



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
ÁREA: RECURSOS HUMANOS

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO:
UMA ANÁLISE COM OS PROFESSORES DA REDE PÚBLICA DA
REGIÃO ADMINISTRATIVA X**

LUÍS EDUARDO OLIVEIRA DIAS
RA: 2060132-9

PROFESSORA ORIENTADORA:
TATIANE REGINA PETRILLO PIRES DE ARAÚJO

Brasília, junho de 2010.

LUÍS EDUARDO OLIVEIRA DIAS

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO:
UMA ANÁLISE COM OS PROFESSORES DA REDE PÚBLICA DA
REGIÃO ADMINISTRATIVA X**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB - Centro Universitário de Brasília.
Professor Orientador: Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo

Brasília, junho de 2010.

LUÍS EDUARDO OLIVEIRA DIAS

SATISFAÇÃO NO TRABALHO:
UMA ANÁLISE COM OS PROFESSORES DA REDE PÚBLICA DA
REGIÃO ADMINISTRATIVA X

Monografia apresentada como um dos
requisitos para conclusão do curso de
Administração do UniCEUB - Centro
Universitário de Brasília.
Professor Orientador: Tatiane Regina
Petrillo Pires de Araújo

Brasília/DF, de de 2010.

Banca examinadora:

Professor (a): Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo

Orientador

Professor (a):

Examinador (a)

Professor (a):

Examinador (a).

Dedico este trabalho a todos que me apóiam e acreditam na minha opção profissional.

Agradeço,

A Deus, a minha saúde, a benção de poder acordar todos os dias rodeado de minha família e em um bom lar.

As minhas irmãs, Letícia e Michéle, e aos meus pais, Suami e Luiz, que sempre me apoiaram em todas as minhas decisões, a educação que se esforçam para me proporcionar e por acreditarem que sou capaz.

A minha namorada, Natielle, o amor e a confiança que me estimula a caminhar diariamente.

E, finalmente, à professora Tatiane, que foi peça principal para a realização e finalização deste trabalho, sempre paciente e disposta.

“Quem não sentir a satisfação do trabalho,
tampouco sentirá o prazer do descanso.”

(Walter Grandó)

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Ambiente Físico e Material	25
Tabela 2. Qualidade do Relacionamento Interpessoal	26
Tabela 3. Remuneração	27
Tabela 4. Reconhecimento	27

RESUMO

A satisfação no trabalho é considerada uma das expressões mais importantes quando se tange a influência no comportamento e nas relações humanas no local de trabalho. O sucesso de muitas organizações se baseia no comprometimento dos indivíduos que a formam. A administração organizacional, mais especificamente a área de gestão de pessoas, tem contribuído para melhorar as condições de trabalho nas organizações analisando quais aspectos que caracterizam um indivíduo como satisfeito ou insatisfeito com o seu trabalho, e os impactos positivos e negativos que estes eventos ocasionam. A presente monografia foi realizada na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal, mais especificamente nas 22 escolas da Regional de Ensino do Guará. A meta principal da Diretoria Regional é criar condições técnicas e humanas de trabalho para estes professores com o objetivo de oferecer educação de qualidade para os futuros cidadãos. Através de pesquisa bibliográfica e aplicação de questionário, procurou-se responder o seguinte problema de pesquisa: Quais os principais fatores que desencadeiam em satisfação ou insatisfação dos professores da rede pública da Região Administrativa X, denominada Guará. O objetivo da pesquisa, de caráter exploratório, foi o de analisar o nível de satisfação no trabalho dos professores da rede pública da Região Administrativa X. Os dados da pesquisa foram coletados através de aplicação de 220 questionários com os professores da rede pública de ensino do Guará. Os resultados da pesquisa demonstraram que a organização pesquisada não oferece pilares suficientes para que os professores alcancem e exerçam sua função com excelência. Assim, os professores têm que desenvolver a capacidade de se automotivar e criar caminhos para satisfazer as necessidades com as circunstâncias dadas pela organização.

Palavras-chave: satisfação, professores, trabalho.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REVISÃO DE LITERATURA	14
2.1 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	15
2.2 Hierarquia das Necessidades de Maslow	16
2.3 Teoria ERC de Aldefer	17
2.4 A Teoria X e a Teoria Y de McGregor	18
2.5 Teoria da Expectativa de Victor Vroom	18
2.6 Teoria da Determinação de Metas de Edwin Locke	20
2.7 Teoria das Necessidades Adquiridas	20
3 METODOLOGIA	22
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	25
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS	33
APÊNDICE	34

1. INTRODUÇÃO

Uma das definições dadas a expressão satisfação no trabalho traz em seu significado o nível no qual os membros de uma organização se sentem de forma positivos ou negativos frente às atividades que exercem. Esse sentimento pode ser expresso por uma atitude nas atividades desenvolvidas no trabalho ou pelas condições tanto sociais quanto físicas do local que desenvolvem suas funções (SCHERMERHORN e JOHN,1999). Acompanhando o desenvolvimento e a história da Administração, fica visível que as organizações evoluíram a visão que tinham do funcionário, dedicando maior atenção ao empregado e não o considerando apenas uma peça que pode ser substituída a qualquer momento pela empresa.

Robbins (2004) mostra que a satisfação pode ser alcançada quando as atividades desenvolvidas apresentam características positivas em relação a pessoa, e da mesma forma a insatisfação poderá ocorrer quando os resultados das atividades se apresentam negativos. No dicionário Aurélio, a palavra satisfação tem como significado contentamento, alegria, prazer que resulta da realização do que se espera. Vista tempos atrás como sinônimo de estabilidade e remuneração, a satisfação hoje ganhou novos tópicos para sua análise, como qualidade de vida e ambiente, reconhecimento e desenvolvimento profissional.

Segundo Herzberg *apud* Chiavenato (1999), para o alcance da satisfação humana deve-se levar em conta o ambiente externo e interno. Herzberg apresenta uma teoria denominada de “Dois Fatores”, sendo a qual se apresentam fatores higiênicos capazes de gerar insatisfação ou nenhuma insatisfação e fatores motivacionais capazes de gerar satisfação ou a não satisfação.

Assim, a presente monografia aborda o tema satisfação em uma empresa pública, do ramo educacional no Distrito Federal, especificamente na Região Administrativa X, denominada Guará.

A realização deste trabalho se faz importante porque, diferente de outras empresas, os órgãos públicos possuem seu departamento de gestão de pessoas centralizado em sua sede regional. Sendo assim, há uma distância muito grande entre as organizações escolares e o departamento Gestor, ficando quase inexistente a comunicação direta entre o funcionário e a área de Recursos Humanos. Portanto, a comunicação que é extremamente necessária no caso de Gestão de Pessoas é falha, o que potencializa resultados negativos para os funcionários e para a própria organização.

Justifica-se também vista a classe que será analisada, a de professores da rede pública. Pelo estudo da satisfação no trabalho, é possível identificar possíveis causas para altos índices de absenteísmo, doenças ocupacionais relacionadas ao trabalho. Com a identificação destas causas, podem ser tomadas atitudes com intuito de reduzir conseqüências negativas e, mais do que isso, melhorar a qualidade de vida das pessoas no trabalho, o que pode trazer melhores índices de desempenho nas atividades.

No aspecto acadêmico, o trabalho traz necessidade de sua realização pela carência de estudos e análises de satisfação dos professores da rede pública de ensino, que hoje se tornaram base inicial para formação de profissionais e cidadãos. Ainda no âmbito acadêmico justifica-se pelo pequeno número de material produzido e publicado acerca do assunto, de grande relevância principalmente pelo número de educadores envolvidos na área, abrindo assim caminhos para novos estudos e ressaltando uma maior atenção a um tema prioritário para o desenvolvimento em geral do país.

Socialmente, o nível de satisfação dos profissionais da rede pública de ensino está inserido em um campo muito maior e complexo, pois é visível atualmente o desagrado por parte dos atores que formam o sistema de ensino, professores, alunos, pais, acerca da qualidade e forma do desenvolvimento educacional no país. A idéia de um professor satisfeito e que tende a realizar suas atividades com dedicação impacta diretamente na formação dos alunos como cidadãos, uma vez que o professor e a escola são base para a formação da sociedade.

A administração organizacional, mais especificamente a área de gestão de pessoas, tem contribuído para melhorar as condições de trabalho dos professores da rede pública de ensino do Distrito Federal. Um dos aspectos tratados por estes profissionais e de grande relevância para o alcance dos resultados da Secretaria de Estado de Educação é o nível de satisfação destes servidores da rede pública.

Com base nos comentários apresentados, o projeto trata a satisfação no trabalho para os professores da rede pública com objetivo de responder a seguinte pergunta: Quais os principais fatores que desencadeiam em satisfação ou insatisfação dos professores da rede pública da Região Administrativa X?

A presente monografia tem como objetivo geral analisar o nível de satisfação no trabalho dos professores da rede pública da Região Administrativa X, denominada Guará. E por objetivos específicos pretende apresentar diferentes teorias que abordam a satisfação no trabalho; levantar os aspectos em comum nas diferentes teorias capazes de analisar o nível de satisfação dos professores da rede pública de ensino do Guará e analisar através de pesquisa os fatores que geram satisfação e/ou insatisfação da classe de professores analisada.

Pedron (2004, p.29) diz que “a organização é a disposição adequada de todos os fatores que serão utilizados numa atividade”. Para isso, afim de responder a pergunta do problema de pesquisa e alcançar os objetivos traçados, a presente monografia foi organizada em cinco partes, iniciando com a introdução, seguindo com revisão de literatura , descrição da metodologia utilizada, análise e discussão dos resultados e por fim as considerações finais.

A introdução aborda o universo em que a pesquisa se passa e suas justificativas para escolha do tema, assim como o problema e os objetivos tanto geral quanto os específicos que trazem fundamento para a realização desta pesquisa. A revisão de literatura apresenta as teorias de diversos autores utilizadas como base para a análise dos dados coletados. A metodologia expressa os meios utilizados para

a concretização da pesquisa de modo geral. Na parte da análise e discussão dos resultados são apresentados os dados da pesquisa, onde são analisados com base nas teorias adotadas e que se complementam nas considerações finais.

2. REVISÃO DE LITERATURA

De acordo com Schermerhorn e John (1999, p.94) o comportamento humano e o relacionamento interpessoal com os demais membros das equipes no local de trabalho é influenciado principalmente pelo índice de satisfação destes indivíduos. O comprometimento com os objetivos da organização está diretamente relacionado com o envolvimento no trabalho. Uma pessoa envolvida com suas atividades e que transmite lealdade pela organização transparece o nível de comprometimento organizacional que tem com a empresa.

A satisfação influencia o surgimento de várias situações dentro da organização. Um exemplo desta influência é a relação existente entre satisfação e absenteísmo. Para Schermerhorn e John (1999, p.94) os trabalhadores satisfeitos com as ações que desenvolvem dentro da empresa faltarão menos por motivos injustificáveis que os insatisfeitos. Quanto a rotatividade, os funcionários menos satisfeitos tendem a se demitir mais do que os satisfeitos. Ambos os acontecimentos, absenteísmo e rotatividade, custam cada vez mais para as organizações.

O desempenho também é uma das variáveis que está diretamente relacionada com a satisfação. Segundo Schermerhorn e John (1999, p.95) pode-se analisar esta relação a partir de três diferentes dimensões:

Considerando a satisfação resultante de desempenho, afirma-se que para aumentar o desempenho das pessoas nas atividades basta torná-las felizes. Considerando essa afirmação, defende-se a importância de que as pessoas sejam levadas a desempenhar bem suas atividades, para que, assim, obtenham satisfação (SCHERMERHORN e JOHN, 1999, p.95).

Ao considerar que recompensas causam desempenho e satisfação, logo tanto desempenho quanto satisfação são comandados pela recompensa. Estes eventos devem ser analisados como resultados separados, porém inter-relacionados, onde ambos sofrem influência das recompensas (SCHERMERHORN e JOHN 1999, p.95).

2.1 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Baseado em pesquisa com engenheiros e contadores, Frederick Herzberg *apud* Mullins (2004, p. 179) desenvolve um modelo de motivação durante a década de 50 denominada "Teoria dos Dois Fatores".

Para Boldwitch (1992, p.43) são causas fundamentais da satisfação no trabalho os fatores de higiene, e da insatisfação no trabalho, os fatores de motivação. Os fatores de higiene podem impedir a insatisfação, porém não participam da fase de desenvolvimento dos membros da organização. Já os aspectos relacionados ao trabalho, fatores motivacionais, impulsionam o crescimento destes indivíduos.

Mullins (2004, p.179), em relação aos fatores higiênicos, diz que:

... fatores conhecidos como de higiene (fatores preventivos e ambientais) ou de "manutenção" têm como finalidade evitar a insatisfação. Eles estão relacionados ao contexto do emprego e incluem salário, segurança no trabalho, condições de trabalho, nível e qualidade da supervisão, política e administração da empresa, e relações interpessoais. Os fatores higiênicos referem-se à forma como as pessoas são tratadas no trabalho.

Os fatores higiênicos, de orientação extrínseca, apresentando-se inadequados provocarão insatisfação. Este nível de satisfação só deve ser superado quando receber devida atenção pela organização, o que traz a motivação para seu estado normal. Neste caso, o inverso de insatisfação não é satisfação, e sim o não acontecimento ou ausência de insatisfação (MULLINS, 2004, p.179).

Quanto aos fatores motivacionais, de natureza intrínseca, Mullins (2004, p.179) diz que:

... estão relacionados ao conteúdo do trabalho e incluem um sentimento de realização, reconhecimento, responsabilidade, a própria natureza do trabalho realizado e o crescimento e progresso pessoais. Referem-se ao que as pessoas são capazes de realizar no exercício de suas atividades. A força dos motivadores afetará os sentimentos de satisfação ou de ausência de satisfação, mas não os sentimentos de insatisfação.

Para Herzberg *apud* Mullins (2004, p. 179) os dois fatores são importantes para entendimento da satisfação, porém, cada um com suas razões. Ambos têm a

mesma importância, o indispensável é que isso não traga impactos negativos para o desenvolvimento dos trabalhos. “Os fatores motivacionais relacionam-se ao que é permitido que as pessoas façam no trabalho. São as variáveis que de fato motivam a equipe.” (MULLINS, 2004, p.179).

2.2 Hierarquia das Necessidades de Maslow

Ao decorrer de sua carreira, Maslow *apud* Chiavenato (1999, p.91) desenvolveu uma pesquisa com base em atendimentos a indivíduos com diferentes graus de sanidade psicológica. A partir destes estudos, o autor identificou variáveis e níveis básicos que podem definir as necessidades que movem os indivíduos, consequentemente suas atitudes, onde existem as necessidades de ordem superior, que são as necessidades de auto estima e auto realização e as necessidades de ordem inferior, que envolve necessidades fisiológicas, de segurança e sociais.

Para Maslow *apud* Schermerhorn (1999, p.87):

Entre as necessidades de ordem inferior, as fisiológicas são as mais básicas, consistindo da necessidade de comida, água, etc. As necessidades de segurança envolvem segurança, proteção e estabilidade. As necessidades sociais são de relacionamento, participação e sentimento de pertencer. Das necessidades de ordem superior, as necessidades de estima são tanto de auto-respeito quanto de reconhecimento por parte dos outros. As necessidades de auto-realização estão no nível mais alto, consistindo desejo de atingir auto-realização através da criação e do uso total de talentos da pessoa.

Para Bowditch (1992, p.42) o reconhecimento das necessidades de cada um é o que se deve tratar como principal nesta abordagem, objetivando motivar o comportamento. É claro que indivíduos podem estar em pontos diferentes da hierarquia e em momentos diferentes, mas não se deve analisar todos da mesma forma. Assim, torna-se necessário adaptar incentivos diferentes para diversos indivíduos, intencionando as respectivas contribuições.

2.3 Teoria ERC de Alderfer

Clayton Alderfer *apud* Robbins (2004, p.50) argumenta, segundo a teoria ERC, que existem três grupos de necessidades centrais, a de existência, de relacionamento e crescimento. O fator existência está relacionado com as exigências básicas para nossa existência, incluindo os itens que Maslow considerou como necessidades de segurança e fisiológicas. No fator de relacionamento, fica expresso o desejo que temos de cultivar relacionamentos interpessoais. Desejo este que exige interação social com os outros membros da organização para que estejam satisfeitos e se encaixem com a necessidade descrita por Maslow como social e apresentem estima como um componente externo.

Por último, Alderfer *apud* Robbins (2004, p.50) cita a necessidade de crescimento, um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal. Segundo Maslow, está incluso como componente intrínseco de estima e se encaixa nas características de auto-realização.

Frente a hierarquia das necessidades, a teoria ERC nos mostra que mais de uma necessidade pode estar presente no indivíduo ao mesmo tempo e que se uma necessidade de nível mais alto se torna difícil de ser sanada, a vontade de satisfazer uma necessidade de nível mais baixo aumenta (ROBBINS, 2004, p.51).

De modo geral, a teoria ERC de Alderfer *apud* Robbins (2004, p.51) traz a idéia, como a de Maslow, que as necessidades de baixa escala uma vez satisfeitas levam o indivíduo a buscar satisfazer necessidades de alta escala. Porém, mais de um grupo de necessidades pode estar satisfazendo ao mesmo tempo, e que ao enfrentar a frustração de tentar satisfazer uma necessidade de alto nível pode ocasionar na regressão para uma necessidade de nível mais baixo.

2.4 A Teoria X e a Teoria Y de McGregor

Douglas McGregor *apud* Robbins (2004, p.48) propôs duas visões distintas aos seres humanos, expressa por:

...uma, basicamente negativa, rotulada de Teoria X, e outra, basicamente positiva, rotulada de Teoria Y. Depois de ver a forma pela qual os executivos tratavam seus funcionários, McGregor concluiu que a visão que o executivo tem da natureza dos seres humanos se baseia em certos agrupamentos de premissas e que é em face delas que tende a moldar o próprio comportamento.

De acordo com Robbins (2004, p.48), na Teoria X os quatro pontos negativos seriam os de que os empregados já tem uma predisposição de não gostar de trabalhar; para que os objetivos sejam alcançados eles devem ser ameaçados; evitam responsabilidades e levam a estabilidade no cargo como principal variável.

Em contraste com estas visões negativas sobre a natureza dos seres humanos, McGregor *apud* Robbins (2004, p.48) enumerou os quatro pontos positivos, chamada de Teoria Y, onde o trabalho pode se tornar tão prazeroso quanto o descanso; podem desenvolver um maior nível de autocontrole; intencionam assumir mais responsabilidades e desejam participar das decisões principais da organização (ROBBINS, 2008, p.48).

Para McGregor *apud* Robbins (2004, p.48) as pressuposições da Teoria Y são mais válidas que as da Teoria X. Assim, idéias como tomada de decisão participativa, transferência de responsabilidade por meio de cargos são abordagens que trariam um nível maior de motivação e satisfação aos funcionários.

2.5 Teoria da Expectativa de Victor Vroom

Victor Vroom *apud* Casado (2002, p.256) caracteriza a teoria da expectativa como uma teoria de processo, voltada para o ambiente de trabalho visando identificar relação entre as variáveis de alcance de resultados pelos membros da organização e o nível de esforço depositado para o alcance deste alto desempenho.

Victor Vroom *apud* Casado (2002, p.256) propõe que: “as escolhas feitas por uma pessoa entre cursos alternativos de ação são sempre relacionadas a eventos

psicológicos presentes no comportamento”. Para melhor explicar a teoria, Vroom *apud* Casado (2002, p.256) apresenta três termos principais: valência, expectativa e força.

Quanto a valência, Casado (2002, p.256) diz que:

Valência é a orientação afetiva em direção a resultados particulares. Pode-se traduzi-la como a preferência em direção, ou não, a determinados objetivos. Diz-se que algo tem valência positiva se atrai o comportamento em sua direção. Um objetivo de valência zero é aquele ao qual uma pessoa é indiferente. Um alvo com valência negativa é aquele que o indivíduo prefere não buscar.

Para Schermerhorn e John (1999, p.92) pode-se dizer que a valência é o valor que os resultados do trabalho trazem para o indivíduo que desenvolveu certa atividade.

Casado (2002, p.256) diz acerca de expectativa que:

...é o grau em que a pessoa acredita, ou espera, que seus objetivos sejam atingidos. Diz respeito à probabilidade que a pessoa enxerga na consecução de seus alvos. É definida como a crença de que determinado ato será seguido de um resultado em particular. Trata-se de uma associação entre ação e o resultado da ação.

A teoria da expectativa trabalha com a idéia de que o indivíduo planeja e tenta antecipar os acontecimentos de sua vida, adequando esforços e direcionando-os para alcançar suas metas (CASADO, 2002, p.257).

Quanto a força, Casado (2002, p.256) diz que:

Ou, dito de outra forma, a força de inclinação para uma ação depende da força da expectativa (probabilidade) de que o ato será seguido por um resultado de alta valência. É o reconhecimento da capacidade de planejamento do ser humano que diferencia essa teoria das demais, e ela tem excelente aplicação dentro do modelo de gestão compartilhada de carreiras.

2.6 Teoria da Determinação de Metas de Edwin Locke

Edwin Locke *apud* Casado (2002, p.255) baseia sua teoria na necessidade da definição de objetivos específicos para os membros da organização. Assim, contribuindo para a satisfação e a realização das necessidades destes membros.

Edwin Locke *apud* Casado (2002, p.255) diz que:

...metas com razoável grau de dificuldade e definidas com a participação dos empregados produzem melhores resultados do que metas muito fáceis ou que foram definidas sem a participação dos envolvidos na sua consecução. A participação aumenta a aceitação da meta, o que a torna mais atraente para o trabalhador.

Para Casado (2002, p.255) o termo *feedback* também apresenta grande importância para a interação entre líder e liderados, pois ajuda a manter o desenvolvimento das atividades alinhado com os objetivos da organização, fazendo com que os funcionários avaliem o nível de esforços de acordo com seus resultados.

Bowditch (1992, p.48), diz que para os membros da organização “fica razoavelmente claro que a participação no desenvolvimento de metas aumenta a probabilidade de aceitação de metas difíceis”.

2.7 Teoria das necessidades adquiridas

David McClelland *apud* Dubrin (2003, p.115) propõe a teoria de que as pessoas estipulam necessidades baseadas em eventos que ocorrem ao seu redor, formando uma cultura, como sua família, amigos e televisão. Assim, quando uma necessidade é tomada como importante, ela impulsiona para que a pessoa se esforce para satisfazê-la.

Segundo McClelland *apud* Bowditch (2003, p.115):

David McClelland identificou três necessidades básicas que as pessoas desenvolvem: necessidades por realização, poder e afiliação. Sua teoria propõe que cada um de nós será, em momentos diferentes, influenciados por realização, poder ou afiliação, e que a força de cada necessidade específica (e a sua influência do nosso comportamento) variará de acordo com a situação.

Para Dubrin (2003, p.116) essa necessidade de realização está relacionada com a capacidade de progredir no trabalho, de assumir responsabilidades, estabelecer metas que exijam maior desempenho, realizar atividades de níveis mais elevados com o próprio mérito. A necessidade de poder é o desejo de se sentir responsável e influente para com o comportamento das pessoas, valorizam o status e a competitividade. Por fim, a necessidade de afiliação corresponde a relação amigável com os demais membros da organização, deixando a competitividade em segundo plano.

3. METODOLOGIA

A presente monografia classifica-se quanto ao tipo segundo Gil (1999, p.65) como exploratória, tendo em vista que seu objetivo geral é analisar o nível de satisfação no trabalho dos professores da rede pública da Região Administrativa X. Para Gil (1999, p.65) a pesquisa exploratória é realizada normalmente quando o tema escolhido é pouco explorado e difícil de criar hipóteses sobre ele. O resultado deste processo estabelece uma visão mais ampla sobre o assunto pesquisado.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada para formação da base teórica na produção da monografia, em que Gil (1999, p.66) é constituída de materiais já elaborados como livros e artigos científicos. Diversas teorias de diferentes autores foram apresentadas acerca do tema com o objetivo de apresentar os diferentes fatores que podem ser causadores de satisfação e insatisfação, facilitando assim o alcance do análise proposta.

A abordagem quantitativa foi abordada na pesquisa, que facilita assim investigar e mensurar o nível de satisfação e insatisfação destes professores. Por se tratar de uma pesquisa descritiva, foi elaborado um questionário que engloba segundo a revisão bibliográfica os principais aspectos que podem ser causadores de satisfação e insatisfação. Para Gil (1999, p.66), as pesquisas descritivas e exploratórias são as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas, partidos políticos.

Assim, a partir da revisão bibliográfica já descrita, chegou-se ao número de quatro variáveis principais para análise e aplicação da pesquisa em forma de questionário para os professores, que serão descritas nos itens a seguir.

O universo desta pesquisa esta inserido na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal, um órgão público vinculado ao Governo do Distrito Federal e que é responsável pela administração da Diretoria Regional de Ensino do Guará, que dispõe de aproximadamente 510 professores registrados e lotados em 22 escolas, totalizando uma média de aproximadamente 23 professores por escola.

A meta principal da Diretoria Regional é criar condições técnicas e humanas de trabalho e orientar os diretores das 22 escolas a repassarem a toda comunidade escolar, ao corpo docente e ao corpo discente, todas as condições para oferecerem uma educação de qualidade.

Para a realização desta pesquisa e alcance da amostra necessária, foi realizado o cálculo com as variáveis de população com 510 professores, o intervalo de confiança de 95%, considerando o erro amostral de 5% e proporção (*split*) de 50.

Após realização do cálculo amostral, chegou-se a amostra de 220 professores. Por se tratar de 22 escolas na localidade pesquisada, serão aplicados 10 questionários aos professores por escola. A escolha dos professores será realizada por conveniência, já que todos estão lotados na mesma regional e ocupam cargo de professores da rede pública.

O instrumento utilizado para coleta dos dados foi um questionário elaborado na busca de abordar aspectos diferenciados da rotina dos funcionários, identificando assim, quais desses aspectos resultam em satisfação e insatisfação.

As questões levantadas foram divididas em quatro variáveis principais, sendo elas o ambiente físico e material, qualidade do relacionamento interpessoal, remuneração e reconhecimento.

Para Schermehorn e John (1999, p.96) as análises de situações cotidianas facilitam a detecção de aspectos que influenciam na atuação do trabalhador. A divisão em variáveis facilita a análise dos dados por parte do pesquisador e das questões para os funcionários.

O questionário é composto por 25 questões distribuídas pelas quatro variáveis centrais. A escala utilizada para o julgamento de cada um dos itens que se compõe de cinco valores, seguindo a idéia formulada por Rensis Likert *apud* Pedron (2004, p.135) denominada "item de Likert", bastante utilizada em questionários e pesquisas onde os participantes expressam o nível de concordância, onde cada valor equivale a: 5 = Concordo Totalmente; 4 = Concordo; 3 = Indeciso; 2 = Discordo; e 1 = Discordo

Totalmente. Desta forma os funcionários poderão avaliar cada item de acordo com sua percepção.

Para a realização da presente pesquisa proposta, foram realizadas visitas em cada escola, com a breve autorização da direção, permitindo assim um agendamento de horário com os professores escolhidos por conveniência para responder o questionário. O mesmo foi entregue pessoalmente e cada professor respondeu-o individualmente. Não foi estipulado tempo médio nem máximo para preenchimento do questionário.

Os dados obtidos através da aplicação do questionário foram analisados com o auxílio do programa editor de planilhas Excel. Os itens foram avaliados a partir da média e do desvio padrão obtidos por meio das respostas de todos os funcionários. Os resultados foram apresentados separadamente, de acordo com a seqüência em que aparecem no questionário.

Posteriormente os resultados foram analisados de forma qualitativa, salientando os aspectos que obtiveram mais destaque dentre as respostas dadas pelos funcionários, subdivididos nas quatro variáveis principais já descritas.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados serão apresentados separadamente, de acordo com a seqüência em que aparecem no questionário. As quatro categorias trarão os resultados da pesquisa sobre as variáveis de satisfação. Posteriormente os resultados serão analisados de forma geral, salientando os aspectos que obtiveram mais destaque dentre as respostas dadas pelos funcionários.

Os itens que dizem respeito variável de satisfação quanto ao ambiente físico e ao material disponível na escola, obtiveram, em uma análise geral, uma média baixa. A questão que obteve menor média, como pode ser observado, foi a questão que faz referência à segurança do local de trabalho, item 2. Os demais itens, que fazem referência ao ambiente físico e disponibilidade de materiais para a realização de atividades diferenciadas, obtiveram média um pouco maior, porém baixa. O item que obteve média maior foi o item que faz referência à disponibilidade de materiais, item 6. Analisando as respostas desta variável de uma forma geral, verifica-se que há insatisfação por parte dos funcionários a respeito de seu ambiente de trabalho.

Tabela 1 – Ambiente Físico e Material

Ambiente Físico e Material		Média	D.Padrão
1	As condições físicas do meu local de trabalho são adequadas para realização das minhas atividades.	2,53	0,42
2	Meu local de trabalho tem policiamento e oferece segurança.	1,3	0,83
3	A layout da sala de aula é adequado e confortável.	2,56	0,89
4	As salas são bem ventiladas, limpas e tem boa iluminação.	2,33	1,12
5	A escola oferece espaço para lazer dos alunos.	2,53	1,10
6	A escola oferece os materiais didáticos que necessito para realizar minhas atividades.	2,9	1,06
7	Sempre que necessário, a escola investe na compra de materiais didáticos para o enriquecimento das atividades escolares.	2,53	1,10

Tabela 1: Ambiente Físico e Material

Fonte: elaborado pelo próprio aluno (2010).

De maneira geral, os funcionários avaliaram de forma positiva a relação interpessoal no ambiente de trabalho. Conforme tabela abaixo, o item 1 obteve maior média dentre os avaliados, afirma que há uma relação de parceria entre a direção e os professores. Seguindo uma ordem decrescente, outros dois itens

obtiveram média alta: o item 2, que afirma que a Diretoria permite colocar em prática os projetos pedagógicos de autoria dos professores e o item 6, que afirma que os professores compartilham com os colegas as novidades trazidas de atividades e experiências externas. O item que obteve menor média foi o item 5, que afirma que o ambiente no local de trabalho é amistoso. Porém, foi o item que obteve maior discordância entre as repostas.

Tabela 2 – Qualidade do Relacionamento Interpessoal

Qualidade do Relacionamento Interpessoal		Média	D.Padrão
1	A Diretoria aceita sugestões e quando viáveis, as implementam.	4,16	0,53
2	A Diretoria nos permite colocar em prática projetos pedagógicos de nossa autoria, incentivando a criatividade.	4,06	0,82
3	Tenho reuniões regularmente onde posso discutir a qualidade da administração dos assuntos pedagógicos.	2,9	0,90
4	A Diretoria proporciona eventos internos para os professores tais como: aniversariantes do mês, festa de final de ano.	3,56	1,00
5	O relacionamento com os colegas de trabalho é amistoso.	2,63	1,32
6	Converso com meus colegas a respeito das experiências diárias, experiências de vida, dentre outros assuntos.	3,8	0,61
7	O clima de trabalho é cooperativo.	4	0,45

Tabela 2: Qualidade de Relacionamento Interpessoal

Fonte: elaborado pelo próprio aluno (2010).

A variável que avalia a satisfação dos funcionários em relação à remuneração foi a que obteve menor média na avaliação geral. Como é possível verificar, o item 2 obteve a segunda maior média, e ainda sim, manteve sua média na escala como insatisfatória. O item que obteve menor média dentre os demais desta variável foi o item de número 2, que faz referência aos benefícios oferecidos pela rede de ensino pública. Válido também ressaltar o item 5 que trata da inadequação da remuneração comparada a carga horária de trabalho, obtendo a maior média porém de forma negativa.

Tabela 3 – Remuneração

Remuneração		Média	D.Padrão
1	Minha remuneração é satisfatória se comparada ao trabalho que executo.	1,8	0,88
2	Os benefícios que a rede pública oferece são condizentes com os benefícios oferecidos por outros setores.	1,53	0,68
3	A remuneração é um dos fatores pelo qual permaneço nesta função.	1,9	1,09
4	Minha remuneração é satisfatória e compatível com minhas demandas pessoais.	2,03	1,42
5	Considero minha remuneração inadequada a minha carga horária de trabalho.	4,14	0,71

Tabela 3: Remuneração

Fonte: elaborado pelo próprio aluno (2010).

Os resultados obtidos na variável relacionada ao reconhecimento mostraram que os funcionários não sabem avaliar com precisão se há ou não reconhecimento por parte do órgão a respeito das atividades que eles realizam. Verifica-se também que houve concordância entre a maioria dos professores, pois o índice de desvio padrão apresentado nesta variável foi relativamente baixo. O item que apresentou a segunda maior média foi o item que afirma o reconhecimento por parte dos alunos, item 4. A criatividade ficou expressa no item 6 pelos professores, questão que obteve melhor média de resultado.

Tabela 4 – Reconhecimento

Reconhecimento		Média	D.Padrão
1	As atividades inovadoras que proponho são reconhecidas e utilizadas pelos demais colegas.	3,08	0,82
2	Percebo que há um clima competitivo entre os colegas.	3,06	1,01
3	Normalmente recebo elogios de pais de alunos em relação a didática utilizada.	3,36	1,12
4	Os alunos mostram-se satisfeitos ao realizar as atividades que proponho.	4,03	0,31
5	Normalmente recebo elogios dos superiores em relação ao meu trabalho.	2,53	0,66
6	Eu me considero uma pessoa criativa.	4,28	0,52

Tabela 4: Reconhecimento

Fonte: elaborado pelo próprio aluno (2010).

Assim, pode-se analisar que a satisfação foi abordada de maneira que ficasse mais simples a análise dos resultados, assim foram preestabelecidas as quatro variáveis principais para análise, o ambiente físico e material, qualidade do relacionamento interpessoal, remuneração e reconhecimento.

Com relação ao ambiente de trabalho e recursos materiais, os professores, de um modo geral, demonstraram estar insatisfeitos, principalmente em relação ao fator segurança. Este item obteve a média muito baixa e pode-se considerar que é uma opinião bastante homogênea, pois o item obteve desvio padrão pequeno. A avaliação feita pelos professores a respeito do material disponibilizado pela escola foi boa. Porém, deve-se considerar que, na maioria dos casos, o material que se encontra disponível para uso nas escolas é advindo dos próprios alunos, que ao início do ano letivo recebem uma lista de materiais que devem ser comprados e entregues à escola. Assim, o fato da avaliação ter sido positiva, mesmo assim ainda dentro do padrão de insatisfação da escala, não quer dizer que este seja um recurso oferecido pela escola.

A respeito do *layout* no ambiente de trabalho, também observou-se insatisfação por parte dos professores. Com base na teoria da Herzberg *apud* Bowditch (1992, p.43), a motivação extrínseca nos induz a pensar em recompensas como melhores condições de trabalho e aumento de salário. Pode ser caracterizada por uma relação entre meio e fim incentivos e punições podem ditar o desenvolvimento da tarefa. Pode-se inferir que a insatisfação acontece pelo pouco recurso de que a escola dispõe para realizar reformas em sua estrutura, priorizando assim, pequenos reparos e pintura. O item que avaliou a disposição de materiais para uso dos professores teve a maior média se comparado aos demais itens desta variável.

O item que faz referência aos investimentos feitos pela própria organização para auxiliar nas atividades a serem realizadas com os alunos, obteve, assim como os demais itens, média insatisfatória. Pode-se concluir que isto ocorra devido ao fato anteriormente mencionado, de que a falta de recursos faz com que a direção da escola dê prioridade às situações de emergência, até mesmo por uma questão de manter as condições mínimas para um ambiente escolar.

Em relação à qualidade do relacionamento interpessoal, através dos resultados obtidos, pode-se observar algumas situações distintas. A direção da escola, de acordo com os resultados obtidos, normalmente acata as sugestões dos professores e deixa aberto o espaço para a implantação de projetos trazidos por eles. Talvez isto se deva pelo fato de ser uma organização onde não há uma administração rígida e também há uma cultura que tenha peso nas decisões a serem tomadas. Assim, a diretoria acaba por compartilhar das decisões com os funcionários sem que sejam necessárias autorizações de superiores.

O reconhecimento do trabalho realizado pelos professores não foi relevante quando avaliado como fator causador de satisfação. Talvez isso se deva pelo fato do serviço público, de modo geral, não considerar qualidade das atividades realizadas como fator influenciador para futuras promoções. Como os funcionários são concursados, alcançam promoção em alguns casos devido ao tempo de serviço, e não de acordo com seu desempenho e qualidade apresentados.

Com relação à remuneração, os resultados obtidos retrataram a insatisfação dos professores quando a questão salarial é abordada. Para Herzberg *apud* Mullins (2004) a realização, o reconhecimento e o progresso pessoal são fatores que trazem satisfação e motivação para as pessoas. Quando se compara a remuneração com a jornada de trabalho exercida pelos profissionais analisados, temos um grande índice de insatisfação. Isto se deve pelo fato de que, se agruparmos em uma mesma situação, a falta de recursos disponíveis, a falta de segurança e a falta de reconhecimento, a remuneração, por si só, não consiga recompensar as demais necessidades agora citadas.

Os benefícios oferecidos pela empresa também são insatisfatórios, de acordo com resultados obtidos. Pode-se perceber que, a questão salarial, de modo geral, incluindo salário e benefícios, é um fator extremamente importante quando se trata de satisfação no trabalho. Porém, a realidade apresentada através das respostas obtidas é outra. Com a faixa salarial abaixo da média oferecida pelas demais empresas, com benefícios defasados sem comparados com os oferecidos atualmente, os professores acabam tendo que criar estímulos alternativos para motivá-los, onde segundo a teoria ERC de Aldefer *apud* Robbins (1999) a

necessidade de crescimento é uma vontade intrínseca, alcançada com o desenvolvimento pessoal e a auto realização.

O reconhecimento das atividades realizadas também é fator fundamental quando tratamos de satisfação, em quaisquer que sejam os aspectos. Porém, pode-se observar que, a sociedade, de modo geral, não está atenta às atividades realizadas pelos professores, pois de acordo com as respostas obtidas, não há um alto reconhecimento nem por parte da comunidade externa, pais e familiares dos alunos nem por parte da comunidade interna, colegas de trabalho. Pode-se inferir que este reconhecimento não aconteça conforme o esperado pela falta de um canal aberto de comunicação entre pais e escola.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente, ficou clara a aprovação do método utilizado para a coleta de dados, pois permitiu a abordagem dos fatores de satisfação mais influentes para este grupo de professores da rede pública.

A pesquisa realizada permitiu a identificação dos principais fatores que influenciam na satisfação dos professores da Secretaria de Estado de Educação, bem como os fatores que merecem maior destaque e atenção no que diz respeito à qualidade de vida do funcionário. Assim, percebe-se a pertinência da realização de pesquisas similares, não somente nas instituições de caráter público, mas também nas organizações comerciais, pois todos os funcionários, independente da organização em que estejam lotados, possuem necessidades mínimas que devem ser atendidas.

Pesquisas que abordam a realidade das organizações, as relações profissionais e o contexto profissional num âmbito geral, são importantes aliadas da equipe de gestão de pessoas, pois trazem à tona fatores que merecem atenção no que diz respeito à qualidade de vida no trabalho e satisfação profissional.

Durante a realização da pesquisa e principalmente durante a aplicação do questionário surgiram algumas limitações. Uma delas foi a disponibilidade de tempo dos professores para responder o questionário. O questionário foi aplicado à amostra de acordo com a disponibilidade dos professores. Foram necessárias diversas visitas as escolas para que todos os professores pudessem responder ao questionário.

Analisando de um modo geral, os fatores que demonstraram maior necessidade de implementação foram a segurança, a remuneração e o reconhecimento. Estes são fatores fundamentais para a permanência de satisfação entre os funcionários, situação que não procede aos professores da rede pública da Região Administrativa X.

A estabilidade que o cargo público dá ao funcionário não é um fator que satisfaz de maneira plena, pois a partir do momento em que o professor chega a um nível em seu cargo em que não haja mais possibilidade de crescimento e aumento salarial, ele passa a estagnar-se, perdendo ao longo do tempo a atração pelo motivador financeiro.

Portanto, os resultados demonstraram que a organização pesquisada não oferece pilares suficientes para que os professores alcancem e exerçam sua função com excelência. Assim, os professores têm que desenvolver a capacidade de se automotivar e criar caminhos para satisfazer as necessidades com as circunstâncias dadas pela organização, ou mesmo criá-las de acordo com seu contexto de vida, para que possam, assim, continuar exercendo sua função.

REFERÊNCIAS

BOWDITCH, James L. *Elementos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de Recursos Humanos – Fundamentos Básicos*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DUBRIN, Andrew J. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Thomson, 2003.

CASADO, T. *A Motivação e o Trabalho*. In: FLEURY, M.T.L. *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de Pessoas – Enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

MULLINS, Laurie J. *Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

ROBBINS, Stephen P. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SCHERMEHORN, Jr. e JOHN R. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Bookman, 1999.

PEDRON, Ademar João. *Metodologia Científica: Auxiliar do Estudo, da Leitura e da Pesquisa*. Brasília: Edição do Autor, 2004.

APÊNDICE

Questionário elaborado pelo aluno Luís Eduardo Oliveira Dias para aplicação aos professores da rede pública de ensino da Região Administrativa X.

Expressar o nível de concordância, onde cada valor equivale a: 5 = Concordo Totalmente; 4 = Concordo; 3 = Indeciso; 2 = Discordo; e 1 = Discordo Totalmente.

Ambiente Físico e Material		Nota
1	As condições físicas do meu local de trabalho são adequadas para realização das minhas atividades.	
2	Meu local de trabalho tem policiamento e oferece segurança.	
3	A layout da sala de aula é adequado e confortável.	
4	As salas são bem ventiladas, limpas e tem boa iluminação.	
5	A escola oferece espaço para lazer dos alunos.	
6	A escola oferece os materiais didáticos que necessito para realizar minhas atividades.	
7	Sempre que necessário, a escola investe na compra de materiais didáticos para o enriquecimento das atividades escolares.	

Qualidade do relacionamento interpessoal		Nota
1	A Diretoria aceita sugestões e quando viáveis, as implementam.	
2	A Diretoria nos permite colocar em prática projetos pedagógicos de nossa autoria, incentivando a criatividade.	
3	Tenho reuniões regularmente onde posso discutir a qualidade da administração dos assuntos pedagógicos.	
4	A Diretoria proporciona eventos internos para os professores tais como: aniversariantes do mês, festa de final de ano.	
5	O relacionamento com os colegas de trabalho é amistoso.	
6	Converso com meus colegas a respeito das experiências diárias, experiências de vida, dentre outros assuntos.	
7	O clima de trabalho é cooperativo.	

Remuneração		Nota
1	Minha remuneração é satisfatória se comparada ao trabalho que executo.	
2	Os benefícios que a rede pública oferece são condizentes com os benefícios oferecidos por outros setores.	
3	A remuneração é um dos fatores pelo qual permaneço nesta função.	
4	Minha remuneração é satisfatória e compatível com minhas demandas pessoais.	
5	Considero minha remuneração inadequada a minha carga horária de trabalho.	

Reconhecimento		Nota
1	As atividades inovadoras que proponho são reconhecidas e utilizadas pelos demais colegas.	
2	Percebo que há um clima competitivo entre os colegas.	
3	Normalmente recebo elogios de pais de alunos em relação a didática utilizada.	
4	Os alunos mostram-se satisfeitos ao realizar as atividades que proponho.	
5	Normalmente recebo elogios dos superiores em relação ao meu trabalho.	
6	Eu me considero uma pessoa criativa.	