, sexo e outras necessidades corporais. Meios de satisfação dentro da organização: intervalos de descanso, conforto físico, horário de trabalho razoável.

2. **Segurança:** segurança e proteção contra danos físicos e emocionais. Meios de satisfação dentro da organização: condições seguras de trabalho, remuneração e benefícios, estabilidade no emprego.

3. **Social:** afeição, aceitação, amizade e o sentimento de pertencer a um grupo. Meios de satisfação dentro da organização: amizade dos colegas, interação com clientes, gerente amigável.

4. **Estima:** fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia, e fatores externos, como status, reconhecimento e atenção. Meios de satisfação dentro da organização: responsabilidade por resultados, orgulho e reconhecimento.

5. **Autorrealização:** ímpeto de se tornar tudo aquilo que se é capaz de ser. Inclui crescimento, alcance do próprio potencial e autodesenvolvimento. Meios de satisfação

dentro da organização: trabalho criativo e desafiante, diversidade e autonomia, participação nas decisões.

Figura 2. Hierarquia das Necessidades de Maslow.



Fonte: Disponível em: <http://site.suamente.com.br/a-piramide-de-maslow>

Apesar da teoria das necessidades de Maslow ter recebido amplo reconhecimento, por possuir uma lógica intuitiva e ser de fácil compreensão, as pesquisas empíricas não validam a teoria. “Há poucas evidências de que as estruturas de necessidades são organizadas dentro das dimensões propostas por Maslow, de que aquelas não satisfeitas são um fator motivador e de que uma necessidade atendida ativa um movimento em direção ao nível seguinte.” (WAHBA e BRIDWELL, 1976, p. 212-240).

- Teoria X e Teoria Y

“A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa. A motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento. Por isso, identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar técnicas adequadas para trabalhar com ela vem-se tornando tarefa das mais importantes para os líderes.” (GIL, 2001, p.207).

Douglas McGregor (1957) apud Gil (2001, p. 206) propôs a chamada teoria dos recursos humanos, ou teoria X e teoria Y, argumentando que não seria razoável pensar em motivação humana para o trabalho como sendo de um só tipo, já que as pessoas são diferentes entre si e encaram o mundo de maneiras diferentes.

Na teoria X, considerada por McGregor como tradicional e convencional, o homem é concebido como tendo aversão ao trabalho. O trabalho é visto como necessário, mas penoso. A motivação só é obtida pela imposição das condições, seja dinheiro, sejam elogios.

McGregor sugere então, alternativamente, a teoria Y. Nesta teoria o trabalho é como a diversão ou o descanso, podendo ser considerado uma forma de lazer. Sob circunstâncias adequadas, as pessoas podem obter satisfação com o trabalho, encarando-o não como uma necessidade, mas como algo natural e agradável. Esta abordagem pressupõe que haja

imaginação, inteligência, liberdade e criatividade no trabalho. A fonte de motivação se encontra na própria personalidade e não nos elementos externos.

Figura 3. Comparativo da Teoria X e da Teoria Y.

TEORIA X	TEORIA Y
- As pessoas são preguiçosas e indolentes. - As pessoas tendem a evitar o trabalho. - As pessoas evitam a responsabilidade para se sentirem seguras. - As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	- As pessoas gostam do trabalho que exercem e são esforçadas e dedicadas. - As pessoas consideram o trabalho como algo natural a ser realizado. - As pessoas são criativas e competentes.

Fonte: Adaptado de Motta e Vasconcelos (2002, p. 77).

Para McGregor, a administração é um processo de criação de oportunidades, de realização de potenciais, de remoção de obstáculos e de encorajamento ao crescimento. (MOTTA; VACONCELOS, 2002). Embora possa ser considerada utópica, especialmente quando pensada para todas as atividades de trabalho de uma sociedade, a visão de McGregor traz os pressupostos das concepções de administração participativa e de liderança democrática.

- Teoria dos dois fatores

Frederick Herzberg (1959), no final dos anos cinquenta, propôs uma abordagem sobre motivação que ficou conhecida como teoria dos dois fatores, também chamada de teoria da higiene-motivação. De acordo com Coradi (1985, p. 141), “Frederick Herzberg pertence ao grupo de psicólogos e sociólogos que, nos anos 50 e 60, abriram enormemente o leque dos estudos sobre comportamento humano.”

Segundo Robbin (2010), esta teoria estipula que fatores intrínsecos (motivadores) estão associados à satisfação com o trabalho, enquanto fatores extrínsecos (higiênicos) estão relacionados com a insatisfação. Após suas pesquisas, Herzberg (1959) chegou a conclusão que o oposto de satisfação não é a insatisfação, como normalmente se acredita. Para o psicólogo, suas pesquisas e descobertas o levaram a afirmar que o oposto de ‘satisfação’ é ‘não satisfação’, e o oposto de ‘insatisfação’ é ‘não insatisfação’.

“Os fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes daqueles que levam a insatisfação. Portanto, os gestores que procuram eliminar os fatores que geram insatisfação podem trazer paz, mas não necessariamente a motivação aos funcionários.” (ROBBINS, 2010, p. 201).

A seguir, um resumo da teoria de Herzberg, com exemplos dos dois fatores:

Figura 4. Resumo da teoria dos dois fatores de Herzberg

FATORES HIGIÊNICOS Extrínsecos Geram insatisfação ou não insatisfação	FATORES MOTIVACIONAIS Intrínsecos Geram satisfação ou não satisfação
Contexto do cargo Como a pessoa se sente em relação a empresa	Conteúdo do cargo Como a pessoa se sente em relação ao cargo
- Condições de trabalho - Salário e prêmios de produção - Benefícios e serviços sociais - Políticas da organização - Relações com a chefia e colegas	- O trabalho em si mesmo - Realização pessoal - Reconhecimento do trabalho - Progresso profissional - Responsabilidade

Fonte: Adaptado de figura disponível em: <http://ideagri.com.br/plus/modulos/noticias>

- Teoria de necessidades de McClelland

McClelland (1961) idealizou um modelo baseado em três variáveis, definidas por Robbins (2010):

- Necessidade de realização (nAch): busca da excelência, de realização com relação a determinados padrões, ímpeto para alcançar sucesso.
- Necessidade de poder (nPow): necessidade de fazer que os outros se comportem de um modo que não o fariam naturalmente.
- Necessidade de afiliação (nAff): desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

McClelland, através de seus pressupostos, acredita que a motivação é dinâmica e os três grupos de necessidades são variáveis de um indivíduo para outro e se apresentam com diversas intensidades, sendo possível até configurar um perfil psicológico para cada um deles.

Segundo o autor, pessoas do tipo nAch (do inglês *Achivement* – Realização) escolhem metas desafiadoras, porém exequíveis, com baixos riscos e controle relativo, valorizando as metas mais que as recompensas. Pessoas do tipo nPow (do inglês *Power* – Poder) procuram cargos que tenham poder de influenciar outras pessoas e o ambiente. O controle de pessoas, informações, processos e recursos satisfazem a necessidade de poder. Pessoas do tipo nAff (do inglês *Affiliation* – Afiliação) têm necessidade de associação e valorizam relacionamentos, dando mais importância ao contato humano do que as realizações. (McCLELLAND, 1961)

Como crítica a esse teoria, Robbins (2010) coloca o fato de McClelland ter demonstrado nos seus pressupostos que os três níveis são subscientes, o que significa

que podemos ter, sem saber, alto grau dessas necessidades, o que faz que sua mensuração não fosse algo tão facilmente executável.

2.2.2 Teorias Contemporâneas de Motivação

- Teoria da Avaliação Cognitiva

Baseada na Teoria da Autodeterminação, que sustenta que as pessoas são guiadas por uma necessidade de autonomia e buscam maneiras de adquirir competência e relacionamentos positivos, a Teoria da Avaliação Cognitiva, assim como a sua precedente, está relacionada às recompensas no trabalho.

Esta teoria “afirma que destinar recompensas externas a comportamentos que já foram recompensados intrinsecamente tende a diminuir o nível geral de motivação caso elas sejam vistas como controle.” (ROBBINS, 2010, p. 203). Isto quer dizer que quando alguém é pago por um trabalho, tem a sensação de que aquilo é uma coisa que ele *tem* que fazer e não que ele *quer* fazer.

Esta teoria não ignora o fato de recompensas extrínsecas aumentarem a motivação para certas tarefas. Segundo Robbins (2010), os autores originais da teoria da avaliação cognitiva admitem que recompensas extrínsecas, como elogios e *feedback* sobre a competência de alguém, podem aumentar a motivação intrínseca. O tema central da teoria foca que recompensas e prazos diminuem a motivação quando vistos como coercivos e forma de controle imposto pela organização.

- Teoria do Estabelecimento de Objetivos

Descrita por Edwin Locke, esta teoria sustenta que objetivos específicos difíceis, com *feedback*, conduzem a melhores desempenhos. “Objetivos específicos produzem resultados melhores que a meta genérica ‘faça o melhor de puder’. Por quê? A especificidade do objetivo em si funciona como um estímulo interno.” (ROBBINS, 2010, p. 206).

Segundo Robbins (2010), Locke acredita que objetivos difíceis motivam mais as pessoas porque metas mais difíceis prendem a atenção, as ajudam a focar e geram mais energia pois precisam trabalhar mais para alcançá-las. Como exemplo, podemos citar um aluno que estuda muito mais para uma prova difícil que para uma prova mais fácil. Outro motivo é porque metas difíceis fazem as pessoas persistirem para atingi-las e as levam a descobrir novas estratégias para desempenhar a tarefa.

Outro ponto importante desta teoria é com relação ao *feedback*. “As pessoas trabalham melhor quando recebem *feedback* com relação a seu progresso, pois isso as ajuda a perceber as discrepâncias entre o que fizeram e o que precisava ser realizado para

alcançar o objetivo.” (ROBBINS, 2010, p. 206). Resumindo, o *feedback* funciona como um guia para o comportamento.

Ainda segundo Robbins (2010), além do *feedback*, outros três fatores influenciam a relação objetivo-desempenho: o comprometimento com o objetivo, as características da tarefa e a cultura nacional.

Esta teoria parte do pressuposto que o indivíduo está comprometido com o objetivo e determinado a não abandoná-lo. Isto significa dizer, numa perspectiva comportamental, que o indivíduo acredita que pode alcançar o objetivo e quer alcançá-lo. Quanto as características, tarefas conhecidas e independentes parecem funcionar melhor no estabelecimento do objetivo.

Por fim, estabelecer objetivos específicos, difíceis e individuais tem efeitos diferentes em culturas distintas. “A maior parte dos estudos de fixação de objetivos foi feita em países como Estados Unidos e Canadá, onde as conquistas e o desempenho individuais são altamente valorizados.” (ROBBINS, 2010, p. 207). Seria necessário realizar mais pesquisas para avaliar como se comporta essa teoria em diferentes culturas.

- Teoria da Autoeficácia

A autoeficácia se refere à convicção individual da capacidade de realizar determinada tarefa. Segundo Robbins (2010), quanto maior a autoeficácia de alguém, maior sua confiança em realizar uma tarefa com sucesso. “... acredita-se que as pessoas com baixa autoeficácia apresentam maior probabilidade de diminuir seus esforços ou desistir completamente, ao passo que aquelas com elevada autoeficácia tentam vencer o desafio com maior ardor.” (ROBBINS, 2010, p. 209).

O autor da teoria, Abert Bandura, diz que há quatro maneiras de se aumentar a autoeficácia, descritas por Robbins (2010):

a) *Mestria prática*, ou seja, o ganho de experiência relevante com o desempenho da tarefa ou trabalho. Fazer um trabalho bem feito no passado traz a confiança necessária para realizá-lo novamente bem no futuro.

b) *Aprendizagem por observação*, ou seja, observar pessoas realizando tarefas de modo satisfatório pode gerar a confiança de que o observador também é capaz de fazê-lo, principalmente se a pessoa acredita ter as mesmas capacidades de quem está realizando a tarefa.

c) *Persuasão verbal*, tática muito utilizada por palestrantes motivacionais, ou seja, tornar outra pessoa mais confiante de suas capacidades por meio do convencimento de que ela poderá ser bem-sucedida.

d) *Excitação emocional*, que seria o estado de euforia que a pessoa atinge ao terminar uma tarefa com sucesso.

Autores que criticam essa teoria sugerem que a autoeficácia poderia ser um subproduto em uma pessoa inteligente com personalidade segura. O autor Albert Bandura não lista a inteligência e a personalidade na sua teoria, porém estudos mostram que elas podem melhorar a autoeficácia. “...pessoas que são inteligentes, conscienciosas e emocionalmente estáveis são muito mais propensas a apresentar maior autoeficácia que aquelas que têm pontuação baixa nessas características...” (ROBBINS, 2010, p. 211)

- Teoria do Reforço

Em contrapartida à teoria do estabelecimento de objetivos de Locke, com uma abordagem cognitiva que sugere que os propósitos de uma pessoa orientam suas ações, a teoria do reforço é uma abordagem behaviorista, sugerindo que o reforço condiciona o comportamento.

“A teoria do reforço ignora as condições internas do indivíduo e concentra-se apenas no que lhe acontece quando realiza uma ação qualquer.” (ROBBINS, 2010, p. 211). Esta teoria argumenta que as pessoas se comportam de maneira a conseguir algo que querem ou evitar algo que não querem. Este comportamento é chamado de condicionamento operante, tendo B.F. Skinner como grande defensor. Segundo Robbins (2010), Skinner argumentava que criar consequências agradáveis após um comportamento específico aumenta sua frequência.

“O conceito de condicionamento operante era parte do conceito mais amplo estabelecido por Skinner de behaviorismo, que argumenta que o comportamento sucede estímulos de uma maneira relativamente inconsciente. A forma mais radical do behaviorismo de Skinner rejeita sentimentos, pensamentos e outros estados de espírito como causas de um comportamento.” (ROBBINS, 2010, p. 212).

Segundo Robbins (2010), o reforço, ou a falta dele, é sem dúvida uma influência importante no comportamento, porém não a única. “Os comportamentos que você assume no trabalho e a quantidade de esforço que despende em cada tarefa são afetados pelas consequências de seu comportamento.” (ROBBINS, 2010, p. 212). Porém, a alta ou baixa produtividade também pode ser explicada em termos de meta, injustiças ou expectativas.

- Teoria da equidade/ justiça organizacional

Descrita por J. Stacy Adams, a teoria da equidade defende que os indivíduos estabelecem uma relação entre o que recebem por seu trabalho (remuneração, aumentos, reconhecimento) e o que investem nele (tempo, esforço, experiência, educação), e comparam essa relação com os demais indivíduos da organização, como podemos perceber no quadro abaixo:

Figura 5. Teoria da equidade.

TEORIA DA EQUIDADE	
Comparação*	Percepção
$R/Ia < R/Ib$	Injustiça por ser sub-recompensado
$R/Ia = R/Ib$	Equidade
$R/Ia > R/Ib$	Injustiça por ser sobre-recompensado
* Onde R/Ia significa relação entre resultado e investimento do funcionário, e R/Ib relação entre resultado e investimentos de outros funcionários relevantes.	

Fonte: Adaptado de Robbins (2010, p. 213).

Assim, quando tal comparação ocorre e percebemos que essas relações são iguais, dizemos que existe um estado de equidade, ou seja, achamos que a justiça prevalece. Quando as relações são percebidas desiguais, dizemos que existe uma tensão de equidade, o que pode gerar raiva e revolta no caso de uma desvalorização, ou um sentimento de culpa no caso de uma supervalorização.

Segundo Robbins (2010), o ponto de referência escolhido para a comparação aumenta a complexidade da teoria da equidade. São eles:

1. *Próprio-interno*: as experiências do indivíduo em outra posição dentro da mesma empresa.
2. *Próprio-externo*: as experiências do indivíduo em uma situação numa outra empresa na qual já tenha trabalhado.
3. *Outro-interno*: outra pessoa ou grupo da mesma empresa.
4. *Outro-externo*: outra pessoa ou grupo de fora da empresa.

O ponto de referência escolhido depende das informações possuídas pelos referenciais e da atração que eles podem exercer. Por exemplo, pesquisas indicam que homens e mulheres preferem se comparar com pessoas do mesmo sexo. “As mulheres costumam receber menos que os homens para trabalhos iguais e têm expectativas mais baixas quanto à remuneração. Assim, uma mulher que escolher outra mulher como ponto de referência fará que o padrão de comparação fique mais baixo.” (ROBBINS, 2010, p. 214).

Robbins (2010) segue dizendo que, de acordo com a teoria da equidade, quando o trabalhador percebe uma injustiça, espera-se que ele faça uma das seis escolhas:

1. Modificar seus insumos, por exemplo, fazer menos esforço;
2. Modificar suas recompensas, por exemplo, pessoas que recebem por produção, produzir mais em menos tempo, mesmo que com menor qualidade;
3. Rever sua autoimagem;

4. Rever a percepção que tem dos outros;
5. Buscar outro ponto de referência;
6. Desistir, deixar o emprego.

Uma das constatações que abalam essa teoria é que metade da equação proposta não se confirma na prática. O sentimento de injustiça por ser sobre-recompensado parece não ter um impacto grande sobre o comportamento na maioria das situações profissionais. Outra questão é que nem todas as pessoas são sensíveis a equidade e dificilmente tomariam uma atitude diante de situações que podemos julgar injustas.

Outro ponto relevante é a expansão do significado de equidade e justiça. Quando elaborada, a teoria da equidade enfocou a *justiça distributiva*, ou a justiça percebida na quantidade e na alocação das recompensas entre indivíduos. Porém, segundo Robbins (2010), cada vez mais ela é pensada do ponto de vista da *justiça organizacional*, uma percepção geral do que é justo no local de trabalho.

A justiça organizacional é composta por *justiça distributiva*, explicada acima; *justiça processual*, a justiça percebida no processo utilizado para determinar a distribuição de recompensas; e *justiça interacional*, o grau de percepção em que um indivíduo é tratado com dignidade, consideração e respeito.

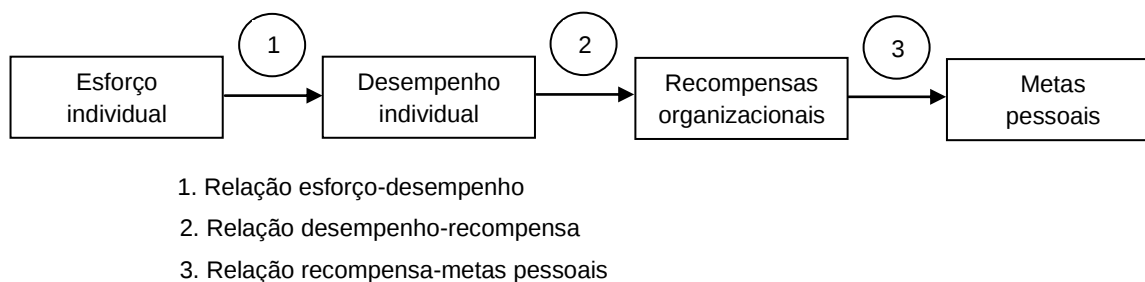
- Teoria da expectativa

Uma das explicações mais amplamente aceitas atualmente sobre motivação é a teoria da expectativa, de Victor Vroom. “A teoria da expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que essa ação trará certo resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo.” (ROBBINS, 2010, p. 217).

A teoria enfoca as três relações abaixo, demonstradas na figura a seguir:

1. relação esforço-desempenho: a percepção da quantidade de esforço que levará ao desempenho;
2. relação desempenho-recompensa: a percepção de que determinado nível de desempenho levará a um resultado desejado; e
3. relação recompensa-metas pessoais: o grau em que as recompensas satisfazem as metas pessoais e a atração que essas recompensas exercem.

Figura 6. Teoria da Expectativa de Vroom



Fonte: Adaptado de Robbins (2010, p. 216).

Segundo Robbins (2010), esta teoria ajuda a explicar porque tantos trabalhadores fazem apenas o mínimo necessário para continuarem empregados. Para entender claramente as três relações da teoria com a motivação de funcionários de uma empresa, Robbins formulou três perguntas individuais, uma para cada relação, que deveriam ser respondidas afirmativamente para que a motivação fosse maximizada.

São elas: *se eu me esforçar ao máximo, isso será reconhecido em minha avaliação de desempenho?* A segunda pergunta é: *se eu obtiver uma boa avaliação de desempenho, isso resultará em alguma recompensa organizacional?* E finalmente: *se eu receber alguma recompensa, ela será atraente para mim?*

Nem todas as pessoas desejam as mesmas coisas. Um aumento salarial sem uma promoção de cargo pode não ser atrativo para alguns. Outros desejam uma transferência, um serviço mais desafiador, elogios, reconhecimento. Partir do pressuposto que as expectativas são comuns a todos é errôneo e fará a motivação do funcionário ficar abaixo do seu ponto máximo.

2.3 ATITUDES E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

2.3.1 Atitudes

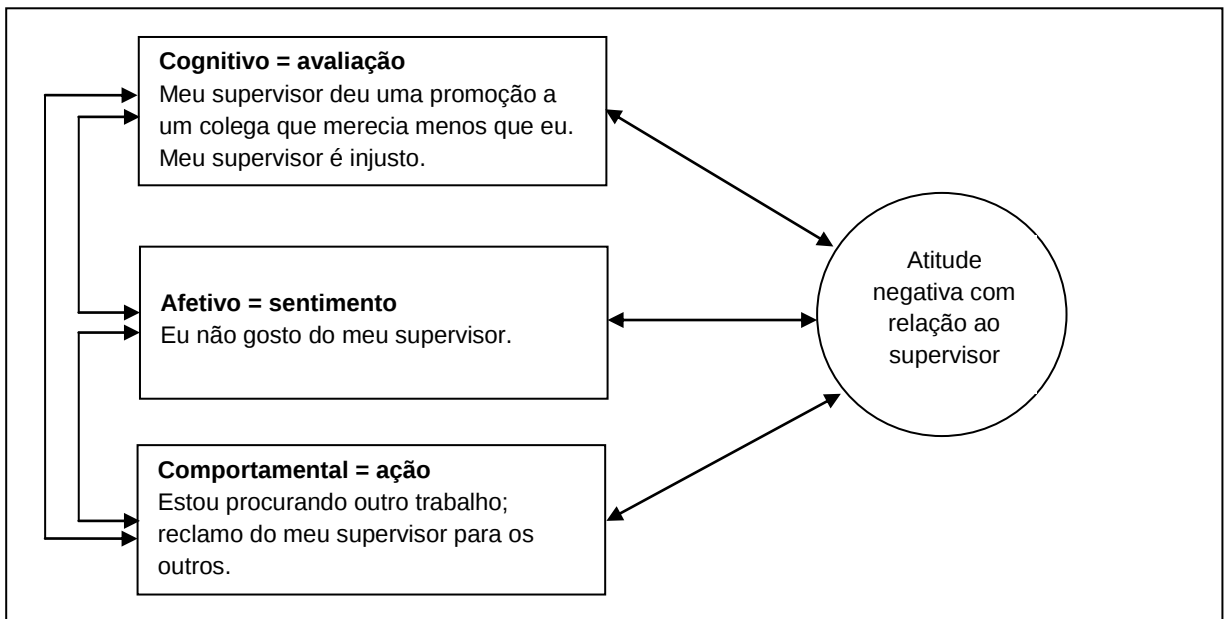
Atitudes são afirmações avaliatórias – favoráveis ou desfavoráveis – com relação a objetos, pessoas ou eventos. Refletem uma predisposição individual com relação a alguma situação ou fenômeno. Quando uma pessoa diz “gosto do meu trabalho”, está expressando a sua atitude em relação ao trabalho. (ROBBINS, 2010)

Em geral, pesquisadores afirmam que a atitude tem três componentes: cognição, afeto e comportamento. O componente cognitivo refere-se à crença ou opinião acerca de

como as coisas são. Ele estabelece a base para o componente afetivo, que se refere ao afeto ou emoções com relação a determinado objeto, pessoa ou situação. Essa emoção pode desencadear o componente comportamental, que se refere à intenção de comportar-se de determinada maneira com relação a alguém ou alguma coisa. (ROBBINS, 2010)

A figura a seguir ilustra como os três componentes estão relacionados, seguido de um exemplo organizacional:

Figura 7. Componentes de uma atitude



Fonte: Adaptado de ROBBINS, S. P. (2010, p. 67).

A figura acima demonstra, a partir de um exemplo, a estreita ligação entre os três componentes das atitudes. No exemplo dado por Robbins (2010), a atitude do funcionário com relação a seu supervisor está demonstrada da seguinte maneira: o funcionário achou que merecia a promoção (cognição), o funcionário detesta seu supervisor (afeto) e procura um novo emprego (comportamento). Apesar de parecer que um componente seria a causa do outro, os três componentes são difíceis de separar e ocorrem simultaneamente.

A importância de entender as atitudes dentro de uma organização está ligada ao componente comportamental. “As atitudes que as pessoas têm determinam o que elas fazem.” (ROBBINS, 2010, p. 67).

Robbins (2010) descreve as variáveis moderadoras das atitudes, quais são:

1. **Importância da atitude:** as atitudes importantes são aquelas que refletem valores fundamentais, interesse próprio ou identificação com indivíduos ou grupos que valorizamos;

2. *Correspondência* com o comportamento: atitudes específicas tendem a prever comportamentos específicos, ao passo que atitudes gerais tendem a melhor prever comportamentos em geral;
3. *Acessibilidade*: Atitudes mais acessíveis na memória têm maior probabilidade de prever nosso comportamento do que aquelas de difícil acesso. Temos mais probabilidade de lembrar as atitudes que são frequentemente expressas;
4. *Pressões sociais*: há uma maior probabilidade que ocorram discrepâncias entre as atitudes e o comportamento quando a pressão social para determinados comportamentos é muito grande; e
5. *Experiência direta*: a relação entre atitude e comportamento costuma ser mais forte quando esta diz respeito a algo com que temos experiência pessoal direta.

O estudo do comportamento organizacional se concentra em um número limitado de atitudes relacionadas ao mundo do trabalho. “Essas atitudes revelam avaliações positivas ou negativas que os trabalhadores têm com relação a diversos aspectos de seu ambiente de trabalho.” (ROBBINS, 2010, p. 69). As pesquisas nessa área direcionam para três tipos de atitude: satisfação com o trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional.

Resumidamente, podemos conceituar essas três atitudes, de acordo com Robbins (2010):

- a) Satisfação com o trabalho: sentimento positivo com relação ao trabalho, resultado de uma avaliação de suas características;
- b) Envolvimento com o trabalho: grau em que uma pessoa se identifica psicologicamente com seu trabalho, e considera seu desempenho como fator de valorização pessoal; e
- c) Comprometimento organizacional: grau de identificação que o trabalhador tem com uma organização em particular, com os objetivos desta, e o desejo de manter-se como parte dela.

Essas três atitudes normalmente estão muito ligadas, porém podem ser analisadas separadamente, pois geram sentimentos e comportamentos diferentes. A seguir, aprofundaremos na atitude ‘satisfação com o trabalho’, tema central do estudo de caso apresentado.

2.3.2 Satisfação com o trabalho

“A satisfação no trabalho é um conceito que envolve aspectos emocionais, caracterizando um sentimento e não um determinado padrão de comportamento ou atitude. Representa dessa forma, essencialmente, uma atitude do indivíduo em relação ao seu trabalho. Assim como qualquer outra atitude, reúne um conjunto complexo de cognições, emoções, sentimentos, percepções e avaliações que determinam ou influenciam as tendências comportamentais.” (LOCKE apud CODA, 1986, p. 8).

Segundo Locke (apud CODA, 1986), a satisfação no trabalho é entendida como a relação percebida entre o que um indivíduo espera de seu trabalho e o que ele percebe que está obtendo. É ainda um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto as funções que desenvolve atendem seus objetivos.

A definição de Robbins (2010) - um sentimento positivo resultante de uma avaliação de suas características – é ampla. Segundo o próprio autor, essa amplitude conceitual é apropriada. O trabalho de uma pessoa é muito mais que suas atividades propriamente ditas, o trabalho envolve convivência com colegas e superiores, obediência a regras e ordens, aceitação das condições de trabalho, estruturas físicas e materiais e muitas outras coisas. A satisfação ou insatisfação de um funcionário estará ligada a um complexo somatório de diferentes elementos.

De uma maneira geral, observam-se alguns elementos comuns que costumam deixar as pessoas mais satisfeitas com o trabalho. Segundo Robbins (2010), trabalhos interessantes que fornecem treinamento, variedade, independência e controle satisfazem a maioria dos funcionários. Segundo o autor, existe também uma relação entre o quanto as pessoas apreciam o contexto social de seu local de trabalho e a satisfação que sentem. Entram nessa relação ainda a interdependência, o *feedback*, o apoio social e a interação com os colegas fora do trabalho, estando fortemente correspondidos com a satisfação no trabalho.

Outro ponto que geralmente é relacionado à satisfação no trabalho, principalmente pelo senso comum, é o salário. Porém Robbins (2010) faz uma observação sobre essa questão. Para as pessoas mais pobres, com certeza o salário é gerador de satisfação, porém “uma vez que o indivíduo alcança um nível superior de qualidade de vida, a relação entre salário e satisfação com o trabalho virtualmente desaparece.” (ROBBINS, 2010, p. 75).

A satisfação não diz respeito apenas a condições de trabalho, tendo também a personalidade do indivíduo um papel importante. “Pesquisas mostram que pessoas que possuem autoavaliação básica positiva – que acreditam no seu valor intrínseco e nas suas competências – estão mais satisfeitas com seus trabalhos do que aquelas com autoavaliação

básica negativa.” (ROBBINS, 2010, p. 78). Autoavaliação básica é definida pelo autor como o nível de satisfação ou insatisfação do indivíduo consigo mesmo, se ele se julga eficaz ou não, se acredita ter controle ou ser impotente sobre seu ambiente.

Sendo assim, a satisfação algo tão complexo, de que forma seria possível medir esse conceito? Robbins (2010) coloca que há duas abordagens mais comuns. Uma classificação única e global consiste em responder a uma questão do tipo: levando tudo em consideração, quão satisfeito você está com o seu trabalho? O segundo método identifica elementos-chave, como a natureza do trabalho, a supervisão, a remuneração, oportunidades de crescimento e relacionamento com os colegas. Esses fatores serão classificados em uma escala padronizada e obtém-se uma pontuação.

No modelo usado para o estudo de caso proposto nessa pesquisa, que será detalhado a seguir, utiliza-se as duas abordagens. Num primeiro momento, o segundo método descrito por Robbins (2010), mais complexo e sofisticado, e a seguir uma pergunta global onde a pessoa é levada a refletir, de uma maneira geral, se está ou não satisfeita com seu trabalho.

2.3.3 Antecedentes Pessoais da Satisfação no Trabalho

Segundo Spector (2005), a maioria dos estudos sobre satisfação no trabalho utiliza uma perspectiva do ambiente e de características da tarefa. Nos últimos anos, pesquisadores começaram a demonstrar maior interesse nas características pessoais do indivíduo como fatores importantes. Alguns autores chegam a levantar que a satisfação pode ser causada até mesmo por uma predisposição genética.

Spector (2005) cita os estudos de um autor chamado Hawthorne, onde a ideia de que a satisfação no trabalho pode ser causada pela personalidade apareceu pela primeira vez. Na ocasião, os pesquisadores de Hawthorne notaram que certos indivíduos, que foram apelidados de “resmungões compulsivos”, estavam sempre reclamando sobre seu trabalho. Não importando o que os pesquisadores fizessem, eles sempre tinham uma nova reclamação. (SPECTOR, 2005, p. 337)

Traços de personalidade estudados na psicologia como a afetividade negativa, ou seja, a tendência de um indivíduo para experimentar emoções negativas, como a ansiedade e depressão, são ampliados para o mundo do trabalho, levando indivíduos com alta afetividade negativa a estarem mais insatisfeitos no seu trabalho.

Outro traço de personalidade que pode estar relacionado com a satisfação, citado por Spector (2005), seria o *locus* de controle, que se refere ao fato de as pessoas acreditarem ou não que controlam as contingências em sua vida. “As pessoas que

acreditam controlar suas contingências são chamadas de internas. As que acreditam que destino, sorte e outros fatores poderosos controlam essas contingências são chamadas de externas.” (SPECTOR, 2005, p. 339). Pesquisas indicam que pessoas internas são mais satisfeitas com seu trabalho que pessoas externas.

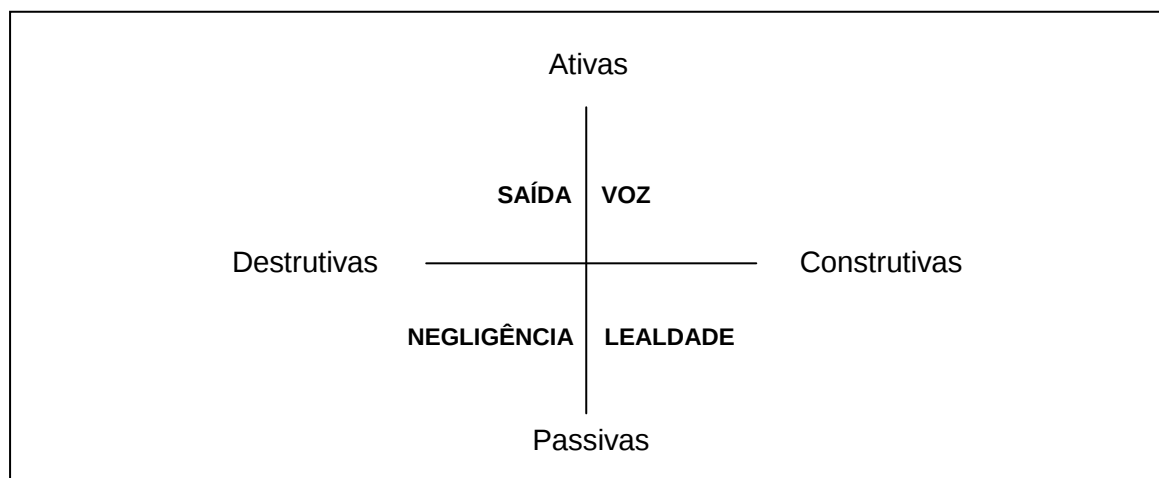
Outras características pessoais como gênero, idade, diferenças culturais e étnicas, também estão sendo objeto de estudos para identificar possíveis relações com a satisfação no trabalho. Por exemplo, já existem estudos que comprovam que pessoas mais velhas estão mais satisfeitas que os mais jovens. Algumas razões são apontadas, como um melhor ajuste ao trabalho devido à experiência, por receberem melhores recompensas ou porque com o passar do tempo começa-se a valorizar coisas diferentes.

As pesquisas recentes que levam em conta as características pessoais, não descartam a importância do ambiente do trabalho e suas características, apenas indicam que algumas pessoas são predispostas a gostar de seu trabalho, de acordo com sua personalidade, enquanto outras são predispostas a não gostar.

2.3.4 O impacto da satisfação no ambiente de trabalho

O modelo usado comumente por teóricos do comportamento organizacional, o EVLN – saída-voz-lealdade-negligência – apareceu pela primeira vez no livro de 1970 de Albert Hirschman *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Esse modelo demonstra quatro potenciais respostas em consequência à insatisfação no trabalho, conforme demonstrado na figura abaixo:

Figura 8. EVLN - Reações à insatisfação no trabalho.



Fonte: Adaptado de ROBBINS, S. P. (2010, p. 78).

Robbins (2010), ao utilizar esse modelo, conceitua as quatro respostas da seguinte maneira:

- Saída: Resposta dirigida para o abandono da empresa, incluindo a busca de um novo emprego e a demissão;
- Voz: Resposta dirigida para a busca de melhoria das condições de trabalho de uma forma ativa e construtiva, como a sugestão de melhorias, o debate dos problemas com os superiores e algumas formas de atividades sindicais;
- Lealdade: Resposta que significa esperar passivamente, mas de maneira otimista, que as condições de trabalho melhorem, incluindo defender a organização das críticas externas e acreditar que a diretoria fará a coisa certa; e
- Negligência: Resposta que consiste em permitir passivamente que as coisas piores e inclui o absenteísmo ou atrasos crônicos, redução do empenho e aumento do índice de erros.

Essa estrutura é útil para entender o comportamento de funcionários diante de sentimento de insatisfação, porém bastante generalizada. Algumas relações bem específicas entre a satisfação no trabalho e fenômenos organizacionais, citadas por Robbins (2010), podem exemplificar melhor a importância desse aspecto para a organização.

Satisfação com o trabalho e desempenho: Segundo o autor, uma revisão de mais de 300 estudos aponta para uma forte correlação entre a satisfação e o desempenho. “Quando dados de satisfação e produtividade são coletados para a organização com um todo, vemos que organizações com um número maior de funcionários satisfeitos tendem a ser mais eficientes que aquelas com um menor número deles.” (ROBBINS, 2010, p. 79).

Satisfação com o trabalho e comportamento de cidadania organizacional: “Funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da organização, a ajudar os colegas e ultrapassar as expectativas com relação ao trabalho.” (ROBBINS, 2010, p. 79) Isso quer dizer que funcionários satisfeitos podem ir além das suas atribuições regulares, porque de certa forma querem retribuir a experiência positiva que estão tendo.

Satisfação com o trabalho e a satisfação dos clientes: Funcionários da ‘linha de frente’, que lidam diretamente com clientes, e estão satisfeitos, conseguem incrementar a satisfação dos clientes e levá-los a fidelização. “Funcionários satisfeitos costumam ser mais amáveis, alegres e atenciosos – traços apreciados pelos clientes.” (ROBBINS, 2010, p. 80).

Satisfação e absenteísmo: “Pesquisas mostram uma relação negativa consistente entre satisfação e absenteísmo, mas essa correlação varia de moderada a leve.” (ROBBINS, 2010, p. 80). O autor explica que apesar de ser fato que funcionários insatisfeitos tendem a faltar mais, existem outros fatores que contribuem para aumentar ou

diminuir o absenteísmo. Por exemplo, empresas que abonam faltas por motivo de saúde, apresentam maior número de faltas mesmo por parte funcionários satisfeitos. Outro exemplo é a diminuição das faltas em épocas de crise de oferta de empregos, estando os funcionários satisfeitos ou não.

Satisfação e rotatividade: A relação entre satisfação e rotatividade é mais forte do que aquele entre satisfação e absenteísmo. Demonstrado pelo conceito EVLN (figura 5), uma das respostas para a insatisfação é a saída do emprego o que aumenta a rotatividade. Segundo Robbins (2010), funcionários insatisfeitos acham mais fácil trocar de emprego do que buscar uma mudança no atual, porém isso irá depender, logicamente, da oferta de empregos existente.

Satisfação com o trabalho e desvios de conduta no ambiente de trabalho: “Se os empregados não gostam do seu ambiente de trabalho, de alguma maneira eles vão reagir, embora não seja fácil saber como.” (ROBBINS, 2010, p.81). O autor diz que essa reação pode ser faltar ao trabalho ou pedir demissão, como vimos anteriormente, mas também pode gerar condutas negativas, como o uso de álcool e drogas, furtar materiais ou danificar as instalações, usar o tempo do trabalho para coisas pessoais ou navegar na internet, por exemplo.

Uma consideração feita por Robbins (2010) sobre a satisfação no trabalho no funcionalismo público torna-se bastante relevante para essa pesquisa. Ele coloca que muitos servidores públicos sentem-se insatisfeitos com as relações altamente hierarquizadas, as atividades repetidas e burocratizadas, a falta de reconhecimento de seus superiores e a política remuneratória governamental. Diante desses fatores, suas reações mais típicas são as greves e alguns comportamentos passivos, como a redução do esforço no trabalho. Mesmo quando muito insatisfeitos, raramente os servidores abandonam seus empregos, pois a segurança no trabalho garantida pela estabilidade serve como barreira a esse tipo de comportamento reativo. (ROBBINS, 2010)

2.4 MODELO DAS DIMENSÕES BÁSICAS DA TAREFA

O “Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa”, desenvolvido por Hackman e Oldham (1975), e utilizado nessa pesquisa como base teórica para os questionários aplicados, é baseado na proposição de que a positividade pessoal e o resultado do trabalho, tais como alta motivação interna, alta qualidade de desempenho, alta satisfação no trabalho, baixo

absenteísmo e rotatividade, são obtidos quando estão presentes nos indivíduos três “estados psicológicos críticos”:

1. Significação Percebida (SP): a percepção da significância da tarefa ou o grau em que a pessoa percebe o seu trabalho como importante, valioso e significativo;
2. Responsabilidade Percebida (RP): a responsabilidade percebida pelo trabalhador em relação aos resultados de seu trabalho, ou seja, o grau em que o indivíduo se sente responsável pelos resultados do trabalho que executa;
3. Conhecimento dos Resultados do Trabalho (CR): o grau em que o indivíduo conhece e entende seu desempenho efetivo na tarefa.

Sant’Anna (2011) coloca que a teoria de Hackman e Oldham defende a ideia de que as características da tarefa promovem a emergência desses três estados psicológicos críticos, os quais seriam capazes de determinar a motivação e a satisfação do indivíduo em relação ao seu trabalho. “Quanto mais esses estados psicológicos estiverem presentes nos trabalhadores, mais eles estarão motivados para o trabalho, proporcionando reflexos positivos para a empresa em que atuam em termos de qualidade dos serviços prestados, assiduidade e baixa rotatividade de pessoal.” (SANT’ANNA, 2011, p. 26).

As características ou dimensões da tarefa, presentes no modelo de Hackman e Oldham (1975), e cuja presença cria os estados psicológicos descritos, segundo a definição apresentada por Sant’Anna (2011), são:

1. Variedade de Habilidades (VH): grau em que a tarefa requer uma variedade de atividades diferentes para sua execução, por meio do envolvimento e uso de várias habilidades e competências;
2. Identidade da Tarefa (IT): grau em que uma tarefa exige realização de uma parte identificável do trabalho, realizado do início ao fim com vistas a se obterem resultados tangíveis;
3. Significado da Tarefa (ST): grau em que a tarefa tem um impacto substancial sobre a vida ou trabalho de outras pessoas, sejam elas pertencentes à organização ou não;
4. Autonomia (AU): grau que a tarefa proporciona liberdade substancial e independência para que o indivíduo planeje seu trabalho e determine os procedimentos para executá-lo;
5. Feedback Extrínseco (FE): grau em que o indivíduo recebe informações claras sobre seu desempenho pelos seus superiores, colegas ou clientes;
6. Feedback Intrínseco (FI): grau em que a própria execução das atividades de trabalho fornece informações diretas e claras sobre seu desempenho;

7. Inter-relacionamento (IR): grau em que o trabalho requer que o indivíduo lide diretamente com outras pessoas, internas ou externas à organização.

Cada dimensão está ligada a um estado psicológico crítico específico. Variedade de Habilidades, Identidade da Tarefa, Significado da Tarefa e Inter-relacionamento estão ligadas ao primeiro estado - Significação Percebida. A dimensão Autonomia está ligada ao segundo estado – Responsabilidade Percebida. Os *Feedbacks* Extrínseco e Intrínseco estão ligados ao terceiro estado – Conhecimentos dos Resultados do Trabalho.

Identificadas essas variáveis, é possível produzir um escore que reflete o potencial motivador de uma tarefa em função das suas características, denominado por Hackman e Oldham (1975) de “Potencial Motivador da Tarefa” (PMT). Adaptado por Moraes e Kilimnik (1994), o PMT pode ser determinado a partir da seguinte fórmula:

$$\text{PMT} = \frac{\frac{\text{VH} + \text{IT} + \text{ST} + \text{IR}}{4} + \text{AU} + \frac{\text{FE} + \text{FI}}{2}}{3}$$

Onde:

VH = Variedade de Habilidades

IT = Identidade da Tarefa

ST = Significado da Tarefa

IR = Inter-Relacionamento

AU = Autonomia

FE = *Feedback* Extrínseco

FI = *Feedback* Intrínseco

Através da visualização da fórmula, pode-se constatar que um aumento em qualquer uma das dimensões da tarefa aumentará o escore do potencial de motivação – PMT – assim como a diminuição produzirá um escore mais baixo.

De acordo com Hackman e Oldham (1975), uma tarefa que apresente um alto potencial de motivação não afetará os trabalhadores da mesma maneira. Características particulares influenciam diretamente, por exemplo, pessoas com fortes necessidades de realização e crescimento respondem mais positivamente a um trabalho rico nestas principais dimensões e vice-versa.

Para solucionar essa questão, o modelo completo de Hackman e Oldham (1975) apresenta um fator moderador, a força da necessidade de crescimento do indivíduo (NIC). A variável moderadora NIC permite identificar a relação entre as características da tarefa e as respostas individuais, posto que indivíduos chegam às organizações com capacidades e necessidades diferentes.

O modelo de Hackman e Oldham (1975) contempla ainda mais dois grupos de variáveis: “Resultados Pessoais e de Trabalho” e “Satisfações Específicas”. O primeiro

grupo foi incorporado ao modelo, segundo Sant'Anna (2011), com vistas a identificar os sentimentos que o indivíduo obtém ao desempenhar o trabalho e gerar resultados positivos como produção de alta qualidade ou baixo absenteísmo.

As variáveis do grupo “Resultados Pessoais e de Trabalho” são:

1. Satisfação Geral com o Trabalho (ST): média global do grau em que o trabalhador está satisfeito e feliz com seu trabalho;
2. Motivação Interna para o Trabalho (MIT): grau de motivação com que o indivíduo experimenta sensações positivas internas, quando desempenha efetivamente sua tarefa, e sensações negativas internas, quando o faz com má qualidade;
3. Produção de Trabalho de Alta Qualidade (PQT): grau em que é produzido trabalho considerado de alta qualidade; e
4. Absenteísmo e Rotatividade Baixos (ABR): nível de ausência e rotatividade de pessoal.

O segundo grupo, “Satisfações Específicas”, está relacionado a fatores do contexto do trabalho. Hackman e Oldham (1975) consideram de fundamental importância as variáveis de conteúdo de trabalho sobre a satisfação, porém não ignoram que a insatisfação com fatores contextuais podem interferir negativamente na vontade do trabalhador permanecer na organização e no seu compromisso com a mesma, dentre outros aspectos.

Assim, o grupo de Satisfações Específicas foi inserido ao modelo para buscar aferir o grau de bem-estar do indivíduo em relação à satisfação das seguintes necessidades:

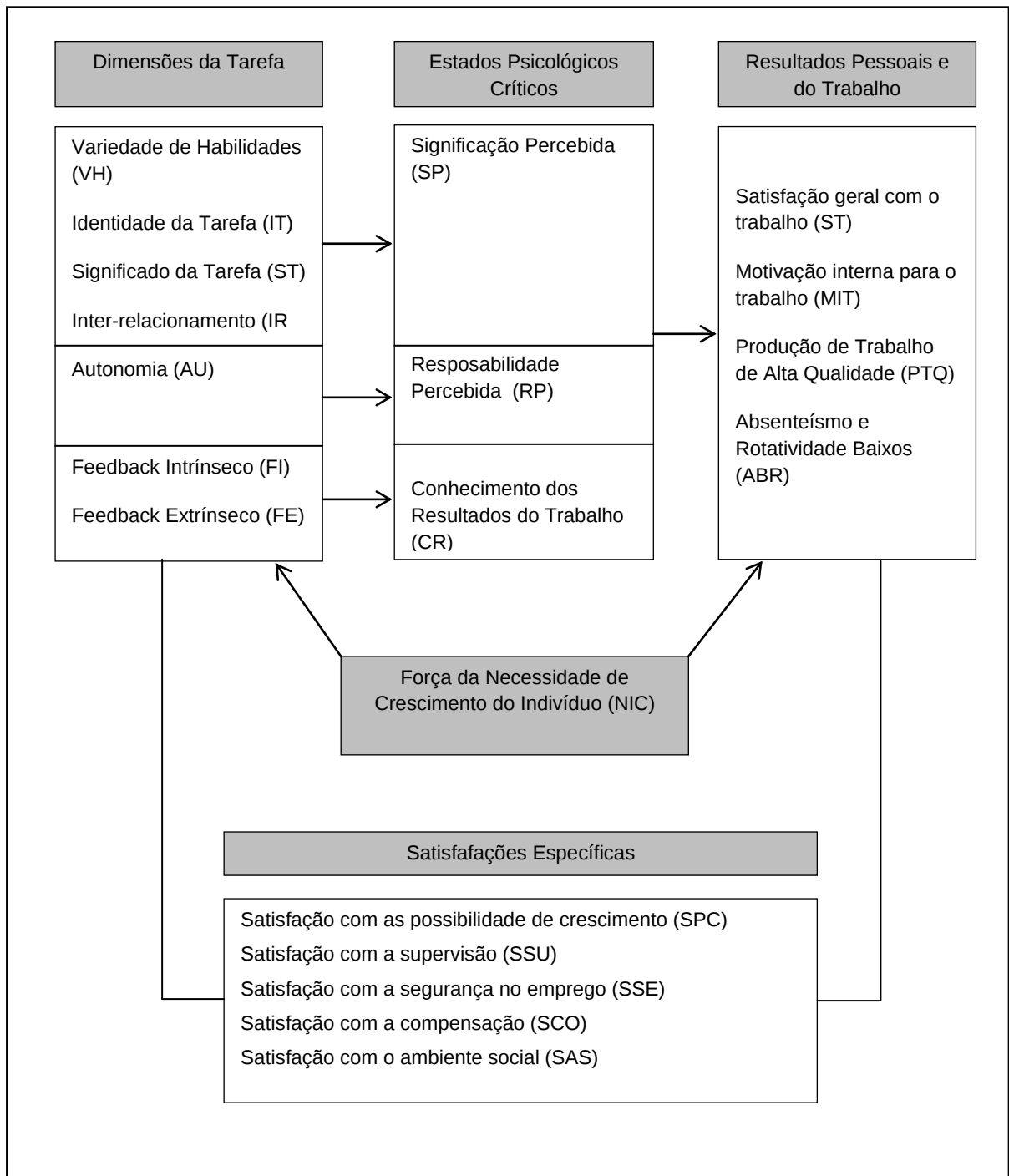
1. Satisfação com as Possibilidades de Crescimento (SPC);
2. Satisfação com a Supervisão (SSU);
3. Satisfação com a Segurança no emprego (SSE);
4. Satisfação com a Compensação (SCO); e
5. Satisfação com o Ambiente Social (SAS).

A partir do modelo apresentado, com o objetivo de aferir o conjunto de variáveis identificadas, Hackman e Oldham (1975) elaboraram um instrumento chamado *Job Diagnostic Survey* (JDS). Este instrumento foi aplicado no presente estudo de forma resumida conforme adaptação de Moraes e Kilimnik (1994), medindo apenas o resultado de satisfação com o trabalho, objeto da pesquisa em questão.

Segundo Robbins (2010): “A maioria das evidências dá suporte ao conceito de Hackman e Oldham, de que a presença de um conjunto de características do trabalho – variedade, identidade, significância, autonomia e *feedback* – de fato gera um desempenho superior e mais satisfatório.” (ROBBINS, 2010, p. 233).

Abaixo, a figura apresenta o modelo completo sugerido por Hackman e Oldham (1975):

Figura 9. Modelo Completo das Dimensões Básicas da Tarefa



Fonte: Adaptado de HACKMAN; OLDHAM, 1975, por MORAES; KILIMNIK, 1994.

3 Metodologia

Neste capítulo são apresentados os principais aspectos metodológicos e a abordagem teórica que fundamentam a pesquisa empírica, a descrição das variáveis envolvidas no estudo e a caracterização da organização e da população alvo da pesquisa.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

A proposta da presente pesquisa foi apresentar um estudo de caso formal descritivo de natureza quantitativa e qualitativa. Foi aplicado junto à população pesquisada um questionário auto-administrado com uma sessão de perguntas abertas.

Segundo Triviños, estudos de caso tem por objetivo aprofundarem a descrição de determinada realidade. “No estudo de caso, os resultados são válidos só para o caso que se estuda. Não se pode generalizar o resultado atingido no estudo de um hospital, por exemplo, a outros hospitais.” (TRIVINOS, 1987, pg.111).

Para Triviños, o valor do estudo de caso está em “...fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada, de modo que os resultados atingidos podem permitir formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas”. (TRIVINOS, 1987, pg. 111)

Para o autor, a pesquisa quantitativa, utilizada no questionário administrado na pesquisa, caracteriza-se fundamentalmente, do ponto de vista da medida dos dados que ela apresenta, pelo emprego de uma estatística simples, elementar. Isso quer dizer que seu resultado sempre será um dado estatístico. Richardson (1985) coloca que o método quantitativo garante a precisão dos resultados, evita distorções de análise e interpretação, além de possibilitar uma margem de segurança quanto às interferências.

Segundo Spector (2005), a abordagem qualitativa, também utilizada na pesquisa, é o registro de forma narrativa de observações de comportamento dentro de uma organização. Esse registro pode ser feito por um observador, ou por meio de perguntas abertas a entrevistados.

3.2 VARIÁVEIS RELEVANTES DO ESTUDO

Segundo Spector (2005), as variáveis são componentes que formam a base de um projeto. “Uma variável é um atributo ou uma característica das pessoas ou das coisas, que pode variar (assumir diferentes valores).” Continuando, o autor explica que as variáveis

podem ser classificadas em dois tipos: “... as variáveis independentes são aquelas manipuladas pelo pesquisador, enquanto as variáveis dependentes são as avaliadas em resposta às variáveis independentes.” (SPECTOR, 2005, pg. 39). Podemos dizer então que as variáveis independentes são a causa da variável dependente.

O Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa de Hackman e Oldham (1975), que foi apresentado no capítulo anterior, através do instrumento desenvolvido a partir do modelo, o *Job Diagnostic Survey* (JDS), possibilita a avaliação de diversas variáveis dependentes e independentes. O presente estudo fez uso de um modelo resumido do JDS, avaliando apenas as variáveis independentes e relacionando-as à variável dependente ‘satisfação com o trabalho’ (ST).

Portanto, não foi levada em conta a influência da variável moderadora ‘necessidade individual de crescimento’ (NIC), apresentado anteriormente no modelo completo. O instrumento JDS, tal como foi utilizado, também não mede os resultados atuais do trabalho como produtividade, rotatividade e absenteísmo, focando apenas na questão central da pesquisa, a satisfação com o trabalho.

As variáveis relevantes do estudo são:

1. Independentes:

a) Dimensões de conteúdo do trabalho:

- variedade de habilidades (VH)
- identidade da tarefa (IT)
- significado do trabalho (ST)
- autonomia (AU)
- feedback intrínseco (FI)
- feedback extrínseco (FE)
- interrelacionamento (IR)

b) Dimensões de contexto do trabalho:

- satisfação com a segurança (SSE)
- satisfação com a compensação (SCO)
- satisfação com o ambiente social (SAS)
- satisfação com a supervisão (SSU)
- satisfação com as possibilidades de crescimento (SPC)

2. Dependente

- satisfação com o trabalho (ST)

3.3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E POPULAÇÃO

A organização iniciou suas atividades com a criação, por força da Lei nº 56, em 21 de março de 1837, da Provedoria da Província de Santa Catarina, subordinada ao Presidente da Província. A Provedoria tinha como finalidade a administração, arrecadação, distribuição, contabilidade e fiscalização de todas as rendas públicas provinciais.

Desta época até o presente, a pasta passou por inúmeras transformações. Atualmente a Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina (SEF) é o órgão da administração pública do Estado responsável pela arrecadação, fiscalização, pagamento, contabilização e controle dos recursos públicos estaduais, além da elaboração e execução do orçamento e gerenciamento da dívida pública.

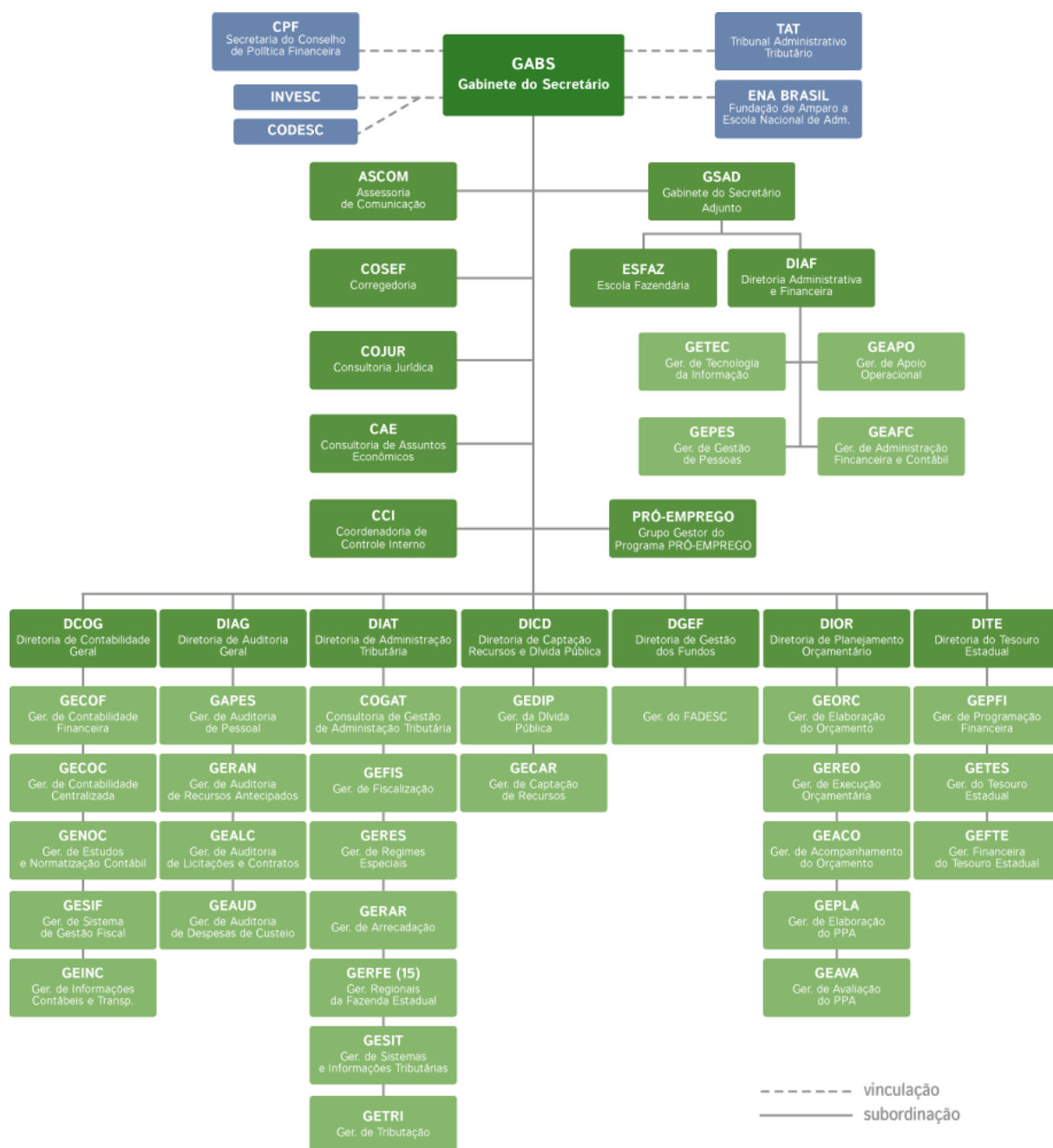
A SEF tem como missão: “promover políticas tributárias justas, arrecadar e controlar a aplicação dos recursos públicos, visando o desenvolvimento do Estado de Santa Catarina.” A visão da organização é “ser reconhecida nacionalmente pela excelência na gestão pública e fazendária.”

Tratando-se de um órgão público, a Secretaria da Fazenda tem como usuários diretos os contribuintes estaduais (pessoas físicas e jurídicas) e os gestores financeiros dos órgãos estaduais dependentes dos recursos do tesouro do Estado. São usuários indiretos todos os cidadãos catarinenses. Responsável não só pela arrecadação de tributos, mas também pela administração financeira dos recursos estaduais, as ações da SEF afeta toda a sociedade.

A estrutura organizacional da SEF é composta de diretorias, gerências, gerências regionais, consultorias e outras unidades organizacionais, conforme podemos observar no organograma a seguir.

As unidades organizacionais estão localizadas em sua maioria na capital do estado de Santa Catarina, Florianópolis, excetuando-se quatorze gerências regionais que estão espalhadas pelo Estado. Na capital, grande parte da SEF está concentrada no Centro Administrativo do Governo, sendo que o Gabinete do Secretário e seis diretorias das oito que a SEF é composta, encontram-se lá.

Figura 10. Organograma da Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina



Fonte: Disponível em: <<http://www.sef.sc.gov.br/organograma>>

São carreiras específicas da Secretaria da Fazenda: Auditor Fiscal da Receita Estadual, Analista da Receita Estadual, Auditor Interno e Contador. A organização ainda conta com os serviços de funcionários comissionados nos cargos de direção e assessoramento, terceirizados nos cargos de apoio administrativo e serviços gerais e

estagiários. Ao todo, são 1.072 servidores efetivos ou de carreira, 92 comissionados, 185 terceirizados e 99 estagiários.

A pesquisa, por uma questão geográfica, visto que a aplicação do questionário foi feita de modo presencial, foi realizada somente entre os funcionários lotados no Centro Administrativo do Governo de Santa Catarina na cidade de Florianópolis. Nesse local atuam cerca de 280 servidores, entre efetivos, comissionados e terceirizados.

3.4 MÉTODO DA COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita através do questionário auto-administrado (anexo A), entregues e recolhidos pessoalmente a cada um dos participantes pela autora da pesquisa. Todos os servidores presentes na data de entrega receberam o questionário, num total de 140 pessoas; e 116 deles foram recolhidos uma semana após a entrega.

O questionário é composto por três seções de perguntas fechadas, com escala de respostas tipo *Likert* (escala de sete pontos), totalizando 35 questões. Uma quarta seção foi acrescentada ao instrumento JDS resumido, proposto por Hackman e Oldham (1975), composta por uma pergunta dicotômica sobre a percepção de satisfação geral com o trabalho e uma pergunta aberta sobre fatores de satisfação e insatisfação que pudessem não ter sido abrangidos nas questões anteriores, com o intuito de captar o maior número de informações possíveis sobre o tema central da pesquisa.

3.5 INSTRUMENTAÇÃO DAS VARIÁVEIS E ESCALAS UTILIZADAS

Conforme já citado, foi utilizada uma versão resumida do JDS (Job Diagnostic Survey), proposto por Hackman e Oldham (1975) a partir do “Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa”, traduzido e adaptado para a cultura brasileira por Moraes e Kilimnik (1994).

Essa versão resumida mede dimensões de conteúdo e contexto do trabalho através de variáveis identificadoras agrupadas por meio de duas, três ou quatro questões constantes no questionário, de onde se obtém uma média que representa o escore da variável. Esse procedimento é feito de acordo com as orientações contidas no crivo de correção do questionário (anexo B) de Hackman e Oldham (escala reduzida), testado por Moraes e Kilimnik (1994). Conforme o crivo de correção, algumas perguntas tiveram sua

nota na escala Likert invertida, de modo proposital, por medirem a mesma variável. Essas perguntas estão marcadas com um asterisco na apresentação dos resultados.

A escala Likert ou escala de Likert é um tipo de escala de resposta psicométrica, e é uma das escalas mais utilizadas em questionários quantitativos. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os perguntados especificam seu nível de concordância com uma afirmação. Esta escala tem seu nome devido à publicação de um relatório explicando seu uso por Rensis Likert. A escala utilizada está demonstrada abaixo:

Figura 11. Escala Likert utilizada

ESCORE	GRAU DE SATISFAÇÃO
1	Totalmente Insatisfeito (a)
2	Insatisfeito (a)
3	Levemente Insatisfeito (a)
4	Neutro (a)
5	Levemente Satisfeito (a)
6	Satisfeito (a)
7	Totalmente Satisfeito (a)

Fonte: Adaptado de Moraes e Kilimnik (1994)

Os questionários foram aferidos e tabulados pela autora da pesquisa, sem o auxílio de programas específicos de tabulação de dados, utilizando apenas fórmulas e tabelas desenhadas pela própria autora no programa Microsoft Excel 2010. Frequências, médias, modas e percentuais foram retirados dos dados coletados. A média geral das variáveis de conteúdo, ou PMT – score que reflete o Potencial Motivacional da Tarefa – e a média geral das variáveis de contexto, ou média da dimensão Satisfações Específicas, também foram aferidas com o auxílio do programa Microsoft Excel 2010.

Os autores pedem que alguns cuidados sejam tomados afim de não invalidar o uso do instrumento JDS: 1) a observação de que os respondentes deverão ser moderadamente cultos; 2) que o anonimato seja respeitado; e 3) que eles acreditem que é de interesse próprio fornecer dos dados com exatidão. Desta forma, o questionário foi aplicado a pessoas com, no mínimo, segundo grau completo; os questionários não foram identificados e foram entregues e devolvidos dentro de um envelope pardo igual a todos; e foi feita uma carta de apresentação e instruções claras a cada seção, solicitando a reflexão e honestidade.

A questão aberta foi avaliada através de análise de conteúdo e agrupada em categorias para facilitar a leitura e compreensão dos dados (RICHARDSON et al., 1999). Os fatores de satisfação e insatisfação foram identificados e resultaram em categorias descritas na apresentação dos resultados, próximo capítulo da presente pesquisa.

4 Resultados: Apresentação, Análise e Discussão

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos através dos questionários distribuídos, os dados estatísticos resultantes das questões quantitativas e as respostas obtidas de forma qualitativa, de acordo com os objetivos da pesquisa proposta. As relações entre as variáveis dependentes e a variável independente constante no modelo de Hackman e Oldham (1975) são apresentadas, analisadas e discutidas.

Foram distribuídos 140 questionários, dos quais 121 retornaram preenchidos, porém 5 foram considerados inválidos por rasuras, páginas faltantes ou deixadas inteiramente em branco, o que resultou num total de 116 questionários válidos para análise, representando um percentual de 83% de retorno.

Frisamos uma vez mais, conforme colocado por Triviños (1987), que em estudos de caso, os resultados encontrados aplicam-se somente a população estudada, não podendo ser generalizado para demais populações e organizações, mesmo que semelhantes.

O objetivo principal da pesquisa foi avaliar a satisfação com o trabalho utilizando o Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa, desenvolvido pelos autores Hackman e Oldham (1975), em versão resumida, traduzido e adaptado para a cultura brasileira por Moraes e Kilimnik (1994). O modelo apresenta dois grupos de variáveis, já citados anteriormente, as variáveis de conteúdo e as de contexto.

Cada variável foi medida através de duas, três ou quatro perguntas, que são apresentadas em conjunto nas tabelas a seguir. Utilizando a escala de valor Likert, os respondentes assinalaram um escore para cada pergunta, de onde ao final, tirou-se a média de cada questão para em seguida chegar ao escore da variável apresentada. As médias foram tiradas a partir do 'crivo de correção' (anexo B), com inversão dos valores atribuídos às perguntas assinaladas com um asterisco.

Cada tabela apresenta as perguntas que medem a variável, a frequência de respostas dadas a cada escore, a porcentagem que essa frequência representa sobre o total de respondentes, a média de cada questão e o escore total da variável. As perguntas e as médias que tiveram inversão dos valores atribuídos estão assinaladas com um asterisco.

Iniciaremos apresentando o perfil que caracteriza a população pesquisada, as variáveis de conteúdo de trabalho e as variáveis de contexto do trabalho. Analisaremos as respostas da pergunta dicotômica e análise de conteúdo da pergunta aberta (qualitativa). Ao final, será apresentado o estudo comparativo das respostas de três diferentes grupos, de acordo com o vínculo funcional.

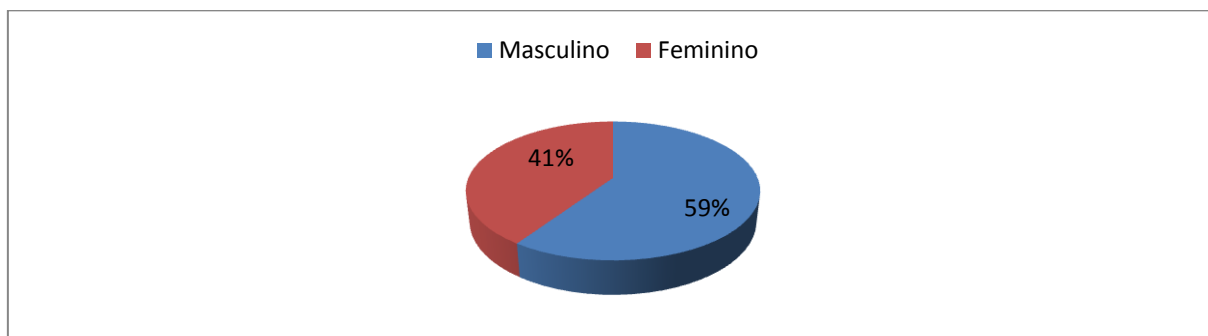
4.1 PERFIL DA POPULAÇÃO

Para caracterizar a amostra, o questionário administrado levantou as seguintes informações, apresentadas aqui seguidas do número de respondentes e de um gráfico com a porcentagem representativa:

1) Gênero

- Masculino: 69
- Feminino: 47

Gráfico 1. Gênero

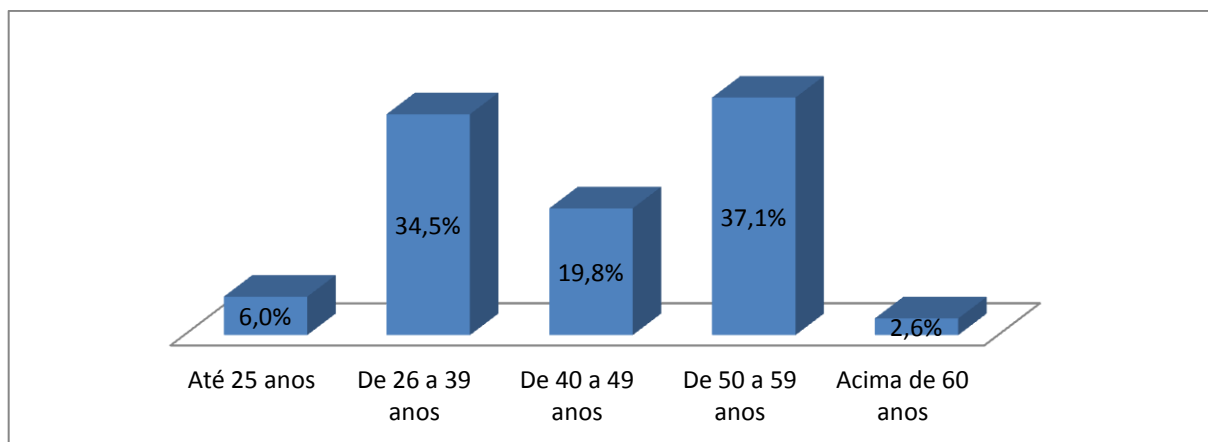


Fonte: Dados da pesquisa

2) Faixa Etária

- Até 25 anos: 7
- De 26 a 39 anos: 40
- De 40 a 49 anos: 23
- De 50 a 59 anos: 43
- Acima de 60: 3

Gráfico 2. Faixa Etária

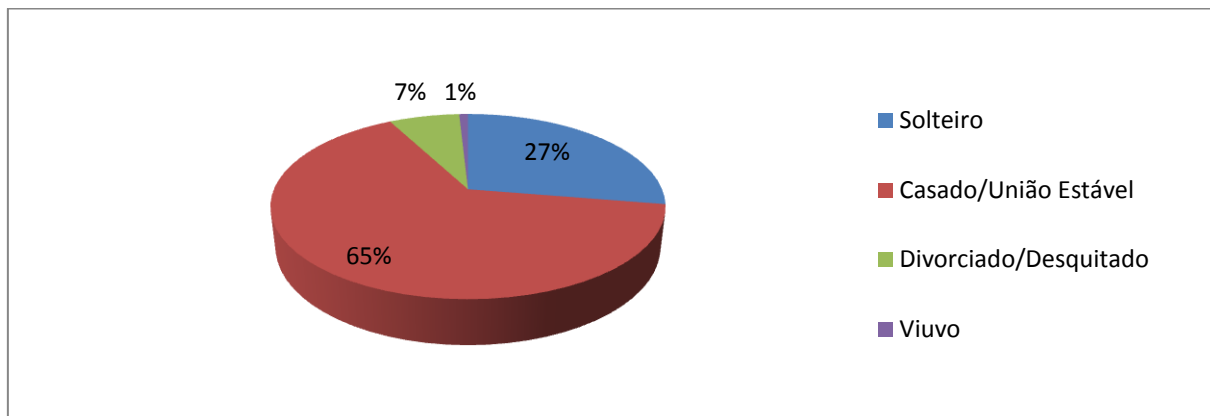


Fonte: Dados da pesquisa

3) Estado Civil

- Solteiro: 32
- Casado/ União Estável: 75
- Divorciado/ Desquitado: 8
- Viúvo: 1

Gráfico 3. Estado Civil

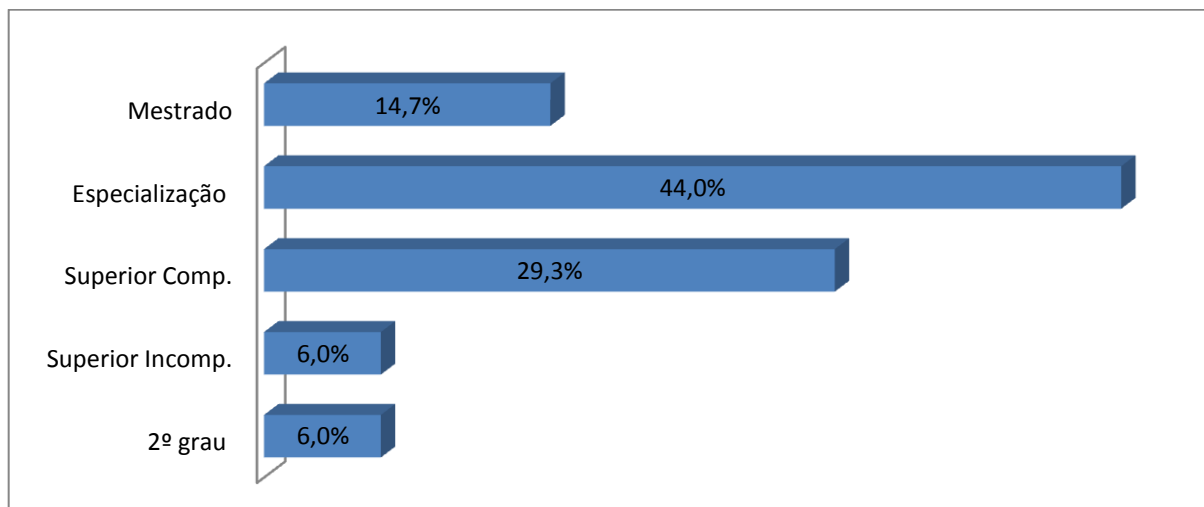


Fonte: Dados da pesquisa

4) Escolaridade

- 2º grau completo: 7
- Superior incompleto: 7
- Superior completo: 34
- Especialização “Latu Senso”: 51
- Mestrado: 17
- Doutorado: 0

Gráfico 4. Escolaridade

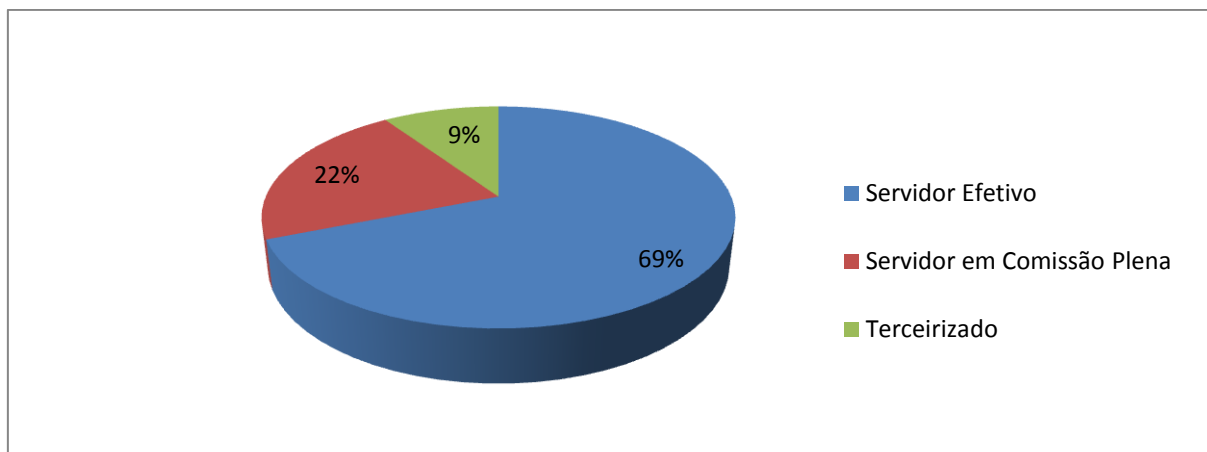


Fonte: Dados da pesquisa

5) Vínculo Funcional

- Servidor efetivo: 80
- Servidor em Comissão Plena: 25
- Terceirizado: 11

Gráfico 5. Vínculo Funcional

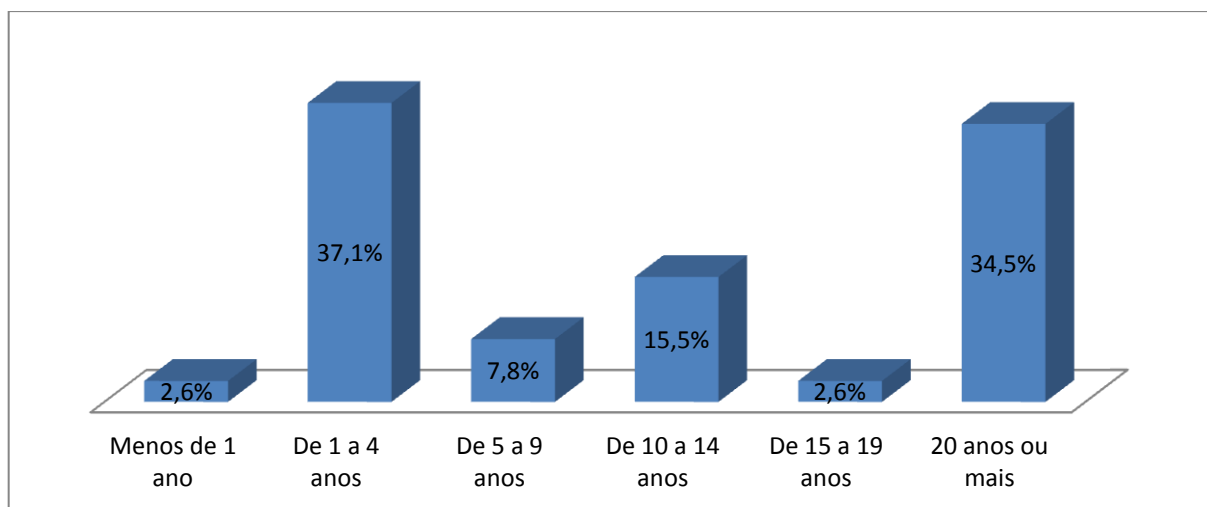


Fonte: Dados da pesquisa

6) Tempo de instituição

- Menos de 1 ano: 3
- De 1 a 4 anos: 43
- De 5 a 9 anos: 9
- De 10 a 14 anos: 18
- De 15 a 19 anos: 3
- Mais de 20 anos: 40

Gráfico 6. Tempo de instituição



Fonte: Dados da pesquisa

4.2 VARIÁVEIS DE CONTEÚDO DO TRABALHO

As variáveis de conteúdo do trabalho são intrínsecas ao trabalho e formadas por sete dimensões, explanadas no capítulo 2. A partir da combinação dessas dimensões é possível, segundo Hackman e Oldham (1975), chegar-se ao Potencial Motivador da Tarefa (PMT).

A seguir, a apresentação de cada uma das dimensões, análise e discussão dos resultados e por fim o PMT encontrado no estudo de caso em questão. Lembramos que as perguntas assinaladas com um asterisco tem sua média apresentada com inversão dos valores atribuídos, porém a apresentação da frequência e porcentagem não foi alterada.

Para facilitar a compreensão, relembramos a escala Likert adotada, medindo o grau de satisfação:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Levemente Insatisfeito	Neutro	Levemente Satisfeito	Satisfeito	Totalmente Satisfeito

1) **Variedade de Habilidades (VH):** grau em que uma função exige recurso a diversas habilidades e competências.

Tabela 1 - Frequência dos Indicadores de Variedade de Habilidades - VH								
	1	2	3	4	5	6	7	Média
I.4 Em que medida o seu trabalho requer que você faça muitas coisas, usando várias de suas habilidades e talentos?	4	4	5	22	23	31	27	5,22
	3,4%	3,4%	4,3%	19,0%	19,8%	26,7%	23,3%	
II.1 O trabalho exige o uso de várias habilidades complexas e de alto nível?	4	6	6	3	24	44	29	5,46
	3,4%	5,2%	5,2%	2,6%	20,7%	37,9%	25,0%	
II.5* O trabalho é muito simples e repetitivo?	39	12	22	14	12	10	7	4,95*
	33,6%	10,3%	19,0%	12,1%	10,3%	8,6%	6,0%	
ESCORE DA VARIÁVEL								5,21

Fonte: Dados da pesquisa

As respostas obtidas para esta variável, medida através de três perguntas, resultou num escore de 5,21, indicando que esta variável encontra-se levemente satisfatória. Porém, analisando questão por questão, podemos dizer que grande parte dos respondentes encontra-se na condição de satisfeitos ou totalmente satisfeitos, representando 50% na questão I.4, 62,9% na questão II.1 e 43,9% na questão II.5*, considerando a inversão dos valores. Sobre a questão I.5*, percebemos também que foi a que teve a maior parte das

respostas negativas entre as três perguntas, com 24,9% das pessoas de levemente insatisfeitas a totalmente insatisfeitas, considerando a inversão dos valores, o que pode ser percebido através da média obtida, que foi a mais baixa entre as três perguntas. A questão I.4 teve apenas 11,1% de respondentes na faixa da insatisfação e a II.1, 13,8%.

De modo geral, podemos dizer com esse resultado que o grau de exigência a diversas habilidades e competências, pela percepção dos funcionários, encontra-se satisfatório.

2) Indicadores da Tarefa (IT): grau em que o trabalho requer finalização de uma porção inteira e identificável.

Tabela 2 - Frequência dos Indicadores da Identidade da Tarefa - IT								
	1	2	3	4	5	6	7	Média
I.3 Em que medida o seu trabalho se compõem de tarefas identificáveis como um todo?	2	1	11	25	28	24	25	5,14
	1,7%	0,9%	9,5%	21,6%	24,1%	20,7%	21,6%	
II.3* O trabalho é realizado de tal forma que eu não posso fazer uma tarefa completa do início ao fim	19	14	19	19	21	14	10	4,22*
	16,4%	12,1%	16,4%	16,4%	18,1%	12,1%	8,6%	
II.11 O trabalho me dá oportunidade de terminar completamente as tarefas que inicio	1	3	9	11	15	37	40	5,65
	0,9%	2,6%	7,8%	9,5%	12,9%	31,9%	34,5%	
ESCORE DA VARIÁVEL								5,00

Fonte: Dados da pesquisa

Esta variável, medida através de três perguntas, alcançou um escore igual a 5,00, o que enquadra a média dos respondentes na condição de levemente satisfeitos. Analisando mais uma vez as questões isoladamente, percebemos que a questão II.11 foi a que teve a maior média, tendo 66,9% dos respondentes na condição de satisfeitos ou totalmente satisfeitos e apenas 3,5% na condição de insatisfeitos ou totalmente insatisfeitos.

Já a questão II.3*, apresentou a maior variação de respostas, com as porcentagens bem distribuídas entre todos os escores, não sendo possível tirar uma conclusão generalista, podendo-se dizer que há trabalhos bem distintos entre os respondentes, onde uns podem completar uma tarefa do começo ao fim e outros não.

A questão I.3 por sua vez, teve 77 respostas entre os 116 respondentes na faixa de levemente satisfeitos a totalmente satisfeitos, o que representa uma visão positiva em relação a essa pergunta.

Com a pontuação média de 5,00, esta variável está levemente satisfatória, o que indica que grande parte do trabalho do grupo pesquisado é realizado como um todo ou como parte indetectável do todo, produzindo um resultado tangível.

3) Significado da Tarefa (ST): grau em que o trabalho possui um impacto substancial sobre a vida ou sobre o trabalho de outras pessoas.

Tabela 3 - Frequência dos Indicadores do Significado da Tarefa - ST								
	1	2	3	4	5	6	7	Média
I.5 O resultado de seu trabalho tem efeitos significativos na vida ou bem estar de outras pessoas?	3	1	5	14	21	36	36	5,59
	2,6%	0,9%	4,3%	12,1%	18,1%	31,0%	31,0%	
II.8 O trabalho pode afetar muitas outras pessoas?	4	1	4	8	20	38	41	5,73
	3,4%	0,9%	3,4%	6,9%	17,2%	32,8%	35,3%	
II.14* O trabalho em si não é muito significativo ou importante	68	9	16	11	1	3	8	5,78*
	58,6%	7,8%	13,8%	9,5%	0,9%	2,6%	6,9%	
ESCORE DA VARIÁVEL								5,70

Fonte: Dados da pesquisa

Esta variável obteve um escore 5,70, sendo a variável de conteúdo de trabalho com maior índice de satisfação, demonstrando que a média dos respondentes acredita que seu trabalho possui um impacto sobre a vida ou trabalho de outras pessoas. Na análise qualitativa mais adiante, esta informação é corroborada pela resposta espontânea de vários servidores apontando a importância do seu trabalho.

Podemos perceber numa análise questão por questão, que 62% das respostas obtidas na questão I.5, 68,1% na questão II.8 e 66,4% na questão II.14* (invertendo os valores) estão entre os escores 6 e 7, um índice alto de satisfação em relação a esta variável.

Como a amostra pesquisada trata-se de servidores públicos, de fato o trabalho atinge diretamente a vida ou o trabalho de outras pessoas, havendo no entanto cargos que fica mais explícita essa influência direta na vida de terceiros e outros cargos mais de suporte, como os terceirizados, onde essa percepção não é tão clara.

4) Autonomia (AU): grau em que um trabalho proporciona liberdade e independência para que o indivíduo planeje seu trabalho e determine os procedimentos para executá-lo.

Tabela 4 - Frequência dos Indicadores de Autonomia - AU								
	1	2	3	4	5	6	7	Média
I.2 Em que medida você pode tomar decisões sobre o que fazer e como fazer o seu trabalho, ou seja, há autonomia?	2	4	10	28	34	26	12	4,84
	1,7%	3,4%	8,6%	24,1%	29,3%	22,4%	10,3%	
II.9* O trabalho não me permite usar minha autonomia e discernimento para realizá-lo	45	22	24	9	6	7	3	5,50*
	38,8%	19,0%	20,7%	7,8%	5,2%	6,0%	2,6%	
II.13 O trabalho oferece várias oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo	5	8	7	18	30	32	16	4,90
	4,3%	6,9%	6,0%	15,5%	25,9%	27,6%	13,8%	
ESCORE DA VARIÁVEL								5,08

Fonte: Dados da pesquisa

A variável Autonomia (AU) obteve média 5,08 entre as três perguntas que a mediram, indicando que se encontra levemente satisfatória. Com duas questões com média inferior a 5, pode-se concluir que o trabalho não é percebido como algo que proporcione muita liberdade e independência para ser executado.

A questão II.9*, que fala em usar sua própria autonomia e discernimento para realizar o trabalho, foi a que teve as melhores avaliações, com 78,5% dos respondentes na faixa da satisfação (invertendo os valores), com média de 5,50. Já as questões I.2 e II.13 tiveram poucas respostas na nota máxima 7, apenas 10,3% e 13,8% respectivamente, demonstrando que poucos servidores encontram-se muito satisfeitos em relação a sua autonomia no trabalho.

Analisando a variável relacionando ao funcionalismo público, sabemos se tratar de um trabalho bastante normatizado e burocrático, o que leva o indivíduo a não ter uma grande autonomia de decisões sobre a forma como realizá-lo, ainda que possa praticar seu discernimento na execução.

5) **Feedback Intrínseco (FI):** grau em que a própria tarefa apresenta informações suficientes sobre o seu desempenho.

Tabela 5 - Frequência dos Indicadores de <i>Feedback</i> Intrínseco - FI								
	1	2	3	4	5	6	7	Média
I.7 Em que medida o próprio ato de realizar o trabalho lhe dá informações acerca de seu desempenho?	2	2	6	23	39	32	12	5,06
	1,7%	1,7%	5,2%	19,8%	33,6%	27,6%	10,3%	
II.4 A simples execução das tarefas de meu trabalho me mostra se o estou fazendo bem ou mal	1	2	5	23	29	35	21	5,29
	0,9%	1,7%	4,3%	19,8%	25,0%	30,2%	18,1%	
II.12* O trabalho em si possibilita muito poucas oportunidades de verificação se o estou executando bem ou mal	30	20	23	13	14	10	6	4,87*
	25,9%	17,2%	19,8%	11,2%	12,1%	8,6%	5,2%	
ESCORE DA VARIÁVEL								5,07

Fonte: Dados da pesquisa

A variável FI, medida através das três questões apresentadas na tabela 5, também obteve um escore próximo a 5, indicando que se encontra levemente satisfeita. As três questões obtiveram poucas respostas na faixa da insatisfação (notas 1, 2 e 3), porém entre as notas 4, 5, 6 e 7 as respostas ficaram bem distribuídas, com um índice baixo de totalmente satisfeitos, em especial na questão I.7.

A questão II.12*, que obteve a menor média entre as três, foi também a que o maior número de pessoas encontra-se totalmente satisfeito, com 25,9% das respostas, após a inversão. Porém foi também a que apresentou o maior índice de insatisfação, com 25,9% das respostas nessa faixa, após a inversão. Essa dicotomia pode ser explicada pela variedade de cargos e funções entre a população pesquisada, o que leva um grupo a perceber um alto grau de *feedback* intrínseco e outro não.

6) **Feedback Extrínseco (FE):** grau em que o trabalhador recebe informações claras sobre o seu desempenho, dado por supervisores e colegas de trabalho.

Tabela 6 - Frequência dos Indicadores de <i>Feedback</i> Extrínseco - FE								
	1	2	3	4	5	6	7	Média
I.6 Em que medida os seus superiores e colegas lhe dizem quão bem ou mal você está executando suas tarefas?	8	7	14	31	25	21	10	4,39
	6,9%	6,0%	12,1%	26,7%	21,6%	18,1%	8,6%	
II.7* O trabalho quase nunca permite que meus superiores e colegas me deem <i>feedback</i> a respeito de minha execução	33	20	23	19	12	8	1	5,13*
	28,4%	17,2%	19,8%	16,4%	10,3%	6,9%	0,9%	
II.10 O trabalho permite que meus superiores e colegas me digam o que pensam da qualidade do meu trabalho	4	3	8	18	34	26	23	5,11
	3,4%	2,6%	6,9%	15,5%	29,3%	22,4%	19,8%	
ESCORE DA VARIÁVEL								4,87

A tabela 6 apresenta três questões que mediram a variável *Feedback* Extrínseca, apresentando um escore neutro, próximo ao levemente satisfeito. Com média 4,87, esta foi a variável de conteúdo do trabalho com o menor grau de satisfação.

Analisando as três questões, percebemos, pelas respostas das questões II.7* e II.10, que existe a percepção da maioria de que o trabalho permite que colegas e superiores lhe dêem feedback, porém, pelo grande número de respostas neutras na questão I.6, esse comportamento não é observado.

7) Inter-Relacionamento (IR): grau em que o trabalho possibilita que o indivíduo se relacione diretamente com outras pessoas.

Tabela 7 - Frequência dos Indicadores de Inter-relacionamento - IR								
	1	2	3	4	5	6	7	Média
I.1 Em que medida o seu trabalho exige que você se relacione (interaja) com outras pessoas?	0	2	1	13	18	30	52	5,97
	0,0%	1,7%	0,9%	11,2%	15,5%	25,9%	44,8%	
II.2 O trabalho exige bastante cooperação com outras pessoas	0	4	2	8	28	39	35	5,73
	0,0%	3,4%	1,7%	6,9%	24,1%	33,6%	30,2%	
II.6* O trabalho pode ser feito por uma pessoa trabalhando sozinha, sem falar ou checar com outras pessoas	43	17	16	8	9	16	7	5,01*
	37,1%	14,7%	13,8%	6,9%	7,8%	13,8%	6,0%	
ESCORE DA VARIÁVEL								5,57

Fonte: Dados da pesquisa

Esta variável, através das três perguntas apresentadas na tabela 7, obteve um escore alto de satisfação, de 5,57, demonstrando que o trabalho dos servidores possibilita que se relacionem diretamente com outras pessoas. As questões I.1 e II.2 não tiveram nenhuma resposta com a pior avaliação (nota 1), e apenas 3 e 6 respostas, respectivamente, na faixa da insatisfação.

As questões I.1 e II.2 obtiveram quase 90% das respostas na faixa da satisfação, sendo 86,2% e 87,9%, respectivamente. Isso representa que quase todos os servidores que participaram da pesquisa interagem com outras pessoas e executam um trabalho que exige a cooperação de outras pessoas.

Já a questão II.6* obteve respostas mais dispersas, apesar de a maioria, 65,6% estar na faixa da satisfação, após a inversão das respostas, 27,6% das pessoas percebem executar um trabalho onde não há a necessidade de falar ou checar com outras pessoas. Podemos, mais uma vez, citar a diversidade de cargos e funções da amostra da pesquisa, onde alguns trabalhos exigem mais ou menos interação com outras pessoas.

Tabela 8 - Resumo dos indicadores de conteúdo do trabalho (fatores intrínsecos)					
Indicadores	Média	Moda	Insatisfeitos	Neutros	Satisfeitos
VH	5,21	7	16,7%	11,2%	72,1%
IT	5,00	7	20,7%	15,8%	63,5%
ST	5,70	7	8,6%	9,5%	81,9%
AU	5,08	5	14,9%	15,8%	69,3%
FI	5,07	5	13,7%	17,0%	69,3%
FE	4,87	5	18,6%	19,6%	61,8%
IR	5,57	7	11,8%	8,3%	79,9%

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 8 acima apresenta um resumo das variáveis de conteúdo do trabalho, ou seja, os fatores intrínsecos ao trabalho, com apresentação da média, da moda e percentuais agrupados de insatisfeitos (escores 1, 2 e 3), neutros (escore 4) e satisfeitos (escores 5, 6 e 7).

O grupo estudado apresentou um nível médio de satisfação em todas as variáveis, com médias que vão de 4,87 a 5,70, sendo a mais baixa para o indicador FE - Feedback Extrínseco, ou seja, o grau em que o indivíduo recebe claras informações sobre o seu desempenho, através de seus superiores ou colegas. O *feedback* é muito importante para a motivação e satisfação no trabalho, na medida em que possibilita o indivíduo a conhecer e entender seu desempenho efetivo na tarefa.

Outro indicador que merece uma observação é o IT – Identidade da Tarefa, ou seja, o grau em que a tarefa requer a execução de um trabalho completo e identificável, que se realiza uma tarefa do começo ao fim, com resultados visíveis. Com média 5,00 e o maior percentual de insatisfação, 20,7%, percebemos que uma parte do grupo pesquisado não compreende seu trabalho como um todo e muitas vezes não visualiza o resultado final.

Positivamente, percebemos o indicador ST - Significado da Tarefa, ou seja, o grau em que a tarefa tem impacto substancial sobre as vidas ou trabalhos de outras pessoas, na organização ou no ambiente externo. Com o mais alto percentual de satisfação, 81,9%, entende-se que há a uma grande percepção dos respondentes sobre o impacto do seu trabalho sobre a vida das pessoas.

Outro destaque positivo da tabela apresentada, o indicador de IR – Inter-relacionamento, com a segunda melhor média e 79,9% de satisfação geral, mostra que o trabalho da maioria dos respondentes envolve relacionamento direto com demais pessoas da organização ou externas a ela.

4.2.1 Potencial Motivacional da Tarefa – PMT

Como apresentado anteriormente, o PMT, extraído através da fórmula abaixo, proposta por Hackman e Oldham (1975) e adaptada por Moraes e Kilimnik (1994), possibilita produzir um escore que reflete o potencial motivacional de uma tarefa em função de suas características.

$$\text{PMT} = \frac{\frac{\text{VH} + \text{IT} + \text{ST} + \text{IR}}{4} + \text{AU}}{3} + \frac{\text{FE} + \text{FI}}{2}$$

Onde:

VH = Variedade de Habilidades

IT = Identidade da Tarefa

ST = Significado da Tarefa

IR = Inter-Relacionamento

AU = Autonomia

FE = *Feedback* Extrínseco

FI = *Feedback* Intrínseco

Ou seja, de acordo com os três estados psicológicos críticos descritos por Hackman e Oldham (1975):

$$\text{PMT} = \frac{\text{Percepção significância da tarefa} + \text{Responsabilidade percebida} + \text{Conhecimento Resultados}}{3}$$

No estudo de caso em questão, teremos então o seguinte PMT:

$$\text{PMT} = \frac{\frac{5,20 + 5,00 + 5,70 + 5,57}{4} + 5,08}{3} + \frac{4,87 + 5,57}{2} = 5,22$$

Conclui-se, a partir da análise dos resultados, de acordo com o modelo proposto por Hackman e Oldham (1975), que o Potencial Motivacional da Tarefa revelado através dos três estados psicológicos críticos que são responsáveis por determinar a motivação e a satisfação do indivíduo em relação ao seu trabalho, no caso da população pesquisada neste estudo de caso, estaria entre levemente satisfatório e satisfatório. Numa escala de 1 a 7, sendo o 7 a total satisfação, o PMT 5,22 representa um percentual satisfatório geral de 75%. Pode-se dizer que apesar de estarem, em sua maioria, motivados e satisfeitos com o trabalho, há diversos pontos de insatisfação, como poderemos verificar na análise qualitativa da pergunta aberta do questionário administrado.

4.3 VARIÁVEIS DE CONTEXTO DO TRABALHO

Como explanado anteriormente, além das variáveis de conteúdo do trabalho, o Modelo resumido das Dimensões Básicas da Tarefa, desenvolvido por Hackman e Oldham (1975), também mede as variáveis de contexto do trabalho, ou seja, os fatores extrínsecos ao trabalho, através de um grupo de cinco Satisfações Específicas, que aferem o grau de bem-estar do indivíduo em relação a diversos aspectos do seu trabalho, apresentadas a seguir.

Para facilitar a compreensão, lembramos mais uma vez a escala Likert adotada, medindo o grau de satisfação:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Levemente Insatisfeito	Neutro	Levemente Satisfeito	Satisfeito	Totalmente Satisfeito

1) Satisfação com a Segurança (SSE)

Tabela 9 - Frequência dos Indicadores de Satisfação com a Segurança - SSE								
	1	2	3	4	5	6	7	Média
III.1 A segurança no emprego (estabilidade) que eu tenho	8	6	6	11	4	26	55	5,54
	6,9%	5,2%	5,2%	9,5%	3,4%	22,4%	47,4%	
III.11 A segurança que eu tenho quanto ao meu futuro nesta organização	10	7	4	16	16	30	33	5,09
	8,6%	6,0%	3,4%	13,8%	13,8%	25,9%	28,4%	
ESCORE DA VARIÁVEL								5,32

Fonte: Dados da pesquisa

A variável Satisfação com Segurança, relacionada à sensação de segurança que o indivíduo tem em relação a sua permanência na organização, medida através de duas questões, obteve média 5,32, um pouca acima de levemente satisfatória.

A questão III.1, relacionada à estabilidade, obteve 47,5% dos respondentes totalmente satisfeitos, o que pode ser facilmente explicado por se tratarem, em sua maioria, de servidores públicos efetivos, e contarem, portanto, com a estabilidade funcional garantida por lei.

Já a questão III.11, que trata sobre o futuro na organização, obteve respostas mais diversas, sendo que apenas 28,4% estão totalmente satisfeitos. Isso pode ser explicado pelo fato de, apesar de estáveis, o serviço público não oferece um plano de cargos e salários que permita crescer dentro da organização.

2) Satisfação com a Compensação (SCO)

Tabela 10 - Frequência dos Indicadores de Satisfação com a Compensação - SCO								
	1	2	3	4	5	6	7	Média
III.2 O salário e benefícios que eu recebo	6	2	7	6	21	35	39	5,54
	5,2%	1,7%	6,0%	5,2%	18,1%	30,2%	33,6%	
III.9 As recompensas que eu recebo pelo que eu contribuo para esta organização	4	4	7	31	21	32	17	4,94
	3,4%	3,4%	6,0%	26,7%	18,1%	27,6%	14,7%	
ESCORE DA VARIÁVEL								5,24

Fonte: Dados da pesquisa

A Satisfação com a Compensação, que se refere a salário, benefícios e justiça nas recompensas, obteve média 5,24, também satisfatória, porém percebe-se que existe uma maior satisfação quando a pergunta é sobre salário e benefícios, média 5,54, com 81,9% da população pesquisada na faixa da satisfação.

Quando a segunda pergunta faz a pessoa refletir sobre as recompensas que recebe em relação ao que ela contribui, ou seja, se a pessoa reconhece como justo o que recebe em troca do seu trabalho, a quantidade de totalmente satisfeitos, eram a maioria na pergunta III.2, cai para apenas 14,7%. A média desta questão está abaixo de 5, nota mínima da faixa da satisfação, o que revela que apesar de estarem satisfeitos com seu salário, ainda assim muitos acreditam que não estejam sendo recompensados adequadamente em relação a sua contribuição para a organização.

3) Satisfação com o Ambiente Social (SAS)

Tabela 11 - Frequência dos Indicadores de Satisfação com o Ambiente Social - SAS								
	1	2	3	4	5	6	7	Média
III.4 As pessoas com quem eu me relaciono e convivo em meu trabalho	1	3	2	9	18	48	35	5,79
	0,9%	2,6%	1,7%	7,8%	15,5%	41,4%	30,2%	
III.7 Oportunidade de conhecer outras pessoas ao fazer meu trabalho	2	3	2	15	19	45	30	5,59
	1,7%	2,6%	1,7%	12,9%	16,4%	38,8%	25,9%	
III.12 A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando	1	0	4	11	26	42	32	5,72
	0,9%	0,0%	3,4%	9,5%	22,4%	36,2%	27,6%	
ESCORE DA VARIÁVEL								5,70

Fonte: Dados da pesquisa

A variável Satisfação com o Ambiente Social, medida através de três questões, e referente às relações e contato com outras pessoas na organização ou externas a ela, revelou que a população pesquisada encontra-se satisfeita com seu ambiente social, sendo que nas três questões apresentadas o maior número de respostas foi nota 6.

Na questão III.4, 87,1% dos respondentes percebem-se satisfeitos com as pessoas que se relacionam e convivem no trabalho. Veremos adiante, na análise da questão aberta, que o relacionamento com os colegas foi citado por muitas pessoas como um fator de satisfação no trabalho, corroborando com essa resposta positiva.

As questões III.7 e III.12 também tiveram índices altos de satisfação, com 81,1% e 86,2% das respostas na faixa da satisfação, respectivamente. Então, conhecer e ajudar outras pessoas no exercício do seu trabalho também é um fator de satisfação para essa população pesquisada.

4) Satisfação com a Supervisão (SSU)

Tabela 12 - Frequência dos Indicadores de Satisfação com a Supervisão - SSU								
	1	2	3	4	5	6	7	Média
III.5 O respeito e tratamento que eu recebo de meus supervisores	1	3	1	5	9	46	51	6,10
	0,9%	2,6%	0,9%	4,3%	7,8%	39,7%	44,0%	
III.8 O apoio e liderança que eu recebo de meus supervisores	2	3	6	17	11	44	33	5,55
	1,7%	2,6%	5,2%	14,7%	9,5%	37,9%	28,4%	
III.14 A qualidade, em termos gerais, da supervisão que eu recebo no meu trabalho	1	2	7	17	20	47	22	5,43
	0,9%	1,7%	6,0%	14,7%	17,2%	40,5%	19,0%	
ESCORE DA VARIÁVEL								5,69

Fonte: Dados da pesquisa

A Satisfação com a Supervisão, medida através das três questões apresentadas na tabela acima, referente ao respeito e apoio dos supervisores e a qualidade da supervisão, revela que a amostra pesquisada encontra-se satisfeita em relação à supervisão recebida.

Destaque para a questão III.5, que teve média acima de 6, com 91,5% das respostas na faixa da satisfação e a maioria totalmente satisfeitos com o respeito e tratamento que recebe dos supervisores e apenas 5 pessoas insatisfeitas em relação a esse ponto.

5) Satisfação com as Possibilidades de Crescimento (SPC)

Tabela 13 - Frequência dos Indicadores de Satisfação com as Possibilidades de Crescimento - SPC								
	1	2	3	4	5	6	7	Média
III.3 A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho a realizar meu trabalho	7	11	4	15	26	34	19	4,90
	6,0%	9,5%	3,4%	12,9%	22,4%	29,3%	16,4%	
III.6 A sensação de realização que eu tenho ao fazer meu trabalho	2	5	2	12	22	35	38	5,62
	1,7%	4,3%	1,7%	10,3%	19,0%	30,2%	32,8%	
III.10 A independência de pensamento e ação que eu tenho ao fazer meu trabalho	1	1	2	16	26	48	22	5,56
	0,9%	0,9%	1,7%	13,8%	22,4%	41,4%	19,0%	
III.13 O desafio que eu enfrento ao realizar meu trabalho	3	1	1	13	24	47	27	5,61
	2,6%	0,9%	0,9%	11,2%	20,7%	40,5%	23,3%	
ESCORE DA VARIÁVEL								5,42

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à Satisfação com as Possibilidades de Crescimento, relacionada ao crescimento pessoal do indivíduo e a sensação de realização ao realizar o seu trabalho, encontramos uma resposta mais uma vez satisfatória, com média 5,42. As quatro perguntas que medem essa variável, como podemos perceber, tiveram a maior parte das respostas entre satisfeitos e totalmente satisfeitos.

Destacando a pergunta III.6, que obteve a maior média e o maior índice de totalmente satisfeitos, percebemos que existe entre os servidores a sensação de realização ao realizar o trabalho, o que vem ao encontro das respostas positivas de uma maneira geral, revelando a satisfação no trabalho em todas as variáveis apresentadas.

Tabela 14 - Resumo dos indicadores de contexto do trabalho (fatores extrínsecos)					
Indicadores	Média	Moda	Insatisfeitos	Neutros	Satisfeitos
SSE	5,32	7	17,7%	11,6%	70,7%
SCO	5,24	6	13,0%	15,9%	71,1%
SAS	5,70	6	5,2%	10,0%	84,8%
SSU	5,69	6	7,5%	11,2%	81,3%
SPC	5,42	6	8,6%	12,1%	79,3%

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 14 acima apresenta um resumo das variáveis de contexto do trabalho, ou seja, aquelas extrínsecas ao trabalho e que revelam reações afetivas pessoais que um indivíduo obtém ao desempenhar seu trabalho.

As cinco variáveis, constantes no modelo resumido de Hackman e Oldham (1975) na dimensão Satisfações Específicas, apresentaram médias acima de 5 (levemente satisfeito), obtendo percentuais de satisfação (notas 5, 6 e 7) entre 70,7% e 84,8%, o que revela um alto grau de satisfação.

O ambiente social (SAS) e a supervisão (SSU) foram as variáveis com maior percentual de satisfação e estão diretamente relacionadas, pois dentro do ambiente social faz parte o relacionamento com o supervisor. De uma maneira geral, as pessoas estão satisfeitas com colegas e superiores com quem se relacionam diariamente.

Dentre as variáveis, a que apresentou menor média foi a compensação (SCO). Existem cargos e salários diferenciados na pesquisa, então percebemos pessoas totalmente satisfeitas e outras totalmente insatisfeitas no mesmo quesito. Com um alto percentual de insatisfação, 17,7%, a variável SSE – satisfação com a segurança, também encontra justificativa nessa variedade da amostra, com funcionários com e sem estabilidade.

4.3.1 Média da dimensão Satisfações Específicas

Assim como o Potencial Motivacional da Tarefa - PMT representa a média das variáveis de conteúdo de trabalho, a Média das Satisfações Específicas representa a média das variáveis de contexto de trabalho, a seguir:

$$\text{Média Satisfações Específicas} = \frac{\text{SSE} + \text{SCO} + \text{SAS} + \text{SSU} + \text{SPC}}{5} = 5,47$$

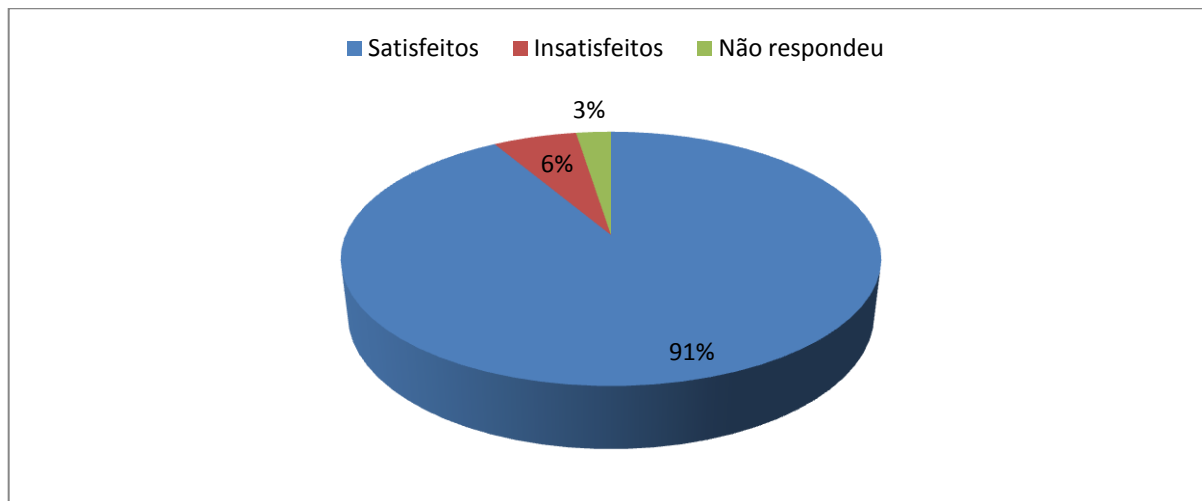
Em nível de comparação, o PMT obtido foi de 5,22 e a Média das Satisfações Específicas, 5,47. Nos dois casos, encontramos um resultado de satisfação, com as variáveis extrínsecas ao trabalho com certa vantagem em relação às intrínsecas ao trabalho, mas nada que possibilite uma análise mais aprofundada de diferenças significativas.

4.4 SATISFAÇÃO GERAL – PERGUNTA DICOTÔMICA

O questionário administrado apresentou a seguinte pergunta dicotômica: “De uma maneira geral, pensando em todos os aspectos que foram levantados e os que não foram levantados, você se considera uma pessoa: a) satisfeita com seu trabalho; ou b) insatisfeita com seu trabalho”. Procurava-se, com essa pergunta, posicionar os neutros ou indecisos das questões anteriores e fazer as pessoas refletirem de uma maneira geral se estavam se sentindo satisfeitas ou insatisfeitas com seus trabalhos.

Dos 116 questionários válidos analisados, 106 assinalaram estarem satisfeitos, 7 assinalaram a opção insatisfeitos e 3 deixaram a questão em branco, como podemos visualizar no gráfico abaixo:

Gráfico 7. Percentuais de Satisfação Geral



Fonte: Dados da pesquisa

Entre os 7 que se encontram insatisfeitos com seu trabalho de uma maneira geral, 2 deles são servidores efetivos, 2 servidores comissionados e 3 são terceirizados que prestam serviço na Secretaria da Fazenda. Essa observação se faz necessária, pois no geral 27% dos terceirizados encontram-se insatisfeitos, contra apenas 8% dos comissionados e 2,5% dos servidores efetivos, o que mais uma vez revela que a diferença de vínculo funcional reflete diretamente nos fatores de satisfação.

Durante a análise dos questionários, essa diferença foi percebida como algo que merece uma atenção. Apesar de não ser um dos objetivos do trabalho, mais adiante apresentaremos alguns pontos relevantes das diferentes avaliações entre os três vínculos funcionais presentes.

Ainda assim, o resultado da pergunta dicotômica, com uma grande margem de satisfação geral entre os servidores, é bastante positivo e corrobora com a análise feita até então.

4.5 ANÁLISE DE CONTEÚDO – PERGUNTA ABERTA

Foi solicitado no questionário, em uma pergunta aberta e opcional, para que citassem fatores que não foram levantados e que os deixassem satisfeitos ou insatisfeitos em relação ao trabalho. Podiam citar quantos achassem necessários. Dos 116 participantes

da pesquisa, 59 responderam a essa pergunta, num total de 121 observações relacionadas a fatores de satisfação e 84 relacionadas a fatores insatisfação.

As respostas dos servidores foram submetidas à análise de conteúdo e agrupadas em categorias para facilitar a visualização e entendimento. Identificaram-se 7 categorias relacionadas à satisfação e 5 categorias relacionadas à insatisfação.

4.5.1 Fatores de Satisfação

Os 121 fatores de satisfação no trabalho citados pelos respondentes foram agrupados em 7 categorias, descritas a seguir:

- 1) Políticas de Recursos Humanos: medidas que visam à integração do trabalhador no contexto da organização como: plano de cargos e salários, avaliação de desempenho, direitos trabalhistas, plano de saúde, estabilidade, definição carga horária, etc;
- 2) Ambiente Social: relacionamento entre colegas e chefias no ambiente de trabalho;
- 3) Orgulho Institucional: sentimento de orgulho por trabalhar em determinada instituição devido ao reconhecimento social;
- 4) Ambiente Físico: espaço destinado a pessoas e materiais com seu mobiliário, equipamentos, características geofísicas e condições de conservação e limpeza;
- 5) Tarefa: aspectos da tarefa em si, tais como autonomia na execução do trabalho e variedade de tarefas;
- 6) Gestão: a forma de gerenciamento da instituição;
- 7) Corpo funcional: os funcionários que compõem a instituição, em relação à competência, comprometimento e interação entre os pares.

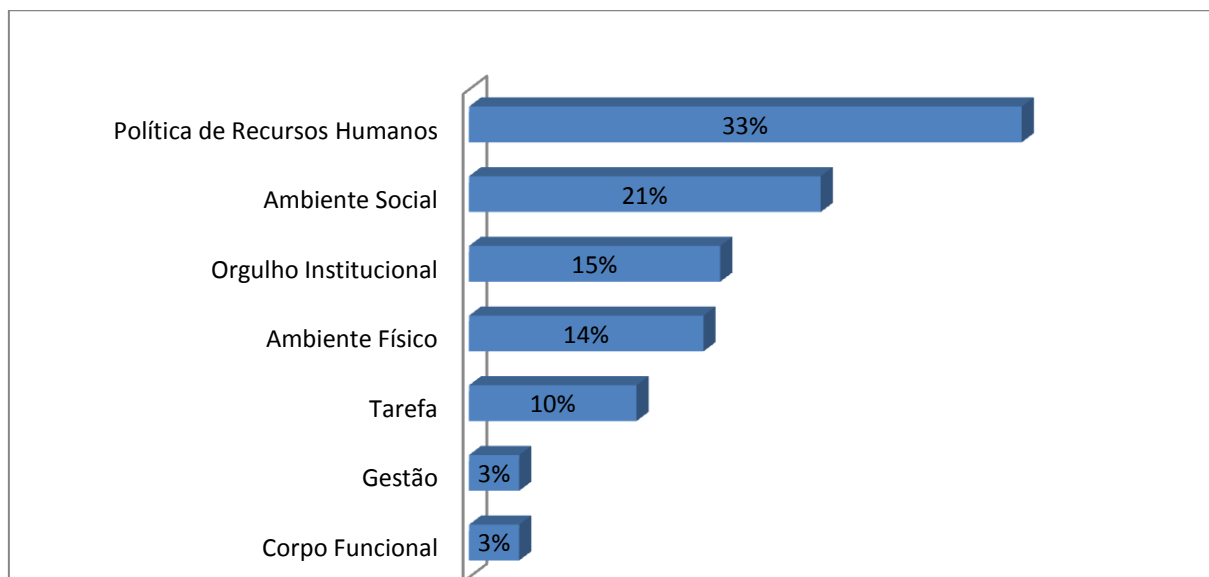
A tabela 15, a seguir, apresenta todas as observações retiradas dos questionários, separadas pelas categorias acima descritas, com o número de vezes que ela foi citada. A categoria com maior número de observações sobre satisfação foi a Política de Recursos Humanos, onde diversos servidores citaram a carga horária como um fator de satisfação. O horário de trabalho desses servidores é das 13 horas às 19 horas.

Bastante citado também foi o relacionamento com os colegas, da categoria Ambiente Social. Apesar de ter sido abrangido pelas questões fechadas, muitos fizeram questão de pontuar o bom relacionamento no ambiente de trabalho também na questão aberta. Outro ponto de destaque é a categoria Orgulho Institucional, sendo que 15 observações foram feitas sobre a relevância do trabalho e seu reconhecimento social serem fatores de satisfação no trabalho.

Tabela 15 - Distribuição detalhada por Categoria dos Fatores de Satisfação	
Fatores de Satisfação	Frequência
Política de Recursos Humanos	
Carga horária	14
Remuneração	8
Possibilidade de qualificação/ crescimento	8
Estabilidade	6
Flexibilidade	4
Total	40
Ambiente Social	
Relacionamento com os colegas	15
Ambiente de trabalho	8
Relacionamento com a chefia	2
Respeito entre todos	1
Total	26
Orgulho Institucional	
Relevância do trabalho/ reconhecimento social	15
Status	2
Idealismo	1
Total	18
Ambiente Físico	
Estrutura física e equipamentos	8
Localização geográfica	7
Limpeza	2
Total	17
Tarefa	
Autonomia/ Independência/ Poder de decisão	8
Trabalho desafiador	2
Resultados mensuráveis	1
Diversificação das atividades	1
Total	12
Gestão	
Suporte administrativo	2
Apoio a novos projetos	1
Justiça social	1
Total	4
Corpo Funcional	
Qualificação técnica da equipe	2
Troca de experiências	1
Ética e profissionalismo da equipe	1
Total	4

O gráfico a seguir apresenta a porcentagem representativa de cada categoria sobre o número total de observações de fatores de satisfação:

Gráfico 8. Fatores de satisfação categorizados



Fonte: Dados da pesquisa

4.5.2 Fatores de Insatisfação

Assim como os fatores de satisfação, os fatores de insatisfação levantados também foram agrupados em categorias. As 84 observações relacionadas à insatisfação foram divididas em 5 categorias, as mesmas utilizadas para os fatores de satisfação, porém agora com uma visão dos aspectos negativos, descritas a seguir:

- 1) Gestão: a forma de gerenciamento da instituição;
- 2) Ambiente Físico: espaço destinado a pessoas e materiais com seu mobiliário, equipamentos, características geofísicas e condições de conservação e limpeza;
- 3) Políticas de Recursos Humanos: medidas que visam à integração do trabalhador no contexto da organização, tais como estabilidade, salário, programas de capacitação;
- 4) Corpo funcional: os funcionários que compõem a instituição, em relação à competência, comprometimento e interação entre os pares;
- 5) Tarefa: aspectos da tarefa em si.

Tabela 16 - Distribuição detalhada por Categoria dos Fatores de Insatisfação	
Fatores de Insatisfação	Frequência
Gestão	
Ingerências políticas	10
Falta de comunicação e interação entre as áreas	5
Sub-aproveitamento do pessoal	4
Relutância em implementar mudanças	2
Corrupção generalizada	2
Falta de planejamento/ metas	2
Concentração de poder	2
Falta adequação: perfil dos profissionais x atividade desenvolvida	1
Falta de interesse da gerência em identificar insatisfação	1
Falta de democracia	1
Estímulo ao comportamento egoísta	1
Demora na renovação do corpo técnico	1
Falta de reconhecimento	1
Total	33
Ambiente Físico	
Instalações físicas e equipamentos inadequados	9
Localização geográfica	6
Limpeza mal feita	2
Total	17
Políticas de Recursos Humanos	
Instabilidade	5
Horário de trabalho	3
Falta de plano de cargos e salários	2
Falta de cursos de especialização/ aperfeiçoamento	2
Salário	2
Falta de avaliação de desempenho	1
Total	15
Corpo Funcional	
Individualismo	5
Disputa interna entre as classes	4
Falta de comprometimento e comodismo	4
Total	13
Tarefa	
Atividades rotineiras/ burocráticas	4
Muitas viagens	1
Volume grande de trabalho/ stress	1
Total	6

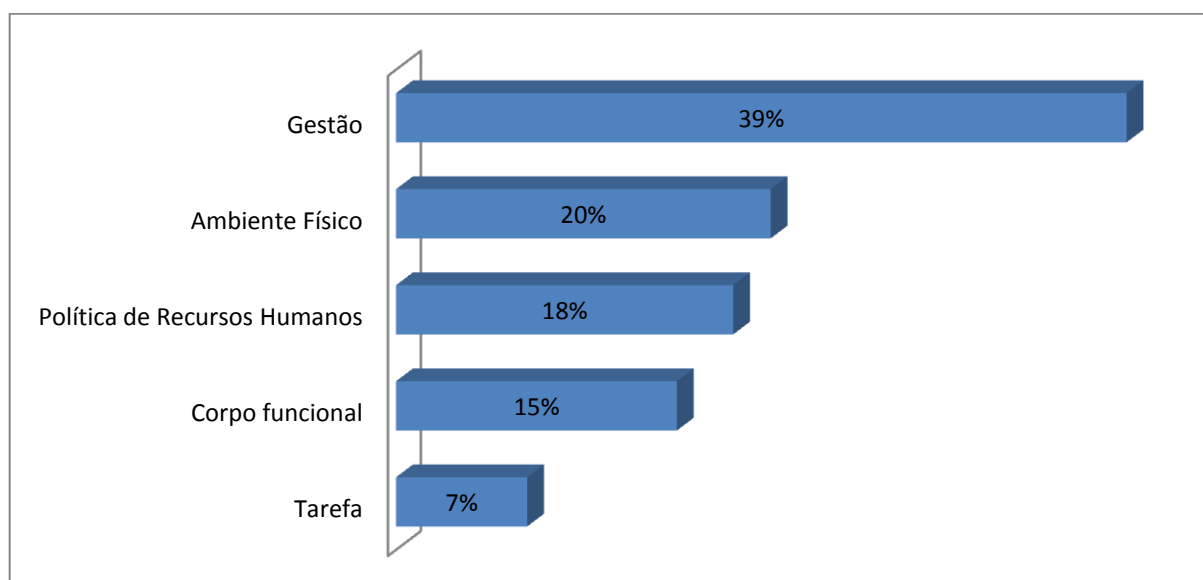
Entre os fatores de insatisfação citados pelos participantes de forma espontânea, a categoria Gestão foi a que apresentou maior número de observações, sendo a ingerência política a mais citada como geradora de insatisfação no trabalho. Por se tratar de uma amostra de servidores públicos, sabemos que de fato existe o fator político nas decisões. Outros 12 pontos relacionados à gestão foram levantados, o que revela um descontentamento de várias pessoas com a forma de gerenciamento da instituição.

A categoria Ambiente Físico, que também foi motivo de vários comentários de satisfação, ficou em segundo lugar entre os fatores de insatisfação. Logicamente a localização geográfica pode favorecer uns e desfavorecer outros, da mesma forma como as instalações físicas de um setor podem estar em melhor conservação se comparadas a outro setor.

Já na categoria Política de Recursos Humanos, a instabilidade citada por alguns se refere a servidores comissionados, portanto, sem direito a estabilidade funcional garantida ao servidor público efetivo. O horário de trabalho, que para muitos é motivo de satisfação, foi citado por 3 pessoas como motivo de insatisfação. Podemos perceber que alguns aspectos são pessoais, e o que pode agradar uma pessoa, como viagens constantes, podem ser desagradáveis para outro.

O gráfico abaixo apresenta a porcentagem representativa de cada categoria sobre o número total de observações de fatores de insatisfação:

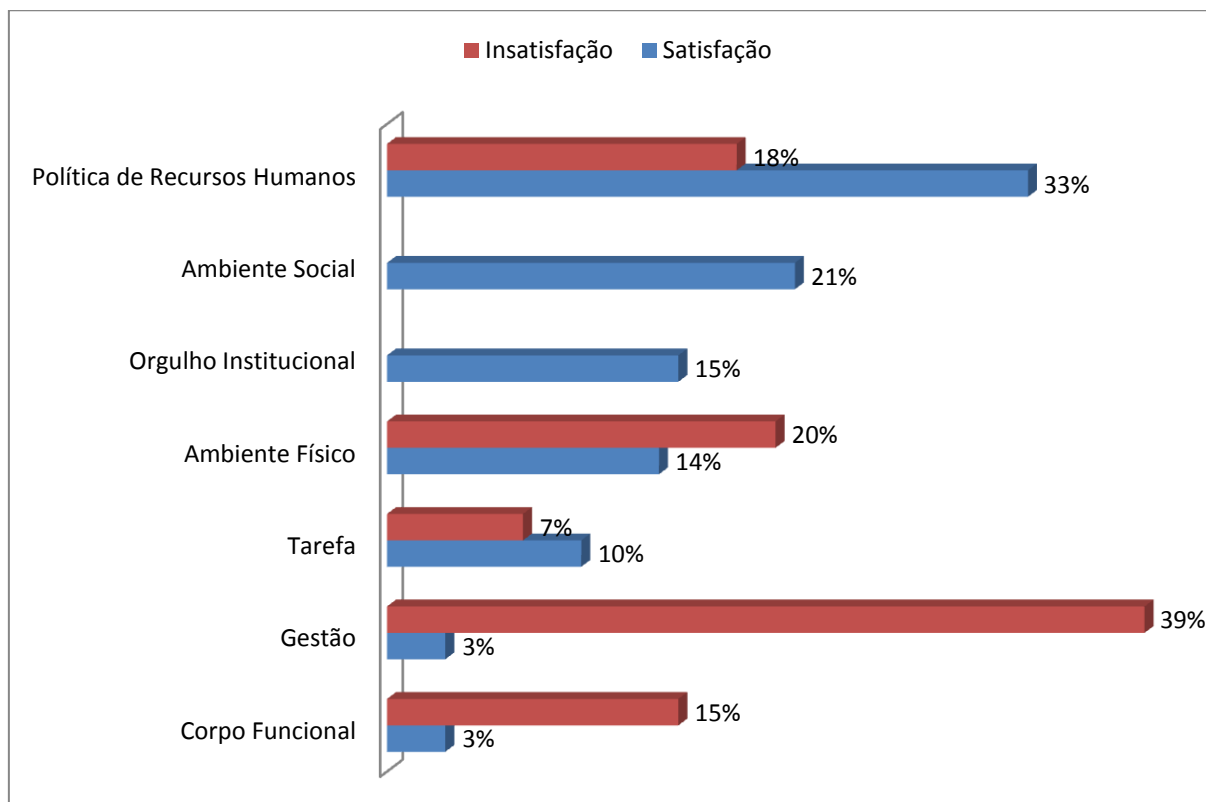
Gráfico 9. Fatores de insatisfação categorizados



Fonte: Dados da pesquisa

Abaixo, o gráfico apresenta uma comparação entre os fatores de satisfação e os fatores de insatisfação categorizados:

Gráfico 10. Fatores de satisfação X fatores de insatisfação



Fonte: Dados da pesquisa

Como era de se esperar, as categorias que tiveram poucas observações de satisfação, tiveram muitas de insatisfação e vice-versa. A comparação que melhor exemplifica isso é na categoria Gestão, onde apenas apresentou 3% dos comentários de satisfação e 39% dos de insatisfação, ficando claro que esse é o aspecto mais crítico para os participantes.

Já categorias como Ambiente Físico e Tarefa, que tiveram índices próximos entre observações de satisfação e insatisfação, como dito anteriormente, revelam gostos e posições muito pessoais, como alguém que mora perto do trabalho e está satisfeito por isso, e alguém que mora longe e enfrenta trânsito para chegar ao trabalho, lhe causando insatisfação.

Essa pergunta aberta revela comentários pessoais, e não uma opinião da maioria podendo gerar um dado numérico. Apresentamos dessa forma categorizada para poder organizar as informações e destacar as que foram citadas mais de uma vez, tornando-se

assim, uma informação revelante para a organização, quando em busca de uma atenção com relação à satisfação dos seus servidores.

4.6 EFETIVOS, COMISSIONADOS E TERCEIRIZADOS – COMPARAÇÃO

Ao iniciar essa pesquisa, delinearam-se os objetivos e a intenção era verificar o nível de satisfação dos servidores lotados na Secretaria da Fazenda no Centro Administrativo do Governo de Santa Catarina. Ao entregar os questionários, contudo, havia três grupos de trabalhadores distintos trabalhando no mesmo ambiente. São distintos pelo seu vínculo funcional com a organização, porém exercem suas funções no mesmo local e para o mesmo fim. Decidiu-se então não fazer distinção e aplicar o questionário indiscriminadamente.

Porém, ao fazer a tabulação dos dados, foi ficando claro alguns pontos de divergências cruciais. Se a pergunta era direcionada ao ambiente físico ou social, as respostas eram semelhantes entre os três grupos, porém em outros pontos como remuneração, estabilidade e até mesmo realização pessoal, a diferença aparecia claramente.

Decidiu-se, portanto fazer uma breve comparação, pois se a intenção inicial era medir a satisfação dos servidores, a insatisfação por parte dos terceirizados fazia a média geral das variáveis baixar e revela que os terceirizados, apesar de trabalhar no mesmo ambiente e realizar funções de suporte fundamentais, sentem-se em geral mais insatisfeitos.

Deixamos claro, por fim, que não é objetivo da pesquisa tal comparação, por isso não será feita uma análise muito aprofundada sobre o tema, apenas como um dado extra que surgiu no decorrer na pesquisa e que merecia alguma consideração.

Primeiro, vamos definir esses três vínculos funcionais:

- Efetivos: Os cargos efetivos são aqueles que podem ser exercidos exclusivamente por servidores recrutados, a partir da Constituição Federal de 1988, exclusivamente por meio de concurso público de provas e títulos.
- Comissionados: Os cargos em comissão destinam-se às atribuições de direção, chefia e assessoramento, nos termos do inciso V do artigo 37 da Constituição Federal, e para os quais não há concurso público. Livre nomeação e exoneração.
- Terceirizados: “Terceirização é a contratação de serviços por meio de empresa, intermediária (interposta) entre o tomador de serviços e a mão-de-obra, mediante contrato de prestação de serviços. A relação de emprego se faz entre o trabalhador e a empresa prestadora de serviços, e não diretamente com o contratante (tomador) destes.” (in: www.guiatrabalhista.com.br)

Tanto os servidores efetivos quanto os comissionados são funcionários públicos, conforme cita o Estatuto do Servidor Público, Lei nº 6.745 de 28/12/1985, no seu Artigo 2º: “Art. 2º Funcionário Público, para fins deste Estatuto, é a pessoa legalmente investida em cargo público criado por lei, de provimento efetivo ou em comissão, com denominação, função e vencimentos próprios, número certo e pagamento pelo erário estadual.”

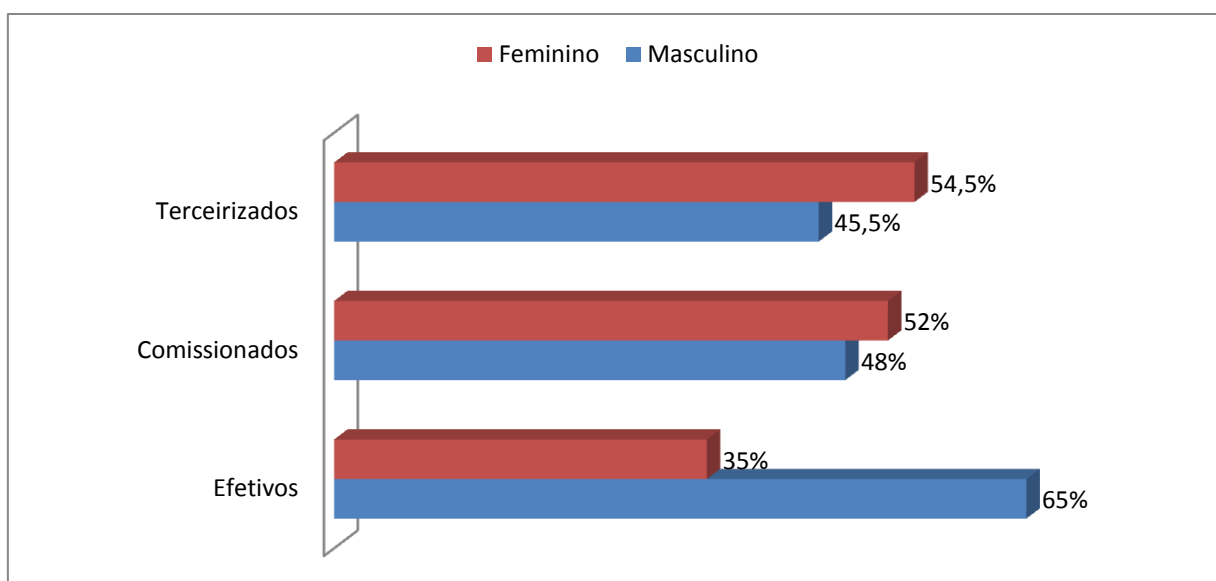
Já os terceirizados que atuam no governo, tem vínculo com uma empresa à parte, responsável por toda a parte burocrática e quem define todas as políticas de recursos humanos. Porém, como a pesquisa procurava medir a satisfação no trabalho, e o seu trabalho é de fato exercido na Secretaria da Fazenda, consideramos por bem não excluir os questionários aplicados entre os funcionários terceirizados.

4.6.1 Perfil da População por vínculo funcional

Os gráficos abaixo apresentam as informações levantadas para caracterizar a amostra, agora as separando em três grupos, conforme o vínculo funcional. Podemos perceber que existem muitas diferenças, os terceirizados são o grupo mais jovem, com menor escolaridade, com maior número de solteiros. Os efetivos são o grupo mais velho, maior escolaridade e tempo de instituição. Percebemos também que, apesar de não haver a estabilidade entre comissionados e terceirizados, muitos deles apresentam bastante tempo de instituição.

1) Gênero

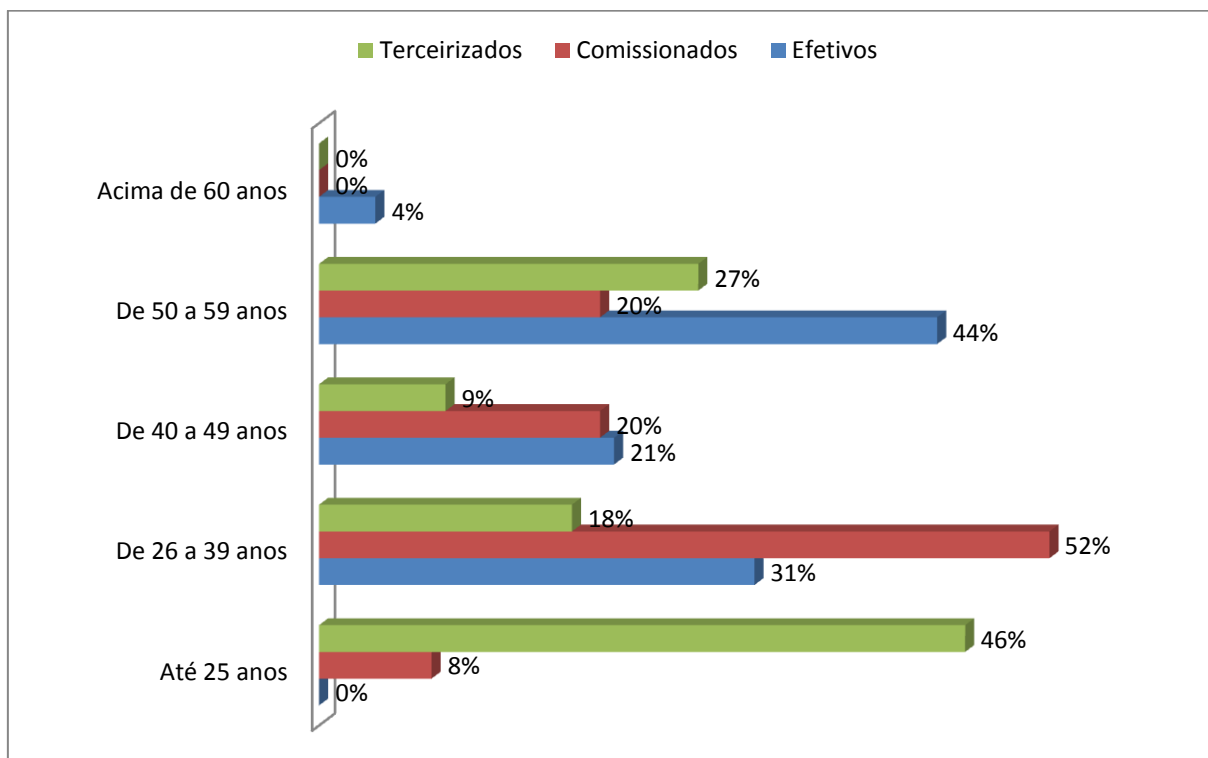
Gráfico 11. Gênero por vínculo funcional



Fonte: Dados da pesquisa

2) Faixa Etária

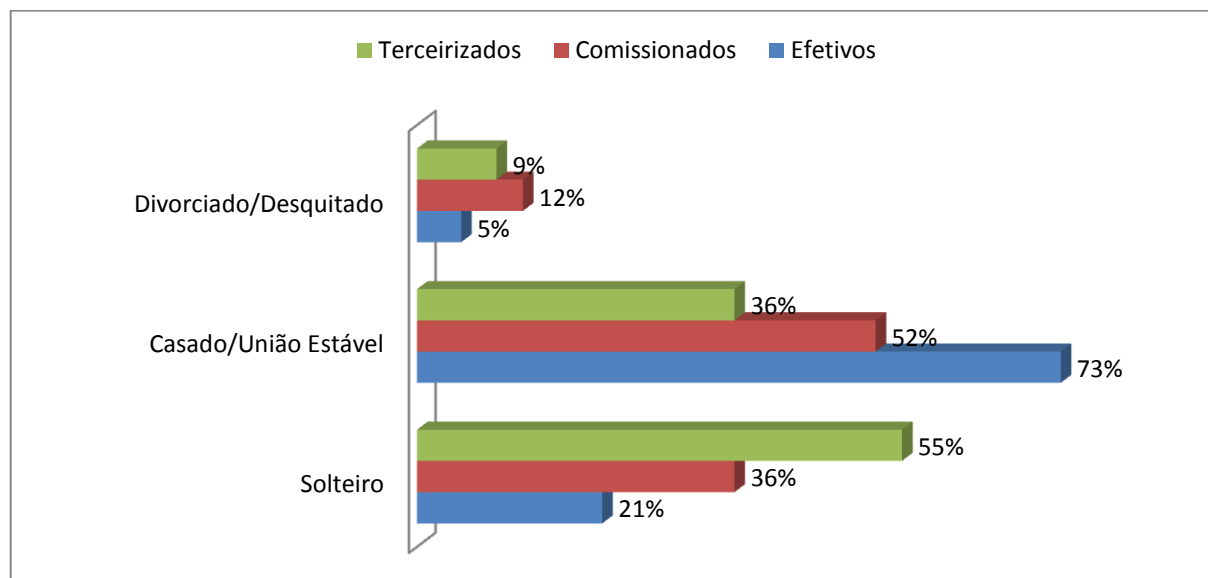
Gráfico 12. Faixa etária por vínculo funcional



Fonte: Dados da pesquisa

3) Estado Civil

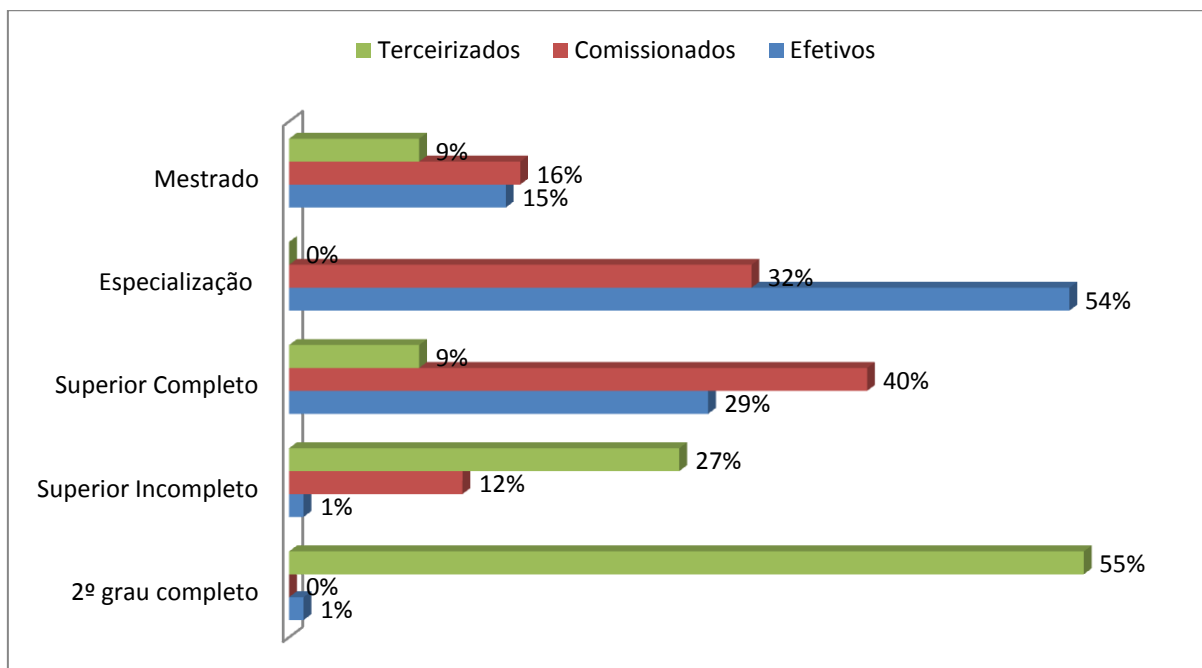
Gráfico 13. Estado Civil por vínculo funcional



Fonte: Dados da pesquisa

4) Escolaridade

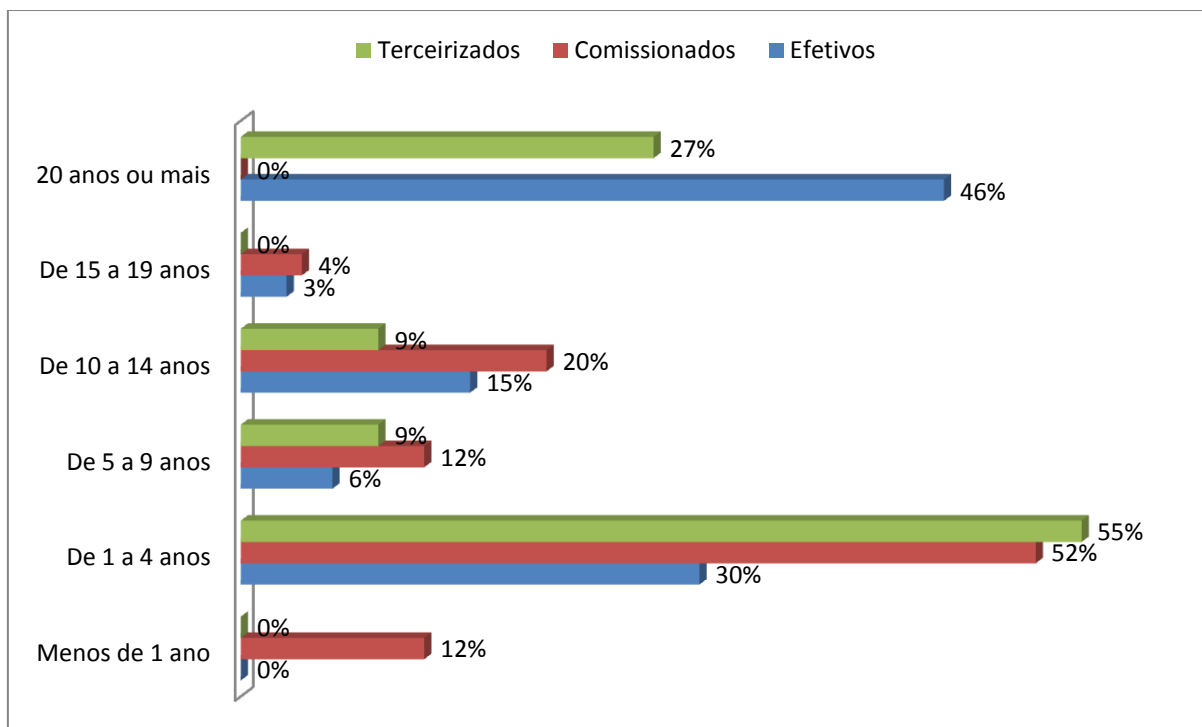
Gráfico 14. Escolaridade por vínculo funcional



Fonte: Dados da pesquisa

5) Tempo de Instituição

Gráfico 15. Tempo de Instituição por vínculo funcional



Fonte: Dados da pesquisa

4.6.2 Variáveis de Conteúdo do Trabalho por vínculo funcional

A tabela a seguir apresenta uma comparação entre as médias encontradas nas variáveis de conteúdo do trabalho, ou seja, as intrínsecas ao trabalho, entre os três grupos que estão sendo analisados separadamente. Lembrando cada uma das variáveis, conforme definição de Hackman e Oldham (1975):

- Variedade de Habilidades (VH): grau em que uma função exige recurso a diversas habilidades e competências.
- Indicadores da Tarefa (IT): grau em que o trabalho requer finalização de uma porção inteira e identificável.
- Significado da Tarefa (ST): grau em que o trabalho possui um impacto substancial sobre a vida ou sobre o trabalho de outras pessoas.
- Autonomia (AU): grau em que um trabalho proporciona liberdade e independência para que o indivíduo planeje seu trabalho e determine os procedimentos para executá-lo.
- *Feedback* Intrínseco (FI): grau em que a própria tarefa apresenta informações suficientes sobre o seu desempenho.
- *Feedback* Extrínseco (FE): grau em que o trabalhador recebe informações claras sobre o seu desempenho, dado por supervisores e colegas de trabalho.
- Inter-Relacionamento (IR): grau em que o trabalho possibilita que o indivíduo se relacione diretamente com outras pessoas.

Tabela 17 - Indicadores de conteúdo do trabalho por vínculo funcional			
Indicadores	Média Efetivos	Média Comissionados	Média Terceirizados
VH	5,41	5,25	3,64
IT	5,08	5,14	4,09
ST	5,86	5,80	4,33
AU	5,21	5,05	4,18
FI	5,14	5,26	4,12
FE	4,87	5,15	4,30
IR	5,56	5,91	4,91

Fonte: Dados da pesquisa

Quando feita a análise geral, sem separação por grupos, a única média abaixo de 5 foi na variável FE, que entre os efetivos continua sendo a única variável abaixo do satisfatório. Porém, entre os comissionados, nenhuma variável está abaixo de 5 e entre os terceirizados, todas. As respostas dos terceirizados revela uma neutralidade em relação a todas as variáveis, com exceção da variável VH, que está insatisfatória. O trabalho designado aos funcionários terceirizados costumam ser rotinas administrativas, e por isso

mesmo com baixa variedade de tarefas, exigindo poucas habilidades e competências. Já servidores comissionados e efetivos quase igualam as suas médias nos aspectos de conteúdo do trabalho, demonstrando um nível de satisfação semelhante em relação às esses aspectos.

4.6.3 Variáveis de Contexto do Trabalho por vínculo funcional

No tocante as variáveis de contexto de trabalho, ou seja, as extrínsecas ao trabalho, analisamos também as 5 variáveis comparativamente, separando entre os três grupos. Lembrando as variáveis, de acordo com os autores base da pesquisa, Hackman e Oldham (1975):

- Satisfação com a Segurança (SSE)
- Satisfação com a Compensação (SCO)
- Satisfação com o Ambiente Social (SAS)
- Satisfação com a Supervisão (SUS)
- Satisfação com as Possibilidades de Crescimento (SPC)

Tabela 18 - Indicadores de contexto do trabalho por vínculo funcional			
Indicadores	Média Efetivos	Média Comissionados	Média Terceirizados
SSE	6,28	3,12	3,37
SCO	5,60	4,96	3,27
SAS	5,76	5,83	4,97
SSU	5,66	5,83	5,63
SPC	5,52	5,55	4,43

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise geral dos dados feita anteriormente, todas as médias desse grupo de variáveis haviam ficado entre 5,24 e 5,70. Analisando agora separadamente, percebemos que há muitas variações, que podem ser justificadas. Por exemplo, a variável SSE apresenta perguntas sobre a satisfação com a estabilidade no emprego. Não obstante, efetivos tiveram aí sua maior média 6,28 num máximo de 7 pontos, e comissionados e efetivos estão na faixa da insatisfação, com médias 3,12 e 3,37.

No quesito satisfação com a compensação, uma vez mais percebemos efetivos mais satisfeitos que os dois demais grupos. No geral, os funcionários terceirizados apresentam médias inferiores em todas as variáveis, mais uma vez demonstrando que apesar de trabalharem no mesmo local e entre as mesmas pessoas, sentem-se mais insatisfeitos com seus trabalhos. Com exceção a variável SSU, que apresentou médias bem próximas entre

os três grupos, o que revela que a supervisão além de satisfatória, é feita de maneira equalitária entre efetivos, comissionados e terceirizados.

A intenção dessa breve análise comparativa foi de apontar questões relevantes para a organização sobre distinções de satisfação entre seus funcionários e para justificar algumas discrepâncias que surgiram na análise dos questionários. Os outros dados demográficos levantados, gênero, faixa etária, escolaridade e tempo de instituição não demonstraram ser condicionantes de satisfação ou insatisfação com o trabalho. O fator que realmente chamou atenção foi o vínculo funcional, como podemos perceber pelas tabelas apresentadas.

Em alguns pontos do trabalho já haviam sido citadas essas diferenças, sendo então aqui comprovadas por meio das médias apresentadas, além da resposta voluntária da pergunta dicotômica, que teve entre os que se declararam insatisfeitos de uma maneira geral, 27% dos terceirizados.

5 Conclusões

“Uma das principais tarefas realizadas pelos psicólogos organizacionais é avaliar a satisfação dos funcionários no trabalho para que, assim, as empresas possam tomar medidas para melhorá-las.” (SPECTOR, 2005, p. 319). A satisfação no trabalho é a variável mais estudada na área de psicologia organizacional, por ser apresentada como causa de importantes realizações tanto das empresas como dos funcionários individualmente, relacionada desde ao bom desempenho no trabalho à saúde e longevidade.

Todo esse interesse da área organizacional sobre a satisfação, a qualidade de vida no trabalho, a motivação dos funcionários e todas as questões ligadas ao fator humano é relativamente recente. Antes disso o homem era visto como mais uma peça da engrenagem da máquina que fazia as empresas andarem. O foco era apenas otimizar tempo e lucro. Porém, percebeu-se que melhorar as condições de trabalho e a satisfação dos seus empregados é o caminho mais eficiente para atingir seus objetivos.

Numa sociedade volúvel e moderna, parte do desenvolvimento humano está associado ao sucesso no trabalho, e para que esse sucesso seja alcançado, o indivíduo precisa estar satisfeito com um conjunto de fatores que compõem a organização e sua interação dentro dela. Essa satisfação é necessária tanto para a qualidade de vida do indivíduo, quanto para o desenvolvimento e sucesso da organização.

Desse modo, pesquisadores de todo o mundo voltaram seu olhar para o indivíduo dentro das organizações, e o setor de gestão de pessoas virou o departamento mais importante de muitas delas. Revistas especializadas fazem matérias sobre as melhores empresas para se trabalhar no mundo, e as campeãs são empresas totalmente voltadas para a maior satisfação possível dos seus colaboradores, com horários flexíveis, constantes cursos de aprimoramento, ambientes descontraídos, entre outras coisas.

A realidade da pesquisa apresentada é um pouco diferente. Apesar do alto índice de satisfação encontrado, uma organização pública ainda segue um modelo tradicional burocrático, com políticas de recursos humanos definida por leis municipais, rígidas, com pouca abertura para novas idéias e mudanças. Essa constatação ficou clara na pesquisa na seção de perguntas abertas, onde o servidor poderia listar fatores de insatisfação com seu trabalho, e os fatores mais citados foram ingerências políticas, relutância em implementar mudanças, concentração de poder, falta de democracia, etc.

O objetivo da pesquisa foi completamente atingido, validando o uso do questionário utilizado a partir do modelo das dimensões básicas da tarefa proposto por Hackman e Oldham (1975). Esse modelo contempla diversas facetas que compõe a satisfação de um indivíduo no trabalho, demonstrando ser bem completo e o resultado encontrado fidedigno.

Apesar de, como dito anteriormente, medir unicamente a satisfação do grupo pesquisado, não podendo ser generalizada.

Essa é uma das limitações encontradas na pesquisa. Estudo de caso “é um estudo limitado a uma ou poucas unidades que podem ser uma pessoa, uma família, um produto, uma instituição.” (TRIVIÑOS, 1987) Por ser tratar de um estudo transversal, existe também o fator tempo, como coloca Cooper e Schindler (2003):” Estudos transversais são feitos uma vez e representam um instantâneo de um determinado momento.” (COOPER, SCHINDLER, 2003, p. 129). Dessa maneira, se o estudo fosse realizado em outro momento, o resultado poderia ser semelhante, mas nunca encontraria exatamente o mesmo, por retratar a realidade do momento, que pode ser alterada num prazo de tempo. Podem ocorrer melhores físicas, melhorias remuneratórias, mudança de supervisão, enfim, qualquer alteração poderia mudar o resultado de pesquisa.

Outra limitação encontrada foi em relação à população alvo da pesquisa, que abrangeu servidores efetivos, comissionados e alguns terceirizados que prestam serviço na Secretaria da Fazenda. Esse grupo tão heterogêneo acabou por gerar uma distinção nas respostas, o que motivou uma análise segmentada para aferir tais distorções. Verificou-se que de acordo com o vínculo funcional, alguns pontos de satisfação e insatisfação sobressaíam.

Claramente, os trabalhadores terceirizados, apesar de prestarem serviço no mesmo ambiente dos demais servidores, encontram-se mais insatisfeitos com seu trabalho. O trabalho desse grupo costuma ser mais rotineiro, com menos diversidade de tarefas, o salário consideravelmente inferior, sentem-se menos comprometidos com a finalidade da tarefa e com seu valor perante a sociedade. Quase todas as variáveis pesquisadas neste grupo ficaram com escores perto de 4, demonstrando uma neutralidade entre a insatisfação e a satisfação.

Como o grupo de terceirizados que participaram da pesquisa era pequeno, não alterou significativamente o resultado final. De modo geral, a população pesquisada encontra-se satisfeita com seu trabalho, principalmente com o ambiente social, a qualidade da supervisão, duas variáveis que tiveram os índices mais altos entre as de contexto do trabalho e que dizem respeito à mesma questão, ou seja, as pessoas que trabalham na instituição. Esse é um ponto importante, pois alguns cargos de chefia são feitos por indicação política, mas, pelo resultado da pesquisa em relação à supervisão, são exercidos por pessoas capazes e aprovadas por seus subordinados.

Outra conclusão que podemos tirar desse resultado é que as pessoas gostam e se sentem satisfeitas de trabalhar com outras pessoas que se relacionam bem e tornam o

ambiente agradável. Passamos grande parte da nossa vida no trabalho, poder trocar experiências e fazer amigos se torna um alto fator de satisfação.

O índice mais alto das variáveis de conteúdo de trabalho foi em relação ao significado da tarefa. Algumas pessoas citaram também de forma espontânea a relevância social do seu trabalho. Como servidores públicos, essa percepção de que seu trabalho possui um impacto substancial sobre a vida ou trabalho de outras pessoas é essencial. A Secretaria da Fazenda, como órgão que arrecada, fiscaliza e distribui os recursos financeiros, suas atividades afetam toda a sociedade catarinense.

A pesquisa, apesar do propósito estritamente acadêmico e de interesse particular da pesquisadora, será divulgada para a área de recursos humanos e de comunicação da SEF e alguns de seus resultados serão de conhecimento geral. Acreditamos que todo *feedback* é válido para a organização para saber como pensam e o que sentem as pessoas que fazem parte dela.

Por se tratar de uma organização pública, poucas ações podem ser feitas afim de melhorar os fatores que geram insatisfação nos funcionários. Leva-se tempo para que novas ideias sejam implementadas, para que uma mudança seja introduzida num modelo burocrático e rígido que está em vigor há muito tempo. Percebe-se que em empresas privadas, a noção de que funcionários satisfeitos geram melhores resultados para a empresa, faz com que elas adotem práticas que levem a maior satisfação dos seus funcionários. No serviço público ainda não existe essa mentalidade e o que vemos são greves, funcionários desmotivados que atendem mal a população, absenteísmo, etc.

Como dito anteriormente nesse estudo, as áreas do serviço público divergem nesse sentido, então apesar de encontramos na pesquisa funcionários que se sentem satisfeitos com o seu trabalho, por serem privilegiados de trabalhar numa área onde existem boas condições de trabalho, relacionam-se com pessoas capacitadas, a remuneração é compatível com a função, sentem orgulho institucional e valorização pessoal, ainda assim existem pontos de insatisfação que poderiam ser trabalhados mas encontram barreiras na forma de gestão atual dos órgãos públicos.

Bibliografia

ALBERTO, L. C. F. R. (2000). *Os determinantes da felicidade no trabalho: um estudo sobre a diversidade nas trajetórias profissionais de engenheiros*. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo.

ALMEIDA, Heleny Maria Costa (2007). *Fatores Intrínsecos e Extrínsecos Relacionados à Satisfação/Insatisfação com o Trabalho: o caso dos servidores de uma instituição de ciência e tecnologia em saúde, sediada em Recife/PE*. Dissertação de Mestrado em Administração. Faculdade Boa Viagem, Recife.

ALVES, Antônio Filho; BORGES, Livia de Oliveira (2001). *A mensuração da motivação e do significado do trabalho*. Estudos de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, p. 177-194.

ALVES, Antônio Filho; BORGES, Livia de Oliveira (2003). *A estrutura fatorial do Inventário do Significado e Motivação do Trabalho, IMST*. Avaliação Psicológica, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, p. 123-145.

ALVES, Patrícia Isabel Belchior (2010). *Satisfação/insatisfação no trabalho dos professores do 1º Ciclo do Ensino Básico: estudo do Concelho de Caldas da Rainha*. Dissertação de mestrado, Universidade Aberta, Lisboa.

ARAÚJO, A. P. (1985). *Motivação e satisfação no trabalho: uma pesquisa junto aos empregados de uma instituição bancária, a partir da teoria da motivação e higiene formulada por F. Herzberg*. Dissertação de mestrado. Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

BERGAMINI, Cecília W. (1982). *Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional*. Ed. Atlas, São Paulo.

BERGAMINI, Cecília W. (2006). *Motivação nas Organizações*. Ed. Atlas, São Paulo.

BRASIL (1995). Ministério da Administração e Reforma do Estado. *Plano Diretor da reforma do aparelho do estado*. Mare, Brasília.

BRUNELLI, Maria da Graça Mello (2008). *Motivação no Serviço Público*. Trabalho de Conclusão de Curso de MBA em Gestão Pública. Faculdade IBGEN, Porto Alegre.

- CAETANO, A. e TAVARES, S. (2000). Tendências na mudança organizacional e tensões na gestão das pessoas. In A. Caetano (Coord.), *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Observatório do Emprego e Formação Profissional, Lisboa.
- CHIAVENATO, Idalberto (1994). *Recursos Humanos na Empresa: pessoas, organizações, sistemas*. Atlas, São Paulo.
- CHIAVENATTO, Idalberto (1997). *Recursos Humanos: edição compacta*. Atlas, São Paulo.
- CHIAVENATTO, Idalberto (2005). *Gerenciando pessoas*. Ed. Elsevier, Rio de Janeiro.
- CODA, Roberto (1986). *Satisfação no trabalho e características das políticas de recursos humanos para executivos*. Tese de Doutorado em Administração. Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- CORADI, Carlos Daniel (1985). *O comportamento humano em administração de Empresas*. Ed. Pioneira, São Paulo.
- DAVIDOFF, Linda L. (2001). *Introdução à psicologia*. Ed. Makron Books, São Paulo.
- DAVIS, K. (1972). *Human behavior at work*. McGraw-Hill, New York.
- DAVIS, K., NEWSTROW, J. (1992). *Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem psicológica*. Pioneira, São Paulo.
- DUTRA, Joel Souza (2002). *Gestão de Pessoas – Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*. Atlas, Rio de Janeiro.
- FALLER, Bruno Cesar (2004). *Motivação no Serviço Público: um estudo de caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul*. Dissertação de Mestrado em Administração. Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- FERNADES, Eda Conte (1996). *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Casa da Qualidade, Salvador.
- FERREIRA, André (2006). *Fatores de Motivação no Trabalho: o que pensam os líderes*. EnANPAD, setembro 2006.
- FLEURY, Maria Teresa (2002). *As pessoas na organização*. Editora Gente, São Paulo.

FOLHA ON-LINE (2008). *Pesquisa mostra que 82% dos latino-americanos estão satisfeitos com o trabalho*. <http://www1.folha.uol.com.br> . Acessado em 11 de setembro de 2013

GIL, Antonio Carlos (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas, São Paulo.

GIL, Antonio Carlos (2001). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. Ed. Atlas, São Paulo.

GUIA TRABALHISTA. *Serviços Terceirizados*. <Http://www.guiatrabalhista.com.br>. Acessado em 12 de novembro de 2014.

HACKMAN, R. J.; OLDHAM, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, v.60, n. 2, p. 159-170, Washington.

HACKMAN, R. J.; LAWLER, E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, v. 55, n. 3, p. 259-286, Washington.

HENNE, D.; LOCKE, E. A. (1985). Job dissatisfaction: what are the consequences? *International Journal of Psychology*, 20, 221-240.

HERZBERG, F. et alii (1959). *The motivation to work*. John Wiley, New York.

JESUÍNO, J. (1993). O trabalho. In FRANÇA, L. (coord.) (1993). *Portugal – Valores e identidade cultural*. Instituto de Ciências Sociais, Lisboa.

KANAANE, Roberto (1995). *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. Atlas, São Paulo.

KERLINGER, Fred N. (1980). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. Difusão Européia do Livro, São Paulo.

KLIJN, T. M. P. (1998). *Satisfação no trabalho de mulheres acadêmicas da Universidade de Concepción, Chile*. Tese de doutorado, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto e Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, São Paulo.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto (2003). *Administração: princípios e tendências*. Saraiva, São Paulo.

LÉVY-LEBOYER, Claude (1994). *A crise das motivações*. Atlas, São Paulo. Tradução de: La crise des motivations.

LIKERT, Rensis (1979). *Novos padrões de administração*. Pioneira, São Paulo. Tradução de: New patterns of management.

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro (1980). *Motivação no trabalho*. FGV, Rio de Janeiro.

MADRUGA, Elda Lúcia Paiva (2006). *A motivação dos funcionários do Banco do Brasil na Região Metropolitana de Recife para participarem de programas sociais e voluntariado empresarial: um exame com base na Teoria da Expectância*. Dissertação de mestrado. Faculdade Boa Viagem, Recife.

MAILAND, Iain (2000). *Como motivar as pessoas*. Nobel, São Paulo. Tradução de: Motivating people.

MARRAS, Jean Pierre (2002). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. Futura, São Paulo.

MASLOW, Abraham H. (1962). *Introdução à Psicologia do Ser*. Ed. Eldorado, Rio de Janeiro.

MASLOW, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row, New York.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru (2002). *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. Atlas, São Paulo.

MASLOW, A. H. (1955). Deficiency motivation and grow motivation. Em M. R. Jones (ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*. Lincoln: University of Nebraska.

McCLELLAND, D.C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand, Princeton, NJ.

MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z.M. (1994). *Comprometimento Organizacional, Qualidade de Vida e Stress no Trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo*. Relatório de Pesquisa. FACE, UFMG, Belo Horizonte.

MOREIRA, Diogo de Figueiredo Neto (2000). *Mito e Realidade do Serviço Público*. Artigo da Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes; VASCONCELOS, Isabel Francisca Gouveia (2002). *Teoria Geral da Administração*. ED. Thomson, São Paulo.

NADLER, David A.; HACKMAN, J. Richard; LAWLER, Edward E. (1983). *Comportamento Organizacional*. Campus, Rio de Janeiro.

- NEVES, José; GONÇALVES, Sonia (2009). *A investigação em gestão de Recursos Humanos em Portugal*. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, v. 8, n. 4, Lisboa.
- PAULA, N. M. (1990). *Levantamento dos fatores de satisfação e insatisfação no trabalho vivenciados pelos docentes de alguns cursos de graduação em nutrição no Brasil*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Administração, Hospital São Camilo, São Paulo.
- RICHARDSON, R. J. et al. (1999). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. Atlas, São Paulo.
- ROBBINS, Stephen P. (2010). *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. Pearson Prentice Hall, São Paulo.
- RUDOLPH, Udo (2003). *Motivationspsychologie*. Weinheim: Beltz.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo (2005). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. Atlas, São Paulo.
- SANT'ANNA, A. De S. (2002). *Competências Individuais Requeridas, Modernidade Organizacional e Satisfação no Trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração*. Tese de doutorado. Faculdade de Ciências Econômicas, UFMG, Belo Horizonte.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. Atlas, São Paulo.
- SANTOS, A. F., PAULA, D. S., FERNANDES, C. P. (2010). *O papel da motivação no setor público e a satisfação da população na atendimento*. Artigo do Departamento de Administração de Empresas, Faculdades Integradas de Ourinhos.
- SCHERMERHORN, John R. Jr.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. (1999). *Fundamentos do comportamento organizacional*. Bookman, Porto Alegre.
- SCHULTZ, D.; SCHULTZ, S. (1993). *História da psicologia moderna*. Cultrix, São Paulo.
- SOUZA, Teresa Cristina Padilha de (2002). *Mérito, estabilidade e desempenho: influência sobre o comportamento no servidor público*. Dissertação de Mestrado Executivo – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- SPECTOR, Paul E. (2005). *Psicologia nas organizações*. Saraiva, São Paulo.

VALA, J. (2000). *Mudanças nos valores associados ao trabalho e satisfação com o trabalho*. Instituto de Ciências Sociais, Lisboa.

VERGARA, Sylvia Constant (2011). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. Atlas, São Paulo.

VROOM, V.H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley, New York.

WAHBA, M.A., BRUDWELL, L.G. (1976). "Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, p.212-240

YIN, Robert K. (2001). *Case study research: design and methods*. Bookman: Porto Alegre.

Apêndice A - Questionário

Prezado (a) Servidor (a),

Solicito a sua colaboração no sentido de responder ao questionário em anexo que faz parte da pesquisa de comportamento motivacional ligado à satisfação/insatisfação com o trabalho que estou desenvolvendo no curso de Mestrado em Gestão de Empresas da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias de Lisboa.

A pesquisa conta com a anuência do secretário adjunto da SEF e seus resultados são de único e exclusivo fim acadêmico.

Agradeço antecipadamente a atenção e coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários.

Cordialmente,

Priscila Rosa

Consultora Técnica – Gabinete da Secretaria da Fazenda

Telefones: 3665-2578/ 9177-3797

E-mail: plrosa@sef.sc.gov.br

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

Nas páginas que se seguem você encontrará várias questões a respeito de seu trabalho. Algumas instruções específicas são dadas no começo de cada seção. Leia-as atentamente. Responder ao questionário não deve levar mais do que 15 minutos. As questões foram elaboradas para obter a sua percepção do seu trabalho e o seu grau de satisfação com o mesmo. O questionário não deverá ser identificado. Responda a cada item o mais honesta e francamente possível.

SEÇÃO I

Esta parte do questionário lhe pede para descrever o seu trabalho o mais **objetivamente** possível. Não use esta parte do questionário para mostrar o quanto você gosta (ou desgosta) de seu trabalho. Questões a este respeito virão mais tarde. **Marque o número** que mais precisamente descreve o seu trabalho. Tente manter suas respostas tão precisas e objetivas quanto possível

Se você não entendeu estas instruções, por favor, solicite auxílio.

Se você as entendeu, já pode começar.

Seção I

I. 1. Em que medida o seu trabalho exige que você **se relacione (interaja) com outras pessoas** (pessoas em sua própria organização ou externas a sua organização)?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Raramente; o trabalho não requer que eu trate com outras pessoas.	Moderadamente; às vezes é necessário algum trato com outras pessoas	Freqüentemente; para fazer o trabalho é absolutamente essencial e crucial que eu trate com outras pessoas.
---	---	--

I. 2. Em que medida você pode tomar decisões sobre o que fazer e como fazer o seu trabalho, ou seja, quanta **autonomia** há em seu trabalho?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Muito pouca; o trabalho não me oferece quase nenhuma chance de decidir sobre como e quando as tarefas devem ser realizadas.	Moderada autonomia; muitas coisas são padronizadas e fora de controle, mas eu posso tomar algumas decisões sobre as tarefas.	Bastante; o trabalho me dá responsabilidade quase completa para decidir sobre como e quando as tarefas devem ser realizadas.
---	--	--

I. 3. Em que medida o seu trabalho se compõe de tarefas **identificáveis** como um todo? Isto é, o trabalho representa um serviço completo, tendo início e fim bem determinados? Ou é apenas uma pequena **parte** de um serviço maior, que será completado por outras pessoas ou máquinas?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Meu trabalho é apenas uma pequena parte de um todo; o resultado não pode ser visto diretamente no produto ou serviço final	Meu trabalho é uma parte razoável de um todo; o resultado pode ser visto no produto ou serviço final	Meu trabalho é composto de tarefas perfeitamente identificáveis como um todo, do início ao fim; o produto de minhas atividades pode ser visto no produto ou serviço final.
--	--	--

I. 4. Em que medida o seu trabalho requer que você faça muitas coisas, usando várias de suas habilidades e talentos?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Muito pouca; o trabalho exige que eu realize sempre as mesmas rotinas.	Moderada variedade.	Bastante; o trabalho exige que eu faça muitas coisas diferentes, usando diversas habilidades e talentos.
--	---------------------	--

I. 5. O resultado de seu trabalho tem efeitos significativos na vida ou bem-estar de outras pessoas?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Não muito significativa; o produto de meu trabalho não tem efeitos importantes sobre outras pessoas.	Moderadamente significativa.	Bastante significativa; o produto de meu trabalho pode afetar outras pessoas em vários aspectos importantes
--	------------------------------	---

I. 6. Em que medida os seus **superiores e colegas** lhe dizem quão bem ou mal você está executando suas tarefas?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Raramente; as pessoas quase nunca me dizem o que pensam da qualidade de meu trabalho.	Moderadamente; algumas vezes as pessoas me dão um “feedback”; algumas vezes não	Freqüentemente; os meus superiores e colegas constantemente me dão “feedback” sobre a qualidade de meu trabalho
---	---	---

I.7. Em que medida o **próprio ato de realizar o trabalho** lhe dá informações acerca de seu desempenho? Isto é, a **tarefa em si** lhe dá “dicas” sobre a qualidade de seu trabalho - independente de qualquer “feedback” que seus superiores e colegas possam dar a você?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Raramente; as tarefas são organizadas de tal maneira que eu possa trabalhar para sempre sem nunca descobrir se as estou realizando bem ou mal.	Moderadamente; algumas vezes o próprio trabalho me dá um “feedback”; algumas vezes não.	Freqüentemente; as tarefas são organizadas de tal maneira que eu recebo “feedback” quase que constantemente enquanto trabalho.
--	---	--

SEÇÃO II

Abaixo estão listadas várias afirmações que poderiam ser usadas para descrever um trabalho qualquer. Você deve indicar se cada informação é uma descrição **apropriada** ou **inapropriada** do seu trabalho. Uma vez mais, por favor, tente ser o mais objetivo possível ao decidir **se cada afirmação se aplica** ao seu trabalho - independentemente se você gosta dele ou não.

Para facilitar o entendimento, relacione o termo **inapropriada** a uma resposta negativa “Não” e **apropriada** a uma resposta afirmativa “Sim”. Depois marque o número que melhor corresponde a sua percepção sobre o trabalho, de acordo com a escala abaixo:

1	2	3	4	5	6	7
Bastante Inapropriada	Inapropriada Levemente	Inapropriada	Incerto	Levemente Apropriada	Apropriada	Bastante Apropriada

II.1 O trabalho exige o uso de várias habilidades complexas e de alto nível.	1	2	3	4	5	6	7
II.2 O trabalho exige bastante cooperação com outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
II.3 O trabalho é organizado de tal forma que eu não posso fazer uma tarefa completa, do início ao fim.	1	2	3	4	5	6	7
II.4 A simples execução das tarefas de meu trabalho me mostra se o estou fazendo bem ou mal.	1	2	3	4	5	6	7
II.5 O trabalho é muito simples e repetitivo.	1	2	3	4	5	6	7
II.6 O trabalho pode ser feito por uma pessoa trabalhando sozinha - sem falar ou checar com outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
II.7 O trabalho quase nunca permite que meus superiores e colegas me dêem “ <i>feedback</i> ” a respeito de minha performance.	1	2	3	4	5	6	7
II.8 O trabalho pode afetar muitas outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
II.9 O trabalho não me permite usar minha iniciativa ou discernimento para realizá-lo.	1	2	3	4	5	6	7
II.10 O trabalho permite que meus superiores freqüentemente me digam o que pensam da qualidade do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
II.11 O trabalho me dá a oportunidade de terminar completamente as tarefas que início.	1	2	3	4	5	6	7
II.12 O trabalho em si possibilita muito poucas oportunidades de verificação se o estou executando bem ou mal.	1	2	3	4	5	6	7
II.13 O trabalho oferece várias oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo.	1	2	3	4	5	6	7
II.14 O trabalho em si não é muito significativo ou importante.	1	2	3	4	5	6	7

SEÇÃO III

Agora é a hora de você dizer se gosta ou não do seu trabalho. Uma vez mais, destaque o número que melhor corresponde a sua percepção sobre o trabalho, **em termos de satisfação ou insatisfação**, de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6	7
Fortemente Insatisfeito	Insatisfeito	Levemente Insatisfeito	Neutro	Levemente Satisfeito	Satisfeito	Fortemente Satisfeito

III.1 A segurança no emprego (estabilidade) que eu tenho.	1	2	3	4	5	6	7
III.2 O salário e benefícios que eu recebo.	1	2	3	4	5	6	7
III.3 A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
III.4 As pessoas com quem eu me relaciono e convivo em meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
III.5 O respeito e tratamento que eu recebo de meus superiores.	1	2	3	4	5	6	7
III.6 A sensação de realização que eu tenho ao fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
III.7 Oportunidade de conhecer outras pessoas ao fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
III.8 O apoio e liderança que eu recebo de meus superiores.	1	2	3	4	5	6	7
III. 9 As recompensas que eu recebo pelo que eu contribuo para esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
III.10 A independência de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
III.11 A segurança que eu tenho quanto ao meu futuro nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7
III.12 A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando.	1	2	3	4	5	6	7
III.13 O desafio que eu enfrento ao realizar o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
III.14 A qualidade, em termos gerais, da supervisão que eu recebo no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

SEÇÃO IV

Agora reflita bastante e responda:

1. **De maneira geral**, pensando em todos os aspectos que foram levantados e os que não foram mencionados, você se considera uma pessoa:

Satisfeita com seu trabalho ()

Insatisfeita com seu trabalho ()

2. Poderia citar, colocando por ordem de importância, fatores que não foram levantados e que lhe deixam satisfeito (a) e fatores que lhe deixam insatisfeito (a)? (Pode apontar a quantidade de fatores que achar necessária; os números foram colocados para facilitar o seu entendimento).

Fatores de Satisfação:

1.

2.

3.

4.

5.

Fatores de Insatisfação:

1.

2.

3.

4.

5.

DADOS COMPLEMENTARES

1. GÊNERO

- 1. () MASCULINO
- 2. () FEMININO

2.FAIXA ETÁRIA

- 1. () ATÉ 25 ANOS
- 2. () DE 26 A 39 ANOS
- 3. () DE 40 A 49 ANOS
- 4. () DE 50 A 59 ANOS
- 5. () ACIMA DE 60 ANOS

3. ESTADO CIVIL

- 1. () SOLTEIRO
- 2. () CASADO / UNIÃO ESTÁVEL
- 3. () DIVORCIADO / DESQUITADO / SEPARADO JUDICIALMENTE
- 4. () VIUVO

3. ESCOLARIDADE

- 1. () 2º GRAU COMPLETO
- 2. () SUPERIOR INCOMPLETO
- 3. () SUPERIOR COMPLETO
- 4. () ESPECIALIZAÇÃO “LATU SENSO”
- 5. () MESTRADO
- 6. () DOUTORADO/PÓS-DOUTORADO

4. VÍNCULO

- 1. () SERVIDOR EFETIVO
- 2. () SERVIDOR EM CARGO DE COMISSÃO PLENA
- 3. () TERCEIRIZADO

5. TEMPO QUE TRABALHA NA SEF

- 1. () MENOS DE 1 ANO
- 1. () DE 1 A 4 ANOS (ATÉ 4 ANOS E 11 MESES)
- 2. () DE 5 A 9 ANOS (ATÉ 9 ANOS E 11 MESES)
- 3. () DE 10 A 14 ANOS (ATÉ 14 ANOS E 11 MESES)
- 4. () DE 15 A 19 ANOS (ATÉ 19 ANOS E 11 MESES)
- 5. () 20 OU MAIS

Apêndice B – Crivo de Correção

CRIVO DE CORREÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE HACKMAN E OLDHAM (ESCALA REDUZIDA)

O questionário é composto de três seções numeradas em algarismos romanos e dentro de cada uma delas estão as questões. A quarta questão da seção I, por exemplo, recebe o número 4 e no crivo abaixo corresponde à questão I.4, ao lado da qual deverá ser lançada a sua resposta. Cada variável é medida por duas ou três questões e deve-se tirar a média das respostas, tal como indicado abaixo, para encontrar o escore de cada variável. Algumas questões necessitam que suas respostas sejam invertidas, de tal maneira que se você assinalou a resposta 7, a inversão será 1, se marcou 6 a inversão será 2, se assinalou 2 a resposta será 6 e assim por diante. Essas questões estão marcadas com asterisco. Após ter feito os cálculos, você deverá identificar quais variáveis apresentaram os melhores e os piores escores, assim como poderá tirar a média das variáveis de conteúdo e de contexto e fazer uma análise comparativa, além dos comentários e sugestões que quiser fazer cada variável.

DIMENSÕES DE CONTEÚDO DO TRABALHO

	Variedade de Habilidades	Identidade da Tarefa	Significado da Tarefa	Autonomia	Feedback Intrínseco	Feedback Extrínseco	Inter-relacionamento
	I.4 II.1 II.5*	I.3 II.3* II.11	I.5 II.8 II.14*	I.2 II.9* II.13	I.7 II.4 II.12*	I.6 II.7* II.10	I.1 II.2 II.6*
TOTAL							
MÉDIA							
ESCORE							

(*) significa que a resposta dada a essa questão deverá ser invertida.

Método prático para inverter as respostas – subtrair 8 da resposta dada.

DIMENSÕES DO CONTEXTO DO TRABALHO

	Satisfação com a Segurança	Satisfação com a Compensação	Satisfação com ambiente social	Satisfação com a supervisão	Satisfação com possibilidades de crescimento
	III.1 III.11	III.2 III.9	III.4 III.7 III.12	III.5 III.8 III.14	III.3 III.6 III.10 III.13
TOTAL					
MÉDIA					
ESCORE					

Análise: variáveis com os piores e melhores e piores escores e análise comparativa entre às dimensões de conteúdo e de contexto do trabalho.