



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,**  
**CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**FELIPE BRASILEIRO VASCONCELOS**

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM O CORPO DOCENTE**  
**EFETIVO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO**  
**CEARÁ NO SEMESTRE DE 2014.2**

**FORTALEZA**

**2014**

FELIPE BRASILEIRO VASCONCELOS

SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM O CORPO DOCENTE EFETIVO  
DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ NO  
SEMESTRE DE 2014.2

Monografia apresentada ao Curso de  
Administração da Universidade Federal do  
Ceará, como requisito parcial para obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. M.e Carlos Manta Pinto de  
Araújo

FORTALEZA

2014

FELIPE BRASILEIRO VASCONCELOS

SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM O CORPO DOCENTE EFETIVO  
DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ NO  
SEMESTRE DE 2014.2

Monografia apresentada ao Curso de  
Administração da Universidade Federal do  
Ceará, como requisito parcial para obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

Aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. M.e Carlos Manta Pinto de Araújo (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. M.e Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. D.r Luiz Carlos Murakami  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Dedico este trabalho aos meus pais, Ivana e Expedito, que sempre acreditaram em mim e me deram todo o suporte necessário. Ao meu orientador, Prof. Carlos Manta, que tornou este sonho possível. E principalmente a Deus, que de graça nos dá todas as coisas.

## **AGRADECIMENTOS**

A persistência, sem dúvida, constituiu a maior virtude para que esta monografia fosse concluída. Sua construção exigiu abrir mão de muitos momentos prazerosos para mim, bem como superar alguns medos e dúvidas que me atormentavam.

Primeiramente, agradeço a Deus pela minha existência e saúde. Seja Ele sempre enaltecido!

Aos meus pais, Ivana e Expedito, que me criaram, educaram, incentivaram e deram todo o suporte necessário para que eu pudesse conduzir a minha vida, além de sempre acreditarem em mim, até mesmo quando eu, por instantes, deixei de acreditar.

Ao Professor Carlos Manta Pinto de Araújo, pela excelente orientação, paciência, pelas sugestões valiosas, críticas construtivas e pela tentativa de eliminar meu medo da oratória.

Aos professores participantes da banca examinadora, Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes e Luiz Carlos Murakami, pelas valiosas colaborações, que permitiram, ainda mais, o enriquecimento deste trabalho, e também aos docentes que dedicaram parte de seu tempo e atenção para responder aos questionários que deram origem aos resultados desta pesquisa.

À minha irmã Tatiana, que sempre esteve ao meu lado quando precisei e, apesar de muito ocupada, usou todos os meios ao seu alcance para me incentivar. Grande irmã, grande amiga.

À minha tia Isa, que considero como segunda mãe e nunca se negou a me ajudar, principalmente, quando se tratava dos meus estudos.

As minhas primas, Cíntia e Jéssica, que foram peças fundamentais para essa conquista. Obrigado pela longa conversa que me encorajou a iniciar este trabalho e também por apontarem algumas necessidades de ajustes no decorrer do mesmo.

Aos meus melhores amigos, Ítalo, Fabrício e Ivna, que me encorajaram a batalhar pelos meus sonhos e compreenderam a minha ausência em diversos momentos. Obrigado pelo apoio e pela parceria prestada na realização desse meu sonho de conclusão de curso superior.

Enfim, a todos que participaram de forma direta e mesmo indireta dessa conquista, que me proporcionaram não só a condição de chegar até aqui, mas também de crescer como ser humano.

Obrigado!

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, e lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível”. (Charles Chaplin)

## RESUMO

A satisfação no trabalho vem sendo apontada como um componente da satisfação com a vida e constitui um estado emocional que resulta da interação de profissionais, suas características pessoais, valores e expectativas com o ambiente e com a organização de trabalho, podendo influenciar, inclusive, na qualidade de vida de um indivíduo. Esta pesquisa busca verificar o nível de satisfação no trabalho dos docentes efetivos do Curso de Administração da Universidade Federal do Ceará, no semestre de 2014.2, bem como apresentar o conceito de satisfação no trabalho e suas diversas implicações e, por fim, revelar qual o significado do trabalho docente na vida desses profissionais. Dessa forma, procura-se investigar, na literatura científica, os fatores que influenciam na satisfação com o trabalho, suas consequências, seus impactos na qualidade de vida, suas formas de mensuração e, ao mesmo tempo, busca-se desfazer a confusão, bastante comum, entre motivação e satisfação no trabalho. Através de uma pesquisa descritiva exploratória, de caráter quantiquantitativo, este estudo utiliza-se de um instrumento elaborado e validado no Brasil, a *Escala de Satisfação no Trabalho* (EST), como forma de atingir seus objetivos. Esse instrumento está ancorado a uma visão multidimensional que cobre as cinco dimensões teóricas do conceito de satisfação no trabalho: satisfação com o salário; satisfação com os colegas de trabalho; satisfação com a chefia; satisfação com as promoções e satisfação com a natureza do trabalho. A partir da EST, é possível calcular os escores médios de cada uma dessas dimensões, sabendo onde esses profissionais estão mais e/ou menos satisfeitos. Com esses resultados, as autoridades responsáveis podem, caso interessadas, agir em cima das dimensões com menores escores médios, tornando o trabalho de professor, na instituição supramencionada, cada vez mais satisfatório. Finalmente, com a investigação e análise dos resultados obtidos, pode-se chegar à conclusão de que esses docentes encontram-se satisfeitos com três das cinco dimensões da satisfação no trabalho, sendo elas: satisfação com os colegas, satisfação com a chefia e satisfação com a natureza do trabalho. Ao mesmo tempo, esses profissionais mostraram indiferença quanto à satisfação com as promoções e, por fim, demonstraram estar insatisfeitos com o salário. Uma vez calculado os escores médios, é possível se obter o escore geral da satisfação com o trabalho. A pesquisa concluiu que, de maneira geral e mesmo necessitando de algumas mudanças, os docentes do Curso de Administração da UFC estão satisfeitos com seu trabalho, presumindo-se que essa é uma boa instituição para o trabalho docente.

**Palavras-chave:** Satisfação no trabalho. Qualidade de vida. Docentes. Dimensões.

## ABSTRACT

Job satisfaction has been identified as a component of satisfaction with life and is an emotional state that results from the interaction of professionals, their personal characteristics, values and expectations with the environment and with the organization of work, and may even influence the quality of life of an individual. This research aims at checking the level of job satisfaction of regular professors of Business Administration Course of the Federal University of Ceara (UFC), in the 2014.2 semester, as well as presenting the concept of job satisfaction and its various implications and, finally, find out the meaning of the teaching work in their lives. Thus, it seeks to investigate, in the scientific literature, the factors that influence the job satisfaction, its consequences, its impacts on quality of life, its forms of measurement and, at the same time, it seeks to dispel the confusion, quite common, between motivation and job satisfaction. By means of a descriptive exploratory research and quantitative character, this study uses an instrument developed and validated in Brazil, the Scale of Job Satisfaction (EST), as a way to achieve their goals. This instrument is anchored in a multidimensional view that covers the five theoretical dimensions of the concept of job satisfaction: satisfaction with salary; satisfaction with coworkers; satisfaction with the leadership; satisfaction with promotions and satisfaction with the nature of the work. From the EST, it is possible to calculate the mean scores of each one of these dimensions, knowing where these professionals are more and/or less satisfied. With these results, the authorities concerned may, if interested, act on the dimensions with lower mean scores, making the teaching work, in the institution mentioned above, each time more satisfactory. Finally, with the research and analysis of the results obtained, it can be concluded that these teachers are satisfied with three of the five dimensions of job satisfaction, which are: satisfaction with coworkers, satisfaction with the leadership and satisfaction with the nature of the work. At the same time, these professionals showed indifference regarding their satisfaction with the promotions and, finally, they demonstrated to be dissatisfied with the salary. Once calculated the mean scores, it is possible to obtain the general score of satisfaction with the work. The research has found that, in general and even with the necessity of some changes, the teachers of the Business Administration Course of UFC are satisfied with their work, assuming that this is a good institution to the work of teaching.

**Keywords:** Job Satisfaction. Quality of life. Teachers. Dimensions.



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– Médias respectivas a cada docente referentes à satisfação com os colegas .....	52
Tabela 2	– Médias respectivas a cada docente referentes à satisfação com o salário .....	53
Tabela 3	– Médias respectivas a cada docente referentes à satisfação com a chefia .....	53
Tabela 4	– Médias respectivas a cada docente referentes à satisfação com a natureza do trabalho .....	54
Tabela 5	– Médias respectivas a cada docente referentes à satisfação com as promoções .....	54
Tabela 6	– Médias globais respectivas a cada docente referentes à satisfação no trabalho como um todo .....	55
Tabela 7	– Escores médios de acordo com cada dimensão da satisfação no trabalho .....	56

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

EST	Escala de Satisfação no Trabalho
FEAAC	Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo
PDT	Partido Democrático Trabalhista
QSM	Questionário de Satisfação de Minnesota
QVT	Qualidade de vida no trabalho
RH	Recursos Humanos
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFC	Universidade Federal do Ceará

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2 A SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....</b>	<b>16</b>
2.1 Conceito e Implicações .....	16
2.2 Conhecendo as fontes de satisfação e insatisfação no trabalho .....	20
2.3 Consequências e efeitos da satisfação no trabalho .....	25
2.3.1 <i>A satisfação no trabalho impactando na qualidade de vida do indivíduo .....</i>	<i>27</i>
2.4 Mensurando a satisfação com o trabalho .....	29
2.5 Correlatos da satisfação no trabalho .....	32
2.5.1 <i>Envolvimento com o trabalho .....</i>	<i>32</i>
2.5.2 <i>Comprometimento organizacional .....</i>	<i>33</i>
<b>3 A RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO .....</b>	<b>35</b>
3.1 A motivação e algumas de suas teorias motivacionais .....	35
3.1.1 <i>Teoria da hierarquia de necessidades .....</i>	<i>37</i>
3.1.2 <i>Teoria X e Teoria Y .....</i>	<i>38</i>
3.1.3 <i>Teoria dos dois fatores .....</i>	<i>39</i>
3.1.4 <i>Teorias contemporâneas de motivação .....</i>	<i>41</i>
<b>4 RELATO DA PESQUISA SOBRE O TRABALHO DOCENTE .....</b>	<b>44</b>
4.1 Metodologia .....	44
4.1.1 <i>Tipo e local do estudo .....</i>	<i>45</i>
4.1.2 <i>População e amostra do estudo .....</i>	<i>46</i>
4.1.3 <i>Considerações éticas (Apêndice A) .....</i>	<i>46</i>
4.1.4 <i>Coleta de dados .....</i>	<i>46</i>
4.1.4.1 <i>Instrumento I – Questionário sociodemográfico (Apêndice B) .....</i>	<i>47</i>
4.1.4.2 <i>Instrumento II – Escala de satisfação no trabalho (Anexo A) .....</i>	<i>47</i>
4.1.5 <i>Relato da pesquisa e análise dos resultados .....</i>	<i>50</i>
4.1.5.1 <i>Nível de satisfação no trabalho de acordo com cada dimensão .....</i>	<i>51</i>
4.1.5.2 <i>Nível de satisfação global no trabalho de acordo com cada docente .....</i>	<i>55</i>
4.1.5.3 <i>Escore médios e escore geral .....</i>	<i>55</i>

<i>4.1.5.4 Interpretação das respostas subjetivas .....</i>	<b>56</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>61</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>64</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>68</b>

## 1 INTRODUÇÃO

“Aqueles que se sentem satisfeitos sentam-se e nada fazem. Os insatisfeitos são os únicos benfeitores do mundo.” (Walter S. Landor)

Ainda hoje os estudos a respeito do tema satisfação no trabalho não são tão abundantes quando comparados a outros temas da Administração. Muitos desses estudos existentes aparecem, geralmente, relacionados à motivação ou à qualidade de vida e alguns, ainda, até à liderança. É aí que surge o interesse e a importância do tema, pelo fato de aparecerem associadas a ele variáveis bastante relevantes como a motivação, o bem-estar do indivíduo, a saúde física e mental, a qualidade de vida, o envolvimento, o empenho, o sucesso, a realização profissional, entre muitas outras.

Esse tema tem despertado a atenção e o interesse de muitos pesquisadores do comportamento organizacional desde as primeiras décadas do século XX. Na década de 1930, com o surgimento de diversas definições e conceitos a respeito desse tema, passaram a existir algumas controvérsias entre essas concepções. Durante muito tempo, a satisfação e a motivação no trabalho estiveram juntas nas teorias e na literatura que tratavam das características individuais responsáveis por comportamentos de trabalho, aproximação esta que será aprofundada no terceiro capítulo deste trabalho, assim como algumas das teorias motivacionais mais conhecidas. Somente entre as décadas de 1970 e 1980, a satisfação no trabalho passou a ser concebida como uma atitude, conceito este que ainda é possível encontrar na literatura contemporânea, especialmente em manuais do comportamento organizacional (SIQUEIRA *et al.*, 2008).

Quando analisados diversos conceitos distintos de satisfação no trabalho, é possível perceber pontos em comum em todos eles, porém existem também divergências e controvérsias quanto à sua definição.

No âmbito da psicologia social, a satisfação no trabalho é definida como um conjunto de sentimentos positivos ou negativos que o indivíduo manifesta em relação ao seu trabalho (SECO, 2000 *apud* PEDRO; PEIXOTO, 2006) resultado da comparação do que é esperado de uma situação e o que se conseguiu obter dela (HEITOR, 1996 *apud* PEDRO; PEIXOTO, 2006); salientando o papel de suma importância que a realização ou concretização das expectativas assume na satisfação com o trabalho (CABRAL; VALA; FREIRE, 2000 *apud* PEDRO; PEIXOTO, 2006).

Para a Administração, no campo do comportamento organizacional, a satisfação profissional é tida como “um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho” (LOCKE, 1976 *apud* WAGNER III; HOLLENBECK, 2012, p. 163).

Já no âmbito das Ciências e da Educação, a satisfação profissional pode ser entendida como uma cognição, ainda que ornamentada de componentes afetivos, que aparece associada a aspectos como o envolvimento no trabalho, a autoestima, o comprometimento organizacional, entre outros (BASTOS, 1995 *apud* PEDRO; PEIXOTO, 2006).

A satisfação no trabalho, ao longo das suas mais de oito décadas de existência, vem sofrendo mutações em sua concepção, ora entendida como um aspecto motivacional, ora compreendida como atitude e, contemporaneamente, sendo apontada como um conceito que abarca afetividade, porém, segundo Siqueira *et al.* (2008), ela não sofreu grandes alterações em suas dimensões constitutivas. De acordo com a mesma autora, “Desde os primeiros anos de sua concepção já existiam proposições, defendidas por diversos estudiosos, de ser satisfação no trabalho um conceito integrado por várias dimensões” (SIQUEIRA *et al.*, 2008, p. 267). Por fim, ainda conforme a mesma, as dimensões que conseguiram se manter ao longo das décadas foram cinco: satisfação com o salário, com os colegas de trabalho, com a chefia, com as promoções e com o próprio trabalho.

Por outro lado, tratando-se especificamente da satisfação profissional docente, Cordeiro-Alves (1994 *apud* PEDRO; PEIXOTO, 2006) a define como um sentimento e forma de estar positivos dos professores perante a profissão, originados por fatores contextuais e/ou pessoais e exteriorizados pela dedicação, defesa e mesmo pela felicidade face à mesma.

Entretanto, é sabido que, em muitos países, o trabalho docente não tem recebido o devido reconhecimento que merece, o que acaba tornando muitos desses profissionais insatisfeitos com sua profissão. É de suma importância que não somente os líderes de uma nação, mas a população de maneira geral compreenda que, para que ocorra uma revolução, na maioria das nações, é preciso que o processo tenha início na educação e, nesse sentido, o professor torna-se um dos principais agentes para tal mudança (FREITAS, 2008). No entanto, como esses profissionais irão contribuir para a melhoria de um país se boa parte da população do mesmo não os valorizam e, às vezes, nem os respeitam? Exercer a profissão de professor, muitas vezes, é um ato de extrema valentia e determinação, tendo em vista os diversos problemas e desafios enfrentados pelos docentes, sendo a baixa remuneração e as más condições de trabalho alguns dos principais deles.

A partir desse panorama, o tema abordado constitui fator primordial para encontrar e compreender o nível de satisfação no trabalho do corpo docente efetivo do Curso de Administração da Universidade Federal do Ceará (UFC), pois, nas universidades, esse pode ser considerado um dos fatores de maior importância e que deve ser levado em consideração. Portanto, os estudos sobre comportamento organizacional têm sido fundamentais para compreender a instituição como um todo, facilitando, muitas vezes, aos próprios profissionais atingirem níveis cada vez maiores de satisfação com o trabalho. Assim, percebendo a relevância desse assunto, vários estudos e pesquisas foram realizados nas últimas décadas sobre a satisfação no trabalho, dando origem a novas teorias, bem como buscando compreender os fatores ou fontes que contribuem para a satisfação ou insatisfação profissional e suas consequências.

Desse modo, o objeto de estudo neste trabalho é a satisfação no trabalho tal como ela é percebida por um grupo de colaboradores de um determinado órgão, qualificado pelo nível de satisfação com o trabalho dos mesmos. A importância de explorar este tema apresenta-se na produção de conhecimento sobre satisfação profissional, já que este conceito ainda se encontra em formação nos estudos organizacionais. Para tanto, o presente trabalho propôs realizar um estudo de caso referente à satisfação no trabalho do corpo docente efetivo do Curso de Administração da UFC, no semestre de 2014.2, tendo a seguinte pergunta norteadora: qual a percepção desses profissionais em relação ao trabalho docente e qual o nível de satisfação com o trabalho exercido por eles?

Nesta perspectiva, este trabalho tem como objetivo geral verificar o nível de satisfação no trabalho dos professores efetivos que compõem o corpo docente deste curso, através de questionários aplicados a uma amostra de cinco desses professores. Especificamente, o estudo pretende apresentar o conceito de satisfação no trabalho e suas implicações; identificar o perfil sociodemográfico desses profissionais; verificar os principais fatores que causam a satisfação ou insatisfação no trabalho e, por fim, revelar qual o significado do trabalho docente na vida destes profissionais.

Esta monografia estrutura-se em cinco capítulos. O primeiro capítulo refere-se à introdução, onde o tema é contextualizado, o problema de pesquisa é definido, assim como seus objetivos. O segundo capítulo aborda o conceito de satisfação no trabalho, bem como suas fontes, consequências, efeitos na qualidade de vida, formas de mensuração e, ainda, as duas dimensões psicossociais correlatas da satisfação no trabalho. O terceiro capítulo versa sobre a aproximação de satisfação e motivação no trabalho, sendo aprofundado com a apresentação de algumas teorias motivacionais. No quarto capítulo são feitas algumas

considerações sobre o trabalho docente. Apresenta-se, também, a estratégia metodológica empregada no estudo, detendo-se no método, nas técnicas e na tecnologia utilizados; em seguida, os dados coletados são analisados. Por fim, no quinto e último capítulo, é apresentada a conclusão, fazendo um apanhado geral do trabalho e apresentando o alcance dos objetivos, bem como a proposição de enfoques para futuras pesquisas.



## 2 A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

"Se há várias explicações igualmente válidas para um fato, então devemos escolher a mais simples." (William de Occam)

Neste capítulo apresenta-se o conceito de satisfação no trabalho, ressaltando-se as variadas definições que lhe são imputadas, com destaque para a ênfase em satisfação como atitude. Também são tratadas as variáveis e os fatores que implicam na satisfação profissional do indivíduo. Além disso, evidenciam-se as consequências da satisfação no trabalho, destacando-se os impactos causados na qualidade de vida do trabalhador. A seguir, apresentam-se as abordagens e diversos instrumentos de mensuração da satisfação profissional. Por fim, são abordados, brevemente, os dois componentes psicossociais que, juntamente com a satisfação no trabalho, formam o conceito de bem-estar no trabalho.

### 2.1 Conceito e Implicações

Quando as organizações almejam crescimento e uma forte imagem a nível local ou global, necessitam utilizar-se de estratégias que visem o sucesso organizacional. Para isso, elas investem em vários tipos de recursos: tecnológicos, financeiros, matérias e patrimoniais; deixando de lado, muitas vezes, o que é considerado por muitos como a principal fonte de riqueza de uma empresa, os recursos humanos.

Com isso, nota-se que as organizações podem fornecer todas as ferramentas necessárias para seus colaboradores desempenharem suas atividades da melhor maneira possível. Entretanto, se estes não estiverem motivados e satisfeitos com seu trabalho, de pouco ou nada adiantará investir em outros recursos. Desse modo, as organizações perceberam as múltiplas vantagens que estas teriam caso dessem a devida atenção à satisfação profissional de seus funcionários.

O trabalho é de suma importância para a vida do ser humano e, ao longo do tempo, vem sendo estudado por diversos autores. O trabalho está relacionado a uma profissão, um ofício, ou seja, uma atividade onde o homem produz algo primordial para a sua vida. Os trabalhadores precisam estar satisfeitos com as tarefas que realizam para que, dessa forma, possam contribuir para o sucesso das organizações. Chiavenato (1999 *apud* NEPOMUCENO,

2005, p. 16) afirma que “a satisfação no trabalho é determinante para o sucesso organizacional”.

De acordo com Siqueira *et al.* (2008), os primeiros estudos sobre a satisfação no trabalho procuravam compreender os sentimentos que emergiam entre os trabalhadores, marcados pela aproximação da satisfação com o processo motivacional. Muitos estudiosos defendiam a noção da satisfação profissional ser um componente da motivação que levava os indivíduos a apresentarem indicadores de comportamentos de trabalho importantes para os interesses das organizações, tais como aumento do desempenho e da produtividade, permanência na empresa e redução de faltas ao trabalho, entre outros. Nas décadas de 1970 e 1980, a satisfação no trabalho passou a ser concebida como uma atitude, o que ainda hoje é possível encontrar em muitos livros. A satisfação no trabalho adentra o século XXI como um dos múltiplos conceitos que abordam a afetividade no ambiente de trabalho ou, mais especificamente, como um vínculo afetivo do indivíduo com o seu trabalho, sendo apontada como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho, juntamente com o envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo (SIQUEIRA *et al.*, 2008).

Não importa se a satisfação profissional é tratada como fator motivacional ou se ela é compreendida por sua natureza atitudinal; concluiu-se que um trabalhador satisfeito é também produtivo. Por esse motivo, somado a alguns outros, como a cobrança de responsabilidades sociais por parte das empresas, a satisfação no trabalho tem despertado o interesse não só dos pesquisadores, mas também dos gestores, pois, através das análises dos índices de satisfação profissional, os gestores podem conferir a adequação de suas políticas e práticas de gestão.

De acordo com Spector (2010), a satisfação no trabalho é uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao trabalho que exercem, seja no todo (abordagem unidimensional), seja em relação a alguns de seus aspectos (abordagem multidimensional ou multifatorial). Quando se fala em atitude dos funcionários, quase sempre está se referindo à satisfação no trabalho. Na verdade, é comum as duas expressões serem usadas de forma intercambiável (ROBBINS, 2009). Mas o que seria uma atitude? Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 66, grifo do autor), “**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 que gosta do seu trabalho, ela está expressando a sua atitude com relação ao mesmo.

A satisfação no trabalho, sendo uma atitude, é um fenômeno complexo e difícil de definir, pois trata-se de um estado subjetivo, podendo variar de pessoa para pessoa ou até mesmo no próprio indivíduo, ao longo do tempo e de acordo com as diferentes circunstâncias.

Schermerhorn Junior, Hunt e Osborn (1999) definem a satisfação no trabalho como sendo o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho. Trata-se de uma atitude em resposta às tarefas de trabalho, bem como às condições físicas e sociais do local de trabalho.

Vecchio (2008) foge um pouco o padrão chamando a satisfação no trabalho de satisfação no cargo e acrescenta que, como é válido para todas as atitudes, o nível de satisfação no cargo é influenciado pelas experiências, especialmente as estressantes.

Na visão de Wagner III e Hollenbeck (2012) existem três componentes-chave quando se fala em satisfação no trabalho: valores, importância dos valores e percepção. A satisfação no trabalho é uma função de valores, ou seja, é aquilo que a pessoa deseja obter consciente ou inconscientemente do trabalho. Os valores são “exigências subjetivas”, existem somente na mente das pessoas, diferente das necessidades que são consideradas como “exigências objetivas” do corpo, as quais são essenciais à manutenção da vida. O segundo componente, a importância desses valores, pode e normalmente se difere de pessoa para pessoa. Uma pessoa pode valorizar mais um aspecto do trabalho do que outra. O terceiro e último componente é a percepção, como nós vemos e julgamos algo. “A satisfação reflete a nossa percepção da situação atual em relação aos nossos valores” (WAGNER III; HOLLENBECK, 2012, p. 164). Wagner III (2003 *apud* SOUSA, 2013) acredita, ainda, que estes valores são o que vão mensurar realmente o nível de satisfação dos indivíduos no ambiente de trabalho, onde cada colaborador terá sua satisfação conforme seus valores estejam o mais próximos de seus anseios individuais. Seria ingênuo pensar que se poderia ignorar o sistema de valores dos trabalhadores que compõem uma organização, tendo em vista que os valores são aspectos que as pessoas consideram bons, que querem obter ou manter e que, ainda, determinam o comportamento e o desempenho dos empregados, influenciando a visão destes sobre a organização, seus colegas e seus superiores (TAMAYO, 2000 *apud* FERREIRA, 2011).

Um dos modelos mais adotados na literatura sobre a temática da satisfação no trabalho é o de Locke<sup>1</sup> (1976, 1984), que determina que os elementos causais da satisfação no

---

<sup>1</sup> Edwin A. Locke é um psicólogo norte-americano, professor e pesquisador de motivação e liderança. Pioneiro na teoria do estabelecimento de objetivos ou metas (*goal-setting theory*), Mestre e Doutor em Psicologia Industrial.

trabalho estão relacionados ao seu conteúdo, às possibilidades de promoção, ao reconhecimento, às condições e ambiente de trabalho, às características da supervisão e do gerenciamento e às políticas e competências da empresa (CARLOTTO; CÂMARA, 2008 *apud* FERREIRA, 2011).

Locke (1976 *apud* FERREIRA, 2011) destaca que a satisfação no trabalho é um estado emocional prazeroso, proveniente da avaliação do trabalho em relação aos valores do indivíduo, relacionados ao trabalho. Já a insatisfação no trabalho é um estado emocional não prazeroso, oriundo da avaliação do trabalho como ignorando, frustrando ou negando os valores do indivíduo, relacionados ao trabalho.

Portanto, de acordo com Locke (1976, 1984 *apud* FERREIRA, 2011), a satisfação e insatisfação no trabalho não são fenômenos diferentes, mas condições opostas de um fenômeno, ou seja, um estado emocional que se manifesta na forma de alegria (satisfação) ou sofrimento (insatisfação). Outros autores divergem dessa ideia, alegando que o oposto da satisfação não é a insatisfação, como normalmente se acredita. “A eliminação das características de insatisfação de um trabalho não necessariamente o torna satisfatório” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 201). Andreasi (2014) defende que o oposto da satisfação é “nenhuma satisfação”, bem como o oposto da insatisfação é “nenhuma insatisfação”. Essa confusão é constante, até mesmo para profissionais da área e estudantes mais experientes. Para entendê-la melhor é fundamental ter conhecimento sobre a teoria dos dois fatores, proposta por Frederick Herzberg, que será abordada posteriormente.

Embora o construto a respeito de satisfação no trabalho possua um vasto número de estudos, Siqueira e Gomide Júnior (2004) sinalizam que não há um consenso quanto a sua definição, causa ou componentes. Para um grupo de teóricos como Loffquist e Davis (1969) e Orpen (1974), as reações afetivas dos indivíduos dependem da interação entre o indivíduo e o meio. Para outro grupo, no qual se posicionam Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), Locke (1976) e Siqueira (1995), o indivíduo precisa ir além da interação, visualizando a satisfação das necessidades e/ou atendimento aos valores como possibilitadores da satisfação no trabalho (FIGUEIREDO, 2012).

De acordo com Spector (2005 *apud* FIGUEIREDO, 2012), uma das principais tarefas realizadas atualmente pelos psicólogos organizacionais é a avaliação do nível de satisfação dos trabalhadores e, dessa forma, esses profissionais auxiliam as empresas a buscarem medidas para melhorar esses níveis. Saber o que motiva, o que satisfaz o trabalhador é descobrir o procedimento a ser adotado para melhorar o seu bem-estar no trabalho e, conseqüentemente, o seu desempenho profissional.

Desse modo, é possível perceber que a satisfação profissional é um fenômeno complexo, mas promovê-la entre todos os membros que constituem uma organização é um processo onde todos saíram ganhando: empregados, empregadores e a própria organização. Vale ressaltar que uma pesquisa de satisfação funciona como um retrato em determinada época, estando sujeita a influências do contexto correspondente à época pesquisada.

Para uma compreensão mais abrangente sobre o assunto em questão, é necessário que se tenha uma noção da definição de trabalho. De acordo com Vaz (1998 *apud* CUTRIM *et al.*, 2013), o trabalho nada mais é do que toda prestação de serviço que tenha valor econômico e que ocupa quase a metade, muitas vezes até mais do que isso, do tempo de vida de um indivíduo. Esse trabalho é marcado por diversas variáveis importantes como o sucesso, fracasso, medo, desafio, conflito, tédio, entre outros que levam o profissional a amá-lo ou odiá-lo (WHITE, 1992 *apud* CUTRIM *et al.*, 2013).

Conforme Minicucci (2001), através do trabalho, o indivíduo pode alcançar diversas formas de satisfazer suas necessidades, embora, quando o tema é discutido, é possível perceber que poucas pessoas estão plenamente satisfeitas com o trabalho que desempenham. White (1992 *apud* CUTRIM *et al.*, 2013) alega que conflitos pessoais, trabalho e ambição excessiva, pressões financeiras, receio de desemprego, tédio, falta de oportunidade e incontáveis outros problemas atormentam a existência de qualquer indivíduo.

Segundo Oliveira (2009), a satisfação no trabalho, por se tratar de uma parcela da satisfação de vida, pode influenciar também outras áreas da vida dos indivíduos, como as atitudes em relação à família, a autoconfiança e até mesmo a saúde, tanto física quanto psíquica, entre outras.

Por fim, convém ressaltar que, de acordo com Chopra (1991 *apud* CUTRIM *et al.*, 2013), as pessoas podem viver bem melhor se estiverem satisfeitas no trabalho. Conforme o mesmo autor, indivíduos insatisfeitos com o trabalho e que não gostam do que fazem, tendem a apresentar sintomas como insônia, ansiedade, hipertensão, obesidade, dor de cabeça, etc. Daí a importância de se estudar também as consequências e os efeitos que a satisfação profissional pode causar na vida de um indivíduo, assuntos que serão abordados detalhadamente ainda neste capítulo.

## **2.2 Conhecendo as fontes de satisfação e insatisfação no trabalho**

Inúmeras evidências demonstram que algumas características inerentes às organizações podem causar satisfação ou insatisfação no trabalho. Essas características,

também chamadas de fatores ou fontes de satisfação, podem estimular reações emocionais positivas ou negativas nos trabalhadores. A dúvida sobre quais dessas características estariam implicadas na satisfação profissional do indivíduo tem levado os estudiosos e pesquisadores a adotarem uma visão diferenciada que aborda a satisfação no trabalho sob a ótica da personalidade, do ambiente — tanto físico quanto social — ou ainda da interação, que combina fatores ambientais e de personalidade (SPECTOR, 2006 *apud* MARTINS, 2007).

Vecchio (2008) defende que todas as fontes de satisfação no trabalho classificam-se em duas categorias: intrínseca e extrínseca.

*As fontes intrínsecas* originam-se do próprio indivíduo e têm valor psicológico. Tal satisfação é auto-administrada. [...] a capacidade para escolher seu próprio ritmo de trabalho, constitui uma fonte de satisfação intrínseca. *As fontes extrínsecas* originam-se externamente ao indivíduo. Forças além do controle da pessoa determinam a frequência e a magnitude das fontes extrínsecas de satisfação. Condições de trabalho e oportunidades para interagir com colegas são fontes de satisfação extrínsecas [...]. Além disso, algumas fontes de satisfação apresentam finalidade dupla, pois podem ser extrínsecas, ou tangíveis, em natureza, ao passo que a satisfação intrínseca, ou psicológica, tem valor por causa do que simboliza. Um salário elevado e um avanço rápido na carreira, ambos, fontes duplas de satisfação (VECCHIO, 2008, p. 271, grifo do autor).

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2012), nada prevê melhor o nível de satisfação de uma pessoa no local de trabalho do que a natureza do próprio trabalho. Hackman e Oldham (1976 *apud* SPECTOR, 2010) apresentam cinco fatores relacionados às características do trabalho. São elas:

- a) **variedade das habilidades:** realização de tarefas interessantes e diferentes no cargo;
- b) **identidade da tarefa:** percepção da posição dentro da organização e seu relacionamento com as demais;
- c) **importância ou significância da tarefa:** percepção de que o trabalho contribui ou acha-se relacionado aos objetivos mais globais da organização ou o impacto que ele causa nas outras pessoas;
- d) **autonomia:** ser pessoalmente responsável por uma parcela significativa do trabalho desenvolvido e a liberdade de atuação no trabalho dentro do objetivo;
- e) **feedback no trabalho:** informação sobre a efetiva qualidade no desempenho das tarefas, valor para a organização e o que deve fazer para melhorar e se desenvolver ou, simplesmente, retorno da correção do próprio trabalho.

A complexidade de um trabalho e/ou os desafios propostos por ele, de forma geral, é o resultado da combinação das cinco características do trabalho supracitadas. Segundo

Spector (2010), um alto escopo, definido pelas cinco características centrais, produz satisfação no trabalho, enquanto um baixo escopo, insatisfação.

Quando se fala em fontes de satisfação, não se pode deixar de mencionar os papéis organizacionais. Segundo Wagner III e Hollenbeck (2012, p. 178, grifo nosso),

O papel da pessoa na organização pode ser definido como o conjunto total de expectativas que é defendido tanto pela pessoa como pelos demais participantes do ambiente social. Essas expectativas de comportamento incluem todos os aspectos formais do trabalho, além das expectativas informais de colegas, superiores, clientes e consumidores. Elas exercem um grande impacto no modo como a pessoa reage ao trabalho. Os três aspectos mais pesquisados dos papéis são a **ambiguidade do papel**, o **conflito de papéis** e o **âmbito do papel**.

A ambiguidade do papel é uma indicação de que a pessoa não tem informações suficientes sobre o que é esperado dela no trabalho ou até que ponto estão claras as tarefas que ela deve executar. Ela pode originar-se também da falta de informações sobre as recompensas pelo bom desempenho e os castigos pelas falhas. Alguns estudos demonstram que altos níveis de ambiguidade do papel também estão associados com menor desempenho na tarefa e a intenção da pessoa de desistir do trabalho (WAGNER III; HOLLENBECK, 2012).

O conflito de papéis é o reconhecimento de demandas incompatíveis ou contraditórias com que se defronta a pessoa a cargo de um papel. Ela pode acontecer de diversas formas diferentes. Um desses conflitos mais comuns que pode ser citado é o conflito interpapel ou conflito família/trabalho, que diz que a maioria de nós desempenha papéis múltiplos e as expectativas para nossos papéis diferentes às vezes podem se conflitar, por exemplo, quando as exigências entre trabalho e família estão em desordem (WAGNER III; HOLLENBECK, 2012).

O âmbito do papel diz respeito ao número total de expectativas existentes para a pessoa que desempenha um papel. Segundo Wagner III e Hollenbeck (2012), da mesma forma que um trabalho enfadonho, tedioso, nada desafiador geralmente é insatisfatório, o extremo oposto desses problemas é a situação de sobrecarga do papel, em que há muitas expectativas ou demandas colocadas sobre o indivíduo ocupante do papel, o que também pode gerar insatisfação. Pesquisas realizadas em 2008 sugeriram que a sobrecarga do papel é a causa número um de estresse no trabalho<sup>2</sup> (WAGNER III; HOLLENBECK, 2012).

Faz-se também relação da satisfação no trabalho com o salário e os benefícios. De acordo com Azevedo e Medeiros (2012), o salário e os benefícios são os meios que o

---

<sup>2</sup> Problemas desta natureza são também alvo de estudos ergonômicos, na corrente europeia, que podem ser vistos em Alan Wisner. Dentre seus diversos estudos e pesquisas, este médico e professor francês defendia que se não houvesse períodos suficientemente longos para a recuperação do estresse provocado pela função, os indivíduos estariam condenados a adoecer.

trabalhador possui para conseguir seus bens fundamentais, satisfazendo, dessa forma, suas necessidades. Contudo, os benefícios não podem ser cancelados, pois isso pode causar atitudes de insatisfação. Spector (2010) acrescenta que o salário, apesar de estar associado de alguma forma à satisfação global, relaciona-se de forma mais sólida com a faceta da satisfação com o salário. Ainda segundo o mesmo autor, o determinante da satisfação com o salário não diz respeito à quantia em si, mas sim à justiça com que é distribuído.

Wagner III e Hollenbeck (2012) citam também como fator importante para a satisfação no trabalho a quantidade de esforço físico envolvido na tarefa.

Esse fator, às vezes, é negligenciado na atual era tecnológica, na qual grande parte de esforço físico associado ao trabalho foi eliminada pela automação. Na verdade, o próprio fato de que a tecnologia continua avançando ressalta o grau em que o esforço físico é universalmente considerado uma característica indesejável no trabalho (WAGNER III; HOLLENBECK, 2012, p. 177).

Tratando-se dos fatores ambientais, muitas vezes, as pessoas os associam a características físicas do local de trabalho. De fato, pesquisas mostraram, ao longo do tempo, que características como extremos de temperaturas (aquecimento, ventilação e resfriamento), assim como limpeza, instalações ao ar livre, qualidade do ar interno, riscos à saúde, entre outras podem estimular reações emocionais negativas nos trabalhadores e, conseqüentemente, gerar uma natureza de insatisfação nos mesmos, além de causar riscos a sua saúde (WAGNER III; HOLLENBECK, 2012). O ambiente físico constitui uma importante fonte de satisfação ou insatisfação no trabalho, entretanto, não se pode deixar de mencionar também o ambiente social como tal. Conforme Wagner III e Hollenbeck (2012), em termos de ambiente social, tanto os colegas de trabalho quanto os superiores servem como duas fontes primárias de satisfação ou frustração para o trabalhador. Para garantir um ambiente de trabalho agradável e que gere satisfação nos funcionários é imprescindível também que exista um bom relacionamento interpessoal não só do indivíduo com o grupo, mas também do indivíduo com o seu superior, o que proporciona às pessoas mais prazer em trabalhar. Moscovici (2002 *apud* MARTINS, 2007) alega que o relacionamento interpessoal e o clima influenciam-se recíproca e circularmente, caracterizando um ambiente agradável e estimulante ou desagradável e desestimulante, podendo causar satisfação ou insatisfação, necessário para manter a relação entre os indivíduos na organização.

Por fim, além de todos os fatores já mencionados, deve-se considerar também as inclinações ou diferenças pessoais como fonte de satisfação. Estudos realizados por Schneider e Dachler (1978 *apud* SPECTOR, 2010) especularam que, devido à sua constância, a satisfação no trabalho poderia ser fruto da personalidade de cada um. Spector (2010) diz que



pelo menos dois traços de personalidade têm recebido uma atenção especial nos estudos sobre satisfação profissional: a *afetividade negativa* — predisposição de um indivíduo em ter emoções negativas, incluindo humores desagradáveis como raiva, culpa, medo, nervosismo, entre outros; e o *locus de controle* — crença de quanto as pessoas podem ou não controlar o destino delas por meio de suas ações, ou seja, não são vítimas do destino. As pessoas que acreditam no poder do controle das contingências apresentam índices maiores de satisfação no trabalho, já as que não crêem nesse poder revelaram índices menores (MARTINS, 2007). Wagner III e Hollenbeck (2012, p. 175) acrescentam que,

Pessoas que geralmente têm alta afetividade negativa tendem a concentrar-se nas qualidades negativas de si mesmas e dos demais. Também é provável que tais pessoas experimentem níveis significativamente mais altos de angústia do que indivíduos que apresentam essa dimensão reduzida. Familiarizar-se com o conceito de afetividade negativa é importante, porque ele destaca o fato de que algumas pessoas trazem consigo estresse e insatisfação para o trabalho, e esses trabalhadores podem estar relativamente insatisfeitos não importa quais medidas sejam tomadas pela organização ou pelo gerente.

No que diz respeito ao *locus de controle*, caso o indivíduo possua um locus<sup>3</sup> de controle predominantemente interno, ele se sentirá mais no controle de sua própria vida e sucesso, exigindo mais de si mesmo e se concentrando no que pode fazer por conta própria para lidar com os atuais problemas, enquanto o indivíduo que possui locus de controle predominantemente externo sente que os fatores externos têm um controle maior na sua vida, a pessoa exige mais das outras, ela tem uma maior dependência emocional e funcional e é mais afetada por críticas e elogios (WIKIPÉDIA, 2013).

Com relação à idade, muitos estudos demonstram que, em regra, os mais velhos estão mais satisfeitos com seu trabalho do que os mais jovens. Diversos fatores contribuem nesse sentido, como o melhor ajuste com o trabalho devido à experiência, ou ainda, melhor recompensa e condições de trabalho (SPECTOR, 2010).

Com relação ao gênero, pode-se afirmar que cada vez mais mulheres têm entrado no mercado de trabalho, realizando tarefas que eram tradicionalmente de responsabilidade dos homens. Os estudos sobre satisfação profissional não encontraram diferenças significativas quanto ao gênero, porém Greenhaus, Parasuraman e Wormley (1990 *apud* SPECTOR, 2010) encontraram em seus estudos que a distribuição do trabalho não era a mesma em sua amostra para ambos os gêneros, onde os homens apresentavam a tendência de ocupar funções gerenciais e/ou profissionais, enquanto as mulheres ocupavam funções administrativas. Isso

---

<sup>3</sup> Substantivo masculino originado do latim cujo significado é lugar ou posição. Utilizado em alguns contextos, pode significar também foco.

acaba sugerindo que o sexo feminino pode se satisfazer mais facilmente com salário e responsabilidade inferiores ao sexo masculino, talvez devido às expectativas que tenham em relação ao que devam receber, ou porque elas se comparam a outras mulheres que estão em circunstâncias semelhantes (SPECTOR, 2010). Esta diferenciação até bem pouco tempo poderia ser aceita, porém, no século XXI, no Brasil, as mulheres têm demonstrado inconformismo e indignação com esse tipo de discriminação, sendo alvo de discussões no Congresso Nacional.

Convém ressaltar que os fatores que podem gerar satisfação em uma determinada cultura, não necessariamente são os mesmos que geram satisfação em outras culturas. Spector (2003 *apud* AZEVEDO; MEDEIROS, 2012) diz que as pessoas apresentam sentimentos diferentes em relação ao trabalho e isso envolve valores básicos que variam de local para local.

Spector (2006 *apud* MARTINS, 2007, p. 18) finaliza afirmando que “a observação da interação de fatores pessoais — personalidade, gênero, idade, etc. — e ambientais — condições de trabalho —, bem como a interação de ambos prediz a satisfação”.

### **2.3 Consequências e efeitos da satisfação no trabalho**

Um dos grandes interesses dos pesquisadores do comportamento organizacional é medir a satisfação no trabalho e compreender quais suas consequências para os indivíduos no trabalho. Schröder (1998 *apud* MARTINS, 2007) alega que a satisfação com o trabalho promove alguns comportamentos considerados importantes no ambiente de trabalho, marcando a predisposição de um indivíduo ou de um grupo em realizar as ações necessárias para se alcançar um objetivo. Na visão de Spector (2010), os comportamentos mais relevantes que têm se mostrado na literatura são: o desempenho no trabalho, a rotatividade e o absenteísmo. Convém ressaltar que, ainda segundo o mesmo autor, o foco do estudo da satisfação profissional tem se voltado, contudo, para as variáveis ligadas ao funcionário, tendo em vista que a satisfação com o trabalho está relacionada com a saúde e o bem-estar.

As pessoas, usualmente, são atraídas por situações gratificantes e tendem a se afastar daquelas que não geram reconhecimento ou são aborrecidas. Esse princípio de reconhecimento e punição parece estar na base de grande parte das provas a respeito da relação entre satisfação no trabalho e comportamento do empregado (VECCHIO, 2008, p. 273).

Na relação entre satisfação no trabalho e desempenho, talvez a mais destacada pelos autores, existem duas explicações distintas, não prevalecendo uma sobre a outra. A

primeira diz que o colaborador deve primeiro estar satisfeito para somente depois buscar melhorar o seu desempenho. Já a segunda se refere ao fato do colaborador, que desempenha bem as suas atividades, estar satisfeito devido às recompensas que receberá por essa atuação, ou seja, as recompensas causam tanto satisfação quanto desempenho.

A satisfação com o trabalho pode influenciar também a rotatividade de pessoal<sup>4</sup> nas organizações, acarretando custos e esforços evitáveis. Conforme Robbins, Judge e Sobral (2010), os estudos a respeito do assunto verificaram que, de fato, quanto maior a satisfação dos funcionários, levando em conta fatores como a capacitação, o tempo de locomoção até o trabalho e os materiais utilizados, menor será sua rotatividade. Por outro lado,

[...] a falta de satisfação no trabalho se traduzirá em rotatividade mais provavelmente quando houver muitas oportunidades de emprego existentes, pois os empregados acham mais fácil mudar de trabalho. Finalmente, quando os funcionários possuem um elevado ‘capital humano’ (mais educação e mais qualificação), a probabilidade de que a insatisfação no trabalho se traduza em rotatividade é mais alta, pois eles possuem, ou pensam possuir, mais alternativas disponíveis (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 81).

O absenteísmo também pode ser considerado como um dos efeitos da satisfação no trabalho. Segundo Schermerhorn Junior, Hunt e Osborn (1999, p. 94), “os trabalhadores mais satisfeitos com seus empregos tendem a ter melhor registro de presença e estão menos propensos a faltar por motivos não-explicados dos que os insatisfeitos”. Robbins, Judge e Sobral (2010) acrescentam que, quando há vários empregados alternativos à disposição, os funcionários insatisfeitos apresentam índices altos de faltas, porém quando existem poucos empregados disponíveis, a taxa de absenteísmo é igual à dos funcionários satisfeitos.

É importante ressaltar que essa correlação de satisfação e rotatividade, bem como a de satisfação e absenteísmo, nem sempre podem ser encaradas como fenômenos totalmente negativos. Tanto a rotatividade quanto o absenteísmo podem, às vezes, ser funcionais para a organização (SCHERMERHORN JUNIOR; HUNT; OSBORN, 1999). As organizações que não tem rotatividade alguma ou não apresentam absenteísmo suficiente, sejam devidos às aposentadorias, faltas, folgas ou a outros motivos, podem encontrar dificuldades com inovação e melhoramento contínuo.

Vecchio (2008) inclui, ainda, o atraso crônico como uma das consequências da insatisfação no trabalho, devido a fatores objetivos ou subjetivos. Embora não seja possível afirmar que o atraso crônico seja invariavelmente devido à insatisfação, porque os fatores

---

<sup>4</sup> A rotatividade de pessoal, também conhecida como *turnover*, no contexto de Recursos Humanos (RH), consiste na relação entre admissões e demissões ou na taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos em uma organização. Ela pode ser também um indicador de saúde organizacional e normalmente é expressa em termos percentuais.

intervenientes, como o transporte solidário ou arrumar as crianças de uma grande família para a escola a cada manhã, desempenham um papel. Porém, conforme Vecchio (2008, p. 274),

Certas formas de atraso do empregado, no entanto, como permanecer um tempo maior no pátio de estacionamento ou no banheiro, podem ser atribuídas a determinados fatores relacionados à insatisfação, como pouco envolvimento nas funções ou pouca dedicação profissional. Além dos fatores que dizem respeito às atitudes, a existência de penalidades e incentivos organizacionais relacionados ao atraso, bem como pressões sociais, pode desempenhar um papel na decisão de uma pessoa em atrasar-se.

Cabe ainda salientar que, segundo Vecchio (2008), outras consequências importantes da satisfação profissional que não podem deixar de ser mencionadas são: as atividades sindicais — como as frequências de greves, número de queixas no âmbito dos departamentos, previsão de comportamento nas eleições sindicais, entre outras — e as ações hostis direcionadas aos empregados ou colegas — que em situações extremas incluem sabotagem de equipamentos ou da produção, vandalização de ativos da companhia, violência física contra colegas e superiores, etc. Ambas as consequências são expressas por empregados extremamente insatisfeitos ou mesmo insatisfeitos.

Wagner III e Hollenback (2012) enfatizam que os efeitos da insatisfação com o trabalho da perspectiva organizacional podem trazer custos humanos e financeiros para a organização, portanto devem ser monitorados e gerenciados. Maia (2005) acrescenta que a insatisfação e os problemas vivenciados em função do trabalho interferem na rotatividade, no absenteísmo e, em alguns casos, até na intenção de deixar a empresa, acarretando efeitos indesejáveis e onerosos à própria vida organizacional (perda de bons profissionais, despesas adicionais com recrutamento, seleção, treinamento, etc.), o que pode acabar interferindo no desempenho e na eficácia global da organização. Logo, desenvolver ou manter um clima saudável no ambiente de trabalho, que assegure a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores, deve-se constituir uma das metas prioritárias para todo gestor.

### ***2.3.1 A satisfação no trabalho impactando na qualidade de vida do indivíduo***

Na década de 1990, o termo qualidade de vida invadiu os mais diversos espaços. Passou a integrar o discurso acadêmico, a literatura relativa ao comportamento nas organizações, as conversas informais, a mídia em geral, entre outros. O termo tem sido utilizado tanto para avaliar as condições de vida urbana, incluindo segurança e lazer, transporte, saneamento básico, quanto para se referir à saúde, conforto, bens materiais, etc.

Embora fazendo parte do cotidiano das pessoas, os parâmetros para a definição do que é viver com qualidade são múltiplos e resultam das características, expectativas e interesses individuais (BOM SUCESSO, 1998).

Conforme a autora supramencionada, a qualidade de vida trata da experiência emocional do indivíduo com o seu trabalho, no momento em que tantas mudanças sociais e tecnológicas se instalam de forma intensa e acelerada. O termo em questão aborda os efeitos desta realidade no bem-estar da pessoa do ponto de vista emocional e profissional, destacando as consequências do trabalho sobre a pessoa e seus efeitos nos resultados da organização. De forma geral, a qualidade de vida no trabalho (QVT) diz respeito a: renda capaz de satisfazer às expectativas pessoais e sociais; orgulho pelo trabalho realizado; vida emocional satisfatória; autoestima; imagem da empresa/instituição junto à opinião pública; equilíbrio entre trabalho e lazer; horários e condições de trabalho sensatos; oportunidades e perspectivas de carreira; possibilidade de uso do potencial; respeito aos direitos e justiça nas recompensas (BOM SUCESSO, 1998).

De acordo com Bom Sucesso (1998, p. 36-37),

Qualidade de vida não decorre apenas de salário acima do mercado e de invejável plano de benefícios. Resulta do tratamento humano, da gentileza, da leveza nas relações, da possibilidade de expressão de pontos de vista divergentes, do relacionamento sincero, do respeito aos ausentes e do orgulho pelo que se faz. Atenção, elogio e consideração constituem ingredientes indispensáveis quando se busca lealdade, qualidade e produtividade.

Ainda segundo a autora supracitada, mesmo as pessoas que gostam e sentem prazer com o que fazem podem experimentar insatisfação no trabalho em decorrência do estilo gerencial ou das relações interpessoais no trabalho. Desconsideração, estilo autoritário, gestão centralizadora, ausência de delegação são algumas das posturas gerenciais apontadas como geradoras de conflitos entre os subordinados e seus superiores. Na relação entre colegas de trabalho, muitas vezes, observa-se a disputa de prestígio e poder, a inveja, o ciúme, capazes de gerar insatisfação e conflitos, e, num segundo momento, faz com que os trabalhadores não agraciados se sintam excluídos, perseguidos, infelizes, sem motivação para o trabalho e consequentemente insatisfeitos com o mesmo.

Finalmente, Bom Sucesso (1998) alega que os obstáculos à qualidade de vida mais citados dizem respeito aos conflitos decorrentes de insatisfação das pessoas com a profissão ou com a empresa, dificuldades decorrentes dos conflitos nas relações interpessoais, a falta de infraestrutura doméstica para a mulher que trabalha fora de casa — tais como a falta de utensílios tecnológicos, empregados domésticos, creches para deixar as crianças, entre

outros — e, finalmente, o sofrimento decorrente das crises e insatisfações da pessoa consigo mesma.

A partir deste panorama, nota-se que, assim como a satisfação no trabalho, a qualidade de vida também é um construto subjetivo formado por diversas dimensões, como o bem-estar físico, emocional e social. Como as conceituações da qualidade de vida corroboram com a ideia de que a definição de qualidade humana depende da subjetividade de cada um, para a maioria dos trabalhadores, ter qualidade de vida se relaciona com o fato de ter saúde (OLIVEIRA, 1997 *apud* FERREIRA, 2011). Segundo Mota, Laurindo e Neto (2010 *apud* FERREIRA 2011, p. 73), a qualidade de vida relacionada à saúde é um conceito amplo, porém pode ser sintetizado como “o impacto da saúde sobre uma habilidade funcional de um indivíduo e no bem-estar percebido nos domínios físico, mental e social da vida”. Spector (2006 *apud* MARTINS, 2007) acrescenta que a falta de satisfação ou a insatisfação com o trabalho podem afetar a saúde e o bem-estar do trabalhador, causando doenças, problemas para dormir, dores estomacais, ansiedade e depressão. O fato da insatisfação no trabalho causar impactos na saúde e no bem-estar do trabalhador, conseqüentemente, acaba afetando também sua qualidade de vida. Conforme Spector (2006 *apud* MARTINS, 2007), a única hipótese confirmada pelos estudos é a da *influência mútua*, que afirma que as situações vividas fora do trabalho podem interferir na satisfação com o trabalho, assim como a satisfação no trabalho pode interferir nas situações vividas fora dele.

Portanto, conclui-se que a QVT é de fundamental importância tanto para os trabalhadores quanto para a organização, visando sempre à satisfação dos funcionários com o trabalho.

## **2.4 Mensurando a satisfação com o trabalho**

Afinal, é possível medir a satisfação ou a insatisfação com o trabalho? Os pesquisadores contemporâneos de comportamento organizacional parecem ter chegado a um consenso quanto à possibilidade de mensuração. Apesar da satisfação no trabalho ser multidimensional e possuir múltiplos aspectos subjetivos e objetivos, particulares e pessoais, sua mensuração é possível.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), a avaliação que uma pessoa faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de um somatório complexo de diferentes elementos. Ainda conforme os mesmos autores, existem duas abordagens mais comuns. A primeira delas, a *classificação única global*, é quando os funcionários respondem a uma

pergunta do tipo: “Levando tudo em consideração, quão satisfeito você está com seu trabalho?”. O segundo método, o *somatório das facetas do trabalho*, é mais sofisticado. Nesse tipo de abordagem são identificados alguns elementos-chaves, como o relacionamento com os colegas e superiores, a remuneração atual, as oportunidades de promoção, a natureza do trabalho, entre outros. Esses fatores são classificados em uma escala padronizada e, em seguida, somados para se obter uma pontuação geral da satisfação com o trabalho.

Convém ressaltar que, para os pesquisadores do comportamento organizacional, nenhuma abordagem é superior à outra, pois trata-se de uma daquelas raras situações em que a simplicidade funciona tão bem quanto a complexidade, o que torna um método tão válido quanto o outro.

Spector (2010) diz que a satisfação no trabalho é geralmente avaliada perguntando às pessoas como elas se sentem em relação ao seu trabalho por meio de questionários e entrevistas. O mais antigo instrumento de medida de satisfação no trabalho publicado que se tem conhecimento é o de Brayfield e Rothe, criado em 1951. Trata-se de uma escala unifatorial que se propõe a avaliar a satisfação geral no trabalho por meio de dezoito itens, com cinco alternativas de respostas cada, que variavam de ‘concordo totalmente’ a ‘discordo totalmente’. Este instrumento talvez tenha sido o mais utilizado e o que provocou maior impacto na literatura da área.

Outro instrumento, considerado o mais popular entre os pesquisadores e também o mais completo e cuidadosamente validado, é o *Índice Descritivo do Trabalho*, proposto por Smith, Kendall e Hullin, em 1969, também considerado um indicador de satisfação geral no trabalho, onde são avaliados cinco facetas por esta escala: trabalho, supervisão, salário, colegas de trabalho e oportunidades de promoção (SPECTOR, 2010). Ainda segundo o mesmo autor, a maior limitação que essa escala possui é que ela inclui apenas cinco facetas. Críticas foram feitas no sentido de que alguns itens em particular podem não se aplicar a todos os grupos de funcionários, mas essa crítica provavelmente se aplica a todas as escalas de satisfação no trabalho.

O *Questionário de Satisfação de Minnesota (QSM)*, proposto por Weiss e colaboradores, em 1966, é outro instrumento bastante conhecido e apresenta duas formas: uma escala de 100 itens e outra menor, de 20 itens, ambas com questões sobre 20 facetas<sup>5</sup>. A versão curta do QSM é utilizada para avaliar a satisfação global ou satisfação intrínseca e

---

<sup>5</sup> São elas: atividade, independência, variedade, status social, realização, supervisão (RH), reconhecimento, supervisão técnica, avanço, utilização de habilidades, segurança, criatividade, autoridade, valores morais, condições de trabalho, serviço social, políticas e práticas, compensações, responsabilidade e companheiros de trabalho.

extrínseca, sendo a *intrínseca* aquela que se refere à natureza das tarefas do trabalho e como as pessoas se sentem em relação a ele, enquanto a *extrínseca* se refere a outros aspectos do trabalho, como salário e benefícios (SPECTOR, 2010).

Também bastante utilizado, principalmente por profissionais da área da saúde e educação, tem-se o *Questionário de Satisfação S20/23*, proposto por Meliá e Peiró, em 1989, porém somente adaptado e validado recentemente no Brasil (CARLOTTO; CÂMARA, 2008 *apud* FERREIRA, 2011).

Uma escala relativamente nova, a *Escala de Trabalho em Geral*, foi desenvolvida por Ironson e colaboradores, em 1989. O instrumento contém dezoito itens qualificativos ou frases pequenas acerca do trabalho que utilizam o índice descritivo, possuindo boa confiabilidade e boa correlação com outras escalas de satisfação geral no trabalho (SPECTOR, 2010).

À medida que a satisfação no trabalho foi sendo estudada e aprofundada, muitos outros instrumentos de mensuração de satisfação profissional foram e ainda têm sido desenvolvidos. No Brasil, muitos foram construídos, adaptados e validados principalmente nas décadas de 1970 e 1980 (MARTINS; SANTOS, 2006 *apud* FERREIRA, 2011).

Não importando o método escolhido e o instrumento utilizado, revela-se pouco frequente a solicitação da opinião de gerentes ou observadores sobre a satisfação dos trabalhadores, pois aqueles geralmente sobrevalorizam a satisfação com o trabalho destes a fim de se valorizarem como gerentes. Desse modo, há uma necessidade de se encontrar recursos que sejam os mais isentos possíveis da afetividade e de outros aspectos subjetivos nessas avaliações.

De acordo com Wagner III e Hollenbeck (2012, p. 181),

Muitas tentativas feitas para medir a satisfação do trabalhador confiam em autorrelatos. Imensa quantidade de dados foi reunida sobre a confiabilidade e a validade de muitas escalas existentes, e muitos dados estão disponíveis sobre as empresas que usaram essas escalas no passado, o que permite comparações entre empresas. As escalas estabelecidas são excelentes pontos de partida quando os empregadores procuram avaliar os níveis de satisfação de seus colaboradores. O empregador seria tolo se quisesse “reinventar a roda” ao gerar suas próprias versões de medidas dessas construções amplas. [...] em alguns casos a organização pode querer medir a satisfação de seus colaboradores em aspectos de seu trabalho que são específicos dessa organização [...]. Nessas situações, a organização pode precisar criar suas próprias escalas. Entretanto, tal cenário será mais a exceção do que a regra.

Muitas vezes essas pesquisas de satisfação com o trabalho ou de opinião organizacional geram expectativas. Logo, realizá-las não é uma tarefa que deve ser feita ligeiramente. “Por essa razão, a organização que faz a pesquisa deve estar preparada para agir



sobre os resultados, se deseja ver algum benefício em pesquisas futuras” (WAGNER III; HOLLENBECK, 2012, p. 182).

## **2.5 Correlatos da satisfação no trabalho**

A satisfação no trabalho, o envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo são três vínculos afetivos que proporcionam sensações de prazer no ambiente de trabalho, podendo ser apontados como as três dimensões psicossociais de bem-estar no trabalho (SIQUEIRA; PADOVAM, s.d. *apud* SIQUEIRA *et al.*, 2008). A seguir, serão abordadas brevemente as outras duas dimensões ainda não apresentadas.

### **2.5.1 Envolvimento com o trabalho**

Originalmente definido como “[...] o grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta sua auto-estima” (LODAHL; KEJNER, 1965 *apud* SIQUEIRA *et al.*, 2008, p. 139). Esses dois autores consideraram que o envolvimento com o trabalho inicia durante o processo de socialização do indivíduo, quando lhe são transmitidos os valores sociais relativos ao trabalho. Posteriormente, quando as experiências pessoais de trabalho ocorrem, estas passam a influenciar diretamente a autoestima do indivíduo. Análogo a esta concepção, Muckinsky (2004 *apud* SIQUEIRA *et al.*, 2008, p. 139) define envolvimento com o trabalho como “[...] o grau de identificação psicológica da pessoa com seu trabalho e a importância do trabalho para a auto-imagem”.

Para Siqueira e Gomide Júnior (2004), o envolvimento com o trabalho é um dos principais vínculos afetivos do indivíduo com seu emprego. Segundo os mesmos, existem três características pessoais que podem predispor um indivíduo a se envolver com um trabalho: “pessoas que acreditam em sua capacidade de controlar os fatos que ocorrem em suas vidas, que têm uma visão positiva de si mesmas e que conseguem ver no trabalho que realizam um meio de crescer e satisfazer suas necessidades mais complexas como seres humanos” (SIQUEIRA *et al.*, 2008, p. 140).

Ainda de acordo com Siqueira *et al.* (2008, p. 140),

O engajamento com o trabalho traz consequências positivas tanto para o indivíduo como para a organização em que trabalha. Para o indivíduo, o fato de executar tarefas que lhe permitem entrar em estado de fluxo auxilia-o a vivenciar uma sensação agradável de plena realização de suas potencialidades, de conseguir atingir metas pessoais e profissionais bem como de observar, a cada tarefa realizada, o quão

adequadamente está realizando o seu trabalho. Este complexo processo pode aumentar o senso de autovalor do indivíduo, tornando-o mais confiante sobre suas habilidades e competências profissionais e, ao mesmo tempo, propicia ao trabalhador vivenciar um estado prazeroso de engajamento no trabalho.

Uma vez engajado com o trabalho, o indivíduo pode se transformar em um colaborador com maiores possibilidades de contribuir com os objetivos da organização. Conforme Brown (1996 *apud* SIQUEIRA *et al.*, 2008), o envolvimento com o trabalho pode ser um aspecto psicológico muito importante no ambiente organizacional que ajudaria as empresas a se tornarem mais competitivas e conquistar mercados.

Por fim, de acordo com Martins (2007), ao se envolver com o trabalho, o indivíduo desenvolve laços afetivos que interferem positivamente na satisfação profissional geral e na satisfação com aspectos específicos do trabalho; acrescentando que, para existir o envolvimento com o trabalho, existem diversas questões a serem analisadas, como a motivação, que predispõe o indivíduo no ambiente de trabalho a realizar as atividades que lhe proporcionam o retorno esperado e a consequente satisfação profissional. Dessa forma, para compreender a satisfação no trabalho, é necessário considerar o que impulsiona o trabalhador no exercício da sua profissão e/ou ainda o que pode interferir de forma negativa, segundo a sua percepção.

### **2.5.2 Comprometimento organizacional**

“O comprometimento organizacional é outra variável de atitude amplamente discutida no campo do trabalho. Ela está fortemente relacionada à satisfação no trabalho, mas é bastante diferente” (TETT; MEYER, 1993 *apud* SPECTOR, 2010, p. 349).

Conforme Siqueira *et al.* (2008), os estudos sobre comprometimento no trabalho, especialmente o comprometimento organizacional, embora possuam raízes bem mais antigas, têm um forte crescimento a partir do final da década de 1970, tornando-se, ao longo das décadas seguintes, um dos construtos mais intensamente investigados em comportamento organizacional.

Como grande parte dos domínios das ciências sociais e, em particular, de outras tradições de estudos em comportamento organizacional, as pesquisas a respeito de comprometimento no trabalho são marcadas pela diversidade de definições e modelos teóricos (SIQUEIRA *et al.*, 2008). Segundo Meyer e Herscovitch (2001 *apud* SIQUEIRA *et al.*, 2008) apesar de toda a variabilidade, os autores apontam que todas as definições de

comprometimento fazem, em geral, referencia ao fato de que comprometimento é uma força que estabiliza e coage, bem como dá direção ao comportamento do indivíduo na organização.

Para Mowday, Steers e Porter (1979 *apud* SPECTOR, 2010), a concepção mais frequentemente estudada sobre comprometimento organizacional considera que o comprometimento organizacional tem três componentes:

- a) a aceitação dos objetivos organizacionais — forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização;
- b) a disposição para trabalhar com afinco pela organização — a intenção de se esforçar em prol da organização;
- c) o desejo de permanecer na organização — o forte desejo de manter o vínculo com a organização.

Mais recentemente, uma nova concepção de comprometimento, também com três componentes, foi desenvolvida (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993 *apud* SPECTOR, 2010). Os três tipos de comprometimento são: afetivo, contínuo e normativo. De acordo com Spector (2010, p. 349-350, grifo do autor),

*O comprometimento afetivo* ocorre quando o funcionário deseja permanecer na organização devido a ligações emocionais. *O comprometimento contínuo* existe quando a pessoa deve permanecer na organização porque precisa dos benefícios e do salário ou não consegue encontrar outro emprego. *O comprometimento normativo* parte dos valores do funcionário. A pessoa acredita que deve este comprometimento para a organização, com base em sua crença de que é a coisa certa a se fazer.

Por fim, Spector (2010) alega que existem diferentes fatores envolvidos em cada um dos três componentes. O comprometimento afetivo surge das condições de trabalho e das expectativas atingidas pelo funcionário. O comprometimento contínuo resulta dos benefícios obtidos pelo trabalho e da falta de alternativas de trabalho disponíveis. O comprometimento normativo vem dos valores pessoais do indivíduo, assim como das obrigações que a pessoa julga ter para com seu empregador. Essas obrigações resultam de “favores” que a organização tenha feito, como pagar os gastos com educação do indivíduo.

### 3 A RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

"Eu acredito demais na sorte. E tenho constatado que, quanto mais duro eu trabalho, mais sorte eu tenho." (Thomas Jefferson)

Neste capítulo apresenta-se a relação entre satisfação e motivação no trabalho, conceituando brevemente a motivação e aprofundando com a abordagem de algumas das teorias motivacionais mais conhecidas, bem como de algumas teorias contemporâneas sobre motivação.

#### 3.1 A motivação e algumas de suas teorias motivacionais

Como já mencionado anteriormente, durante muito tempo, a satisfação e a motivação no trabalho estiveram juntas na literatura e nas teorias. Muitos estudiosos defendiam que a satisfação no trabalho era um componente da motivação e que esta levava os trabalhadores a apresentarem indicadores de comportamentos de trabalho importantes para os interesses empresariais (SIQUEIRA *et al.*, 2008). Dentre eles podemos citar: o aumento do desempenho e da produtividade, a permanência na empresa e a redução de faltas ao trabalho, entre outros.

Embora alguns autores tratem a satisfação e a motivação no trabalho como termos correlatos e sinônimos, no contexto organizacional, eles são considerados distintos. Bergamini e Coda (1997 *apud* NEPOMUCENO, 2005) os diferenciam alegando que a satisfação no trabalho é considerada uma energia indireta ou extrínseca, fundamentada a partir da ótica do funcionário, enquanto que a motivação é caracterizada como uma energia direta ou intrínseca, ligada ao significado e à natureza do trabalho.

Mas afinal, o que significa motivação? Segundo Vecchio (2008), a motivação em si é um fenômeno bastante complexo, pois é difícil determinar exatamente como motivar e incentivar as pessoas. Bergamini (1997 *apud* NEPOMUCENO, 2005) diz que a motivação é uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos. Robbins (1999 *apud* NEPOMUCENO, 2005) complementa dizendo que a motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação, onde o mesmo emprega altos níveis de esforços em relação às metas organizacionais, condicionados à capacidade desses esforços satisfazerem alguma necessidade individual. Por fim, Pereira e Oliveira (2004 *apud* NEPOMUCENO,

2005) acrescentam que os fatores motivacionais são considerados como a força que impulsiona a participação do empregado que desenvolve um compromisso duradouro, produtivo e com responsabilidade, satisfazendo, dessa forma, os interesses tanto da organização quanto do indivíduo.

De acordo com Schermerhorn Junior, Hunt e Osborn (1999, p. 86),

A motivação se refere às forças dentro de uma pessoa responsáveis pelo nível, direção e persistência do esforço dispendido no trabalho. O nível é a quantidade de esforço que a pessoa emprega, isto é, quão duro trabalha (por exemplo, pouco ou muito); direção é o que a pessoa opta por fazer quando está face a um grande número de alternativas possíveis (isto é, se vai empregar o esforço visando à qualidade ou à quantidade do produto); persistência se refere a quanto tempo a pessoa continua numa determinada ação (por exemplo, se desiste, se está difícil, ou continua tentando).

Para Wolfe (2014), a satisfação no trabalho se refere ao prazer ou conforto que um trabalho proporciona a uma pessoa. Por outro lado, a motivação refere-se apenas às razões pelas quais uma pessoa realiza um trabalho, independente desse trabalho trazer ou não prazer ao indivíduo.

Apesar da distinção, os conceitos de satisfação e motivação no trabalho estão intimamente ligados. Pode-se perceber que as teorias motivacionais estão significativamente presentes nas pesquisas sobre satisfação profissional. Desse modo, embora haja conhecimento da distinção entre esses termos, para que se entenda a satisfação no trabalho é necessário compreender bem a motivação e algumas de suas teorias mais conhecidas (NEPOMUCENO, 2005).

A década de 1950 é considerada como um dos principais períodos onde se desenvolveram diversos conceitos de motivação e surgiram algumas das teorias motivacionais mais difundidas. Nessa época, foram formuladas três teorias específicas que são, provavelmente, as explicações mais conhecidas sobre a motivação dos trabalhadores, embora hoje muito questionadas. São elas: a teoria da hierarquia de necessidades, as teorias X e Y e a teoria dos dois fatores (ROBBINS, 2009). Portanto, a seguir, essas teorias motivacionais serão abordadas, pois estas serviram de substrato para as teorias que surgiram posteriormente, bem como auxiliam para uma melhor compreensão da satisfação profissional, além de evidenciarem a importância desta para o sucesso organizacional.

Convém salientar que, infelizmente, não existem evidências de que as premissas de nenhuma das teorias motivacionais sejam válidas. “As teorias de comportamento organizacional precisam ter respaldo empírico antes de podermos aceitá-las” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 200).

### 3.1.1 Teoria da hierarquia de necessidades

Como visto anteriormente, o conceito de satisfação está estreitamente ligado ao atendimento das necessidades dos indivíduos. A teoria de Abraham Maslow sobre a hierarquia de necessidades, provavelmente considerada a mais conhecida teoria sobre motivação, identifica cinco categorias distintas de necessidades individuais. Conforme Robbins (2009), as cinco categorias de necessidades são:

- a) **fisiológica:** incluem as necessidades corporais como fome, sede, abrigo, sexo, entre outras;
- b) **segurança:** inclui a segurança e proteção contra danos tanto físicos quanto emocionais;
- c) **social:** incluem afeição, sensação de pertencer a um grupo, aceitação e amizade;
- d) **estima:** inclui tanto fatores internos de estima, como respeito próprio, autonomia e realização; quanto fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção;
- e) **autorealização:** a intenção de se tornar tudo aquilo que se pode ser; inclui o crescimento, alcance do pleno potencial e autodesenvolvimento.

Ainda segundo o mesmo autor, de acordo com a teoria em questão, nenhuma necessidade podia ser totalmente preenchida, quando uma delas estava parcialmente satisfeita ela não motivava mais. Logo, à medida que cada uma delas era atendida, a necessidade seguinte tornava-se a dominante, sempre se movendo para o topo da hierarquia. Conforme Maslow, “para que um desejo seja motivador, ele não pode ser satisfeito já que as pessoas são motivadas pelo nível mais baixo de necessidades não satisfeitas. Ou seja, se dois níveis de necessidades não são satisfeitos, o nível mais baixo irá prevalecer” (SPECTOR, 2010, p. 287-288).

Entretanto, de acordo com Chiavenato (1992 *apud* NEPOMUCENO, 2005), se alguma das necessidades inferiores deixasse de ser atendida durante muito tempo, essa necessidade voltaria a se tornar imperativa, ou seja, dominante, o que acabava neutralizando o efeito das necessidades mais elevadas. Robbins (2009) acrescenta que Maslow separou essas cinco categorias de necessidades em patamares superiores e inferiores. “As necessidades fisiológicas e de segurança são consideradas **necessidades de nível inferior**, e aquelas relacionadas à estima, à vida social e à autorealização são chamadas **necessidades de nível superior**” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 198, grifo do autor). Por fim, ainda

conforme os mesmos autores, as necessidades de nível superior eram satisfeitas internamente (dentro do indivíduo), enquanto que as de nível inferior eram satisfeitas quase sempre externamente (por meio de coisas como remuneração, acordos sindicais e permanência no emprego).

### **3.1.2 Teoria X e Teoria Y**

Douglas McGregor propôs que existiam duas visões distintas do ser humano: uma basicamente negativa, chamada de Teoria X, e outra basicamente positiva, chamada Teoria Y. Nesta teoria, McGregor concluiu que a visão que os gestores têm dos indivíduos baseia-se em certos agrupamentos de premissas e que esses indivíduos tendem a moldar seu próprio comportamento em relação à equipe de acordo com essas premissas (ROBBINS, 2009).

De acordo com Robbins (2009), as quatro premissas dos executivos sob a Teoria X são:

- a) as pessoas, por natureza, não gostam de trabalhar e, sempre que possível, tentam evitar o trabalho;
- b) considerando que as pessoas não gostam de trabalhar, elas precisam ser coagidas, controladas ou ameaçadas com punições para que atinjam as metas;
- c) os trabalhadores evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível;
- d) a maioria dos colaboradores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e demonstra pouca ambição.

Em contrapartida, segundo o autor supramencionado, McGregor lista também quatro premissas que contrastam com as visões negativas da Teoria X, formando assim a Teoria Y. São elas:

- a) as pessoas podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou divertir-se;
- b) os indivíduos demonstrarão auto-orientação e autocontrole, se estiverem comprometidos com os objetivos;
- c) os indivíduos podem aprender a aceitar, ou até a buscar, a responsabilidade;
- d) qualquer funcionário pode ter a capacidade de tomar decisões inovadoras, não se tratando de privilégio exclusivo daqueles em posições hierárquicas mais altas.

Em outras palavras, de maneira bastante simples, Robbins, Judge e Sobral (2010) sustentam que a Teoria X trata-se de funcionários que não gostam de trabalhar, são preguiçosos e evitam a responsabilidade, tendo, geralmente, a remuneração como principal fonte de motivação, enquanto a Teoria Y se trata daqueles que gostam de trabalhar, são criativos, buscam responsabilidades e podem se autodirecionar.

A correlação das teorias propostas por McGregor com a teoria de Maslow era que a Teoria X pressupunha que as necessidades de nível baixo dominavam os indivíduos, enquanto a Teoria Y pressupunha que as necessidades de nível alto é que dominavam os indivíduos. McGregor acreditava que as premissas da Teoria Y eram mais válidas que as da Teoria X. Desse modo, ele propôs algumas formas de maximizar a motivação do funcionário, tais como o processo de tomada de decisão participativo, tarefas desafiadoras que demandam muita responsabilidade e um bom relacionamento em grupo (ROBBINS, 2009).

Cabe ainda ressaltar que, conforme Faria (2004 *apud* NEPOMUCENO, 2005), a mudança da Teoria X para a Teoria Y aumenta a eficiência e eficácia dos gestores e administradores no trato com seus funcionários. Por fim, na visão de Bergamini (1983 *apud* NEPOMUCENO, 2005), do ponto de vista das teorias motivacionais, a grande contribuição de McGregor foi a aplicação da hierarquia de necessidades de Maslow ao contexto do trabalho.

### **3.1.3 Teoria dos dois fatores**

O psicólogo Frederick Herzberg apresentou ao mundo uma nova forma de pensar a respeito da motivação dos indivíduos no trabalho, chegando à conclusão que satisfação e insatisfação são duas escalas separadas (MANCINI, 1999 *apud* NEPOMUCENO, 2005).

Nesta teoria, também conhecida como teoria da higiene-motivação, Herzberg identifica fatores diferentes como sendo causas fundamentais na satisfação no trabalho, os chamados fatores de higiene e os fatores de motivação (SCHERMERHORN JUNIOR; HUNT; OSBORN, 1999). Os fatores de motivação são aqueles intrínsecos ao trabalho e estão envolvidos na produção de satisfação. Já os fatores de higiene, extrínsecos ao trabalho, não geram satisfação, mas sua ausência é causadora de insatisfação (ANDREASI, 2014).

De acordo com Robbins (2009, p. 51),

[...] algumas características tendem a estar consistentemente relacionadas com a satisfação no trabalho e outras com a insatisfação. Os fatores intrínsecos, como promoção, reconhecimento, responsabilidade e realização, parecem relacionados com a satisfação no trabalho. Os pesquisadores que se sentiam bem com seu



trabalho atribuíam esses fatores a si mesmos. Por outro lado, os insatisfeitos tendiam a indicar fatores extrínsecos, como supervisão, remuneração, políticas corporativas e condições de trabalho.

Para Andreasi (2014), os fatores higiênicos, que incluem a política da empresa, a qualidade da supervisão, o relacionamento com o chefe, entre outros, são fatores puramente ambientais, que não dizem respeito à tarefa desempenhada. Conforme o mesmo, este tipo de fator, quando presente, não necessariamente aumenta o nível de satisfação do indivíduo, porém, se ausente, ou mesmo com qualidade ruim, com certeza torna o profissional mais insatisfeito.

Por outro lado, há os fatores motivadores, que, quando ausentes, não causam insatisfação, porém, quando presentes, oferecem motivos para que o colaborador produza mais e melhor aquilo que se espera dele. Como exemplos, enquadram-se o reconhecimento, a responsabilidade, o avanço na carreira, a realização, etc. Cabe ressaltar que, diferentemente dos fatores higiênicos, os fatores motivacionais estão relacionados ao trabalho de cada um (ANDREASI, 2014).

A principal dificuldade de Herzberg, em sua teoria, era sugerir que, diferente da visão tradicional (o que normalmente se acreditava), o oposto da satisfação não é a insatisfação. “Herzberg propõe que seus achados indicam a existência de um *continuum*<sup>6</sup> duplo: o oposto de ‘satisfação’ é ‘não satisfação’, e o oposto de ‘insatisfação’ é ‘não-insatisfação’ ” (ROBBINS, 2009, p. 51, grifo do autor).

Assim como as outras teorias motivacionais já abordadas neste trabalho, a teoria dos dois fatores também não recebeu respaldo na literatura científica. Dentre as principais críticas a respeito da teoria em questão, Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 201) destacam que:

O procedimento utilizado por Herzberg é limitado por sua metodologia. Quando as coisas vão bem, as pessoas tendem a tomar o crédito para si. Caso contrário, buscam culpar o ambiente externo pelo fracasso. [...] Não se utilizou uma medida geral para a satisfação. Uma pessoa pode não gostar de alguns aspectos de seu trabalho, mas ainda assim considera-lo aceitável de maneira geral.

Um paralelo entre as teorias de Abraham Maslow e Frederick Herzberg aponta que os fatores de higiene seriam aqueles que buscam satisfazer as necessidades de baixa ordem ou de nível inferior (fisiológicas e segurança), enquanto os fatores de motivação seriam aqueles que buscariam satisfazer as necessidades de alta ordem ou de nível superior (social, estima e autorealização) (QUEIROZ, 1996 *apud* NEPOMUCENO, 2005).

---

<sup>6</sup> Substantivo masculino originado do latim cujo significado é sequência ou continuidade. De forma mais específica, o vocábulo *continuum* significa um conjunto de elementos tais que se possa passar de um para outro de modo contínuo.

### 3.1.4 Teorias contemporâneas de motivação

As três teorias motivacionais abordadas anteriormente, apesar de bastante conhecidas, não resistiram a uma análise mais rigorosa. Entretanto, existem teorias contemporâneas que possuem fundamentação básica com razoável grau de validade (ROBBINS, 2009). A seguir, serão apresentadas brevemente algumas dessas teorias contemporâneas que representam o atual estado da arte na explicação da motivação dos trabalhadores.

A **teoria da avaliação cognitiva** propõe que a introdução de recompensas, como pagamento, para trabalhos que eram anteriormente gratificantes apenas pelo seu conteúdo, tendem a reduzir a motivação para realizá-los. A teoria sustenta que as recompensas extrínsecas reduzem o interesse intrínseco em uma determinada tarefa se elas forem vistas como uma forma da organização controlar o comportamento de seus trabalhadores. Quando uma pessoa é paga por um trabalho, ela tem a impressão de que aquilo é mais uma coisa que ele tem que fazer do que uma coisa que ela quer fazer. As pesquisas sobre os efeitos motivacionais das recompensas, cada vez mais, parecem deixar claro que as recompensas extrínsecas podem comprometer a motivação, de forma negativa, caso sejam vistas como uma forma de controle organizacional, porém elas podem aumentar a motivação se fornecerem informações sobre competência (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A **teoria do estabelecimento de objetivos ou metas**, proposta inicialmente por Edwin Locke, no final da década de 1960, tem como ideia central que os objetivos específicos e difíceis, com *feedback*, conduzem a melhores desempenhos e, conseqüentemente, níveis mais altos de produtividade, o que sustenta a conclusão de que essa teoria oferece uma das mais poderosas explicações sobre esta variável dependente, a produtividade. Entretanto, a teoria não enfoca o absenteísmo, a rotatividade ou a satisfação com o trabalho (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A **teoria do reforço**, desenvolvida inicialmente pelo psicólogo norte-americano Burrhus Frederic Skinner, veio contrastar com a teoria do estabelecimento de objetivos. Enquanto esta sugere que os propósitos de uma pessoa orientam suas ações, aquela tem uma abordagem behaviorista, argumentando que o reforço condiciona o comportamento. A teoria do reforço conclui que as ações que trazem conseqüências positivas para os indivíduos que as praticam tendem a ser repetidas no futuro (reforços positivos), enquanto as ações que trazem conseqüências negativas, ou seja, os comportamentos que são punidos, tendem a ser eliminados (reforços negativos). Skinner defende que o comportamento das pessoas pode ser

influenciado e até mesmo controlado através de recompensas dos comportamentos desejados (reforços) e, também, ignorando-se as ações não desejadas, porém o “castigo” do comportamento não desejado deve ser evitado sempre que ele contribuir para o desenvolvimento de sentimentos de constrangimento e, em alguns casos, até de revolta. Em outras palavras, o comportamento das pessoas pode ser controlado e moldado por longos períodos de tempo sem que estas sequer percebam. Essa teoria tem um histórico importante de previsões relativas a fatores como qualidade e volume de trabalho, persistência de esforço, absenteísmo, impontualidade e índices de acidentes, porém, por outro lado, não oferece muita explicação sobre a satisfação dos funcionários (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A **teoria da equidade**, geralmente atribuída a J. Stacy Adams, defende que os indivíduos comparam os esforços realizados e as recompensas obtidas de seu trabalho com aqueles de outros funcionários e respondem de maneira a eliminar quaisquer injustiças percebidas. Os indivíduos podem se comparar a amigos, vizinhos, colegas da mesma empresa ou de outras, ou até comparar seu emprego atual com os trabalhos que já tiveram no passado, o que acaba aumentando a complexidade dessa teoria. Esse ponto de referência escolhido pelo funcionário dependerá das informações que o mesmo possui sobre os referenciais, assim como da atração que eles podem exercer. É importante ressaltar que, embora a maior parte das pesquisas tenha se concentrado na remuneração, os funcionários parecem buscar a equidade na distribuição de outras recompensas organizacionais, como cargos de status, escritórios luxuosos, entre outras. Essa teoria lida com todas as quatro variáveis — produtividade, satisfação, absenteísmo e rotatividade. Ela tem, provavelmente, seu ponto mais forte na pesquisa sobre **justiça organizacional** — percepção geral do que é justo no ambiente de trabalho, e é, possivelmente, a teoria sobre motivação que tem maior suporte na literatura (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A **teoria da expectativa**, desenvolvida pelo psicólogo Victor Vroom, é hoje uma das explicações mais aceitas sobre motivação. Embora também criticada, muitas pesquisas dão embasamento a essa teoria. A teoria em questão tem como ideia principal que a força da tendência para agir de determinado modo depende da força da expectativa de que essa ação trará certo resultado, bem como da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo. Em outras palavras, de forma prática, um indivíduo se sente motivado a despende determinado esforço quando acredita que isso resultará em uma boa avaliação de desempenho, que essa boa avaliação resultará em recompensas no trabalho — como um aumento de salário, uma bonificação, uma promoção, entre outras — e, por fim, que essas recompensas satisfarão suas metas pessoais. Em resumo, a teoria enfoca três relações: esforço e desempenho; desempenho

e recompensa; e recompensa e satisfação de metas pessoais. A teoria da expectativa oferece uma explicação poderosa para a produtividade, o absenteísmo e a rotatividade dos funcionários, embora ela parta do princípio de que os funcionários enfrentam poucas limitações em sua autonomia de decisão, o que acaba restringindo sua aplicabilidade. Apesar disso, essa teoria tem seu valor porque as pessoas consideram os resultados esperados com relação a muitos comportamentos. Contudo, ela apenas explica o comportamento (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A lição talvez mais importante depois de estudar todas essas teorias é que elas não competem entre si. O fato de uma delas ser considerada válida, não invalida automaticamente as demais. Na verdade, muitas delas são complementares. O grande desafio é juntá-las para entender seu inter-relacionamento (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Por fim, é de suma importância ressaltar que as teorias sobre motivação possuem limitações culturais. Robbins (2009) afirma que a maioria das teorias motivacionais foi desenvolvida nos Estados Unidos, por norte-americanos e sobre norte-americanos. Logo, é preciso tomar cuidado ao assumir as recomendações dessas teorias quando lidamos com outras culturas, ou seja, essas sugestões devem ser ajustadas para adaptarem-se às outras culturas fora da América do Norte.

## 4 RELATO DA PESQUISA SOBRE O TRABALHO DOCENTE

“Quanto mais aumenta nosso conhecimento, mais evidente fica nossa ignorância”. (John F. Kennedy)

Cada vez mais se acentua uma preocupação com a educação e a qualidade do ensino no país. Pelo menos, é o discurso político corrente em muitos palanques. Muitos são os argumentos; destes, alguns dos mais destacados criticam as más condições de trabalho e baixa remuneração dos docentes. Esta pesquisa direcionou seu foco para o ensino superior ou ensino terciário — nível mais elevado dos sistemas educativos —, embora, o que apareça como mais crítico seja o ensino fundamental e médio. Segundo o Senador Cristovam Buarque<sup>7</sup>, do Partido Democrático Trabalhista (PDT – DF), as melhores condições para o ensino superior e para a pós-graduação devem-se ao fato de que nestes níveis de ensino estão as preferências dos políticos. Em outras palavras, o Senador atribui ao ensino superior uma resposta mais visível dos eleitores, alegando que os ensinos fundamental e médio não são prioridades no investimento público, pois estes não proporcionam tantos votos quanto o ensino superior.

Neste trabalho, procurou-se, ainda que resumidamente, sair do campo das conjecturas e aferir como os docentes do Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo (FEAAC) da UFC percebem as condições de trabalho e como estão em termos de satisfação com sua profissão. Não é o primeiro trabalho que busca investigar essa temática, pois, na década de 1990, algo semelhante foi pesquisado no curso em questão.

### 4.1 Metodologia

Neste capítulo apresenta-se a estratégia metodológica utilizada para alcançar os objetivos apresentados na introdução deste trabalho. No decorrer deste capítulo são abordados: o tipo e local do estudo; a população e amostra do estudo; as considerações éticas da pesquisa; como os dados foram coletados, com a apresentação dos instrumentos utilizados;

---

<sup>7</sup> Cristovam Ricardo Cavalcanti Buarque é um engenheiro mecânico, economista, educador, professor universitário e político brasileiro filiado ao PDT. Cristovam já foi reitor da Universidade de Brasília de 1985 a 1989; governador do Distrito Federal de 1995 a 1998; Ministro da Educação entre 2003 e 2004 e atualmente é senador da República, pelo Distrito Federal, com mandato até 2018.

e, por fim, o relato da pesquisa seguida da análise dos resultados. É de suma importância salientar que este capítulo sofreu fortes influências da metodologia utilizada na dissertação de Ferreira (2011), atual mestra em enfermagem, embora o instrumento utilizado para medir a satisfação no trabalho tenha sido distinto.

#### **4.1.1 Tipo e local do estudo**

O estudo realizado foi do tipo descritivo exploratório, onde foram diagnosticados os possíveis problemas organizacionais através da percepção e análise dos resultados, investigados por meio do estudo de caso. O estudo descritivo<sup>8</sup> e exploratório<sup>9</sup> tem objetivo de formular questões ou problemas para desenvolver hipóteses, aproximar o pesquisador do ambiente pesquisado, expor características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo também estabelecer correlações entre variáveis (GIL, 2002 *apud* FERREIRA, 2011). Trata-se também de uma pesquisa qualitativa, pois ainda que apresente dados numéricos, utilize um instrumento padronizado (questionário) e seja utilizada quando se sabe exatamente o que deve ser perguntado para atingir os objetivos da pesquisa, ela é constituída de uma amostra de conveniência pequena e resulta de respostas abertas e fechadas cujo entendimento possui alguma subjetividade, estimulando os entrevistados a pensar e falar livremente sobre algum tema, objeto ou conceito (SILVA, 2011).

O estudo foi realizado na unidade acadêmica da FEAAC da UFC, localizada no Bloco Didático 3, na cidade de Fortaleza – CE, Brasil, instituição pública de ensino superior que é referência no ensino, na formação e produção de conhecimento no Ceará. Segundo dados constantes no site da própria instituição (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2014), a UFC contava com um quadro de 2.152 docentes ativos no ano de 2013, dos quais 1.984 eram professores do quadro (efetivos) e os 168 restantes representavam a quantidade de professores substitutos. Esses números referem-se ao ano de 2013, tendo em vista que os dados referentes ao ano corrente (2014) ainda não haviam sido disponibilizados no site, portanto, não sendo possível utilizar os números atuais com precisão.

---

<sup>8</sup> No estudo descritivo não pode haver interferência do pesquisador. Este deverá apenas descobrir a frequência com que certo fenômeno acontece ou como se estrutura e funciona um sistema, método, processo ou realidade operacional. É um tipo de pesquisa que pode ser entendida como um estudo de caso, onde, após a coleta de dados, é realizada uma análise entre as variáveis para uma posterior determinação dos efeitos resultantes em uma organização, em um sistema de produção ou produto.

<sup>9</sup> O estudo ou pesquisa exploratória estabelece critérios, métodos e técnicas para a elaboração de uma pesquisa e busca oferecer informações sobre o objeto de estudo, bem como orientar a formulação de hipóteses. A pesquisa exploratória visa à descoberta, ao achado, à elucidação de fenômenos ou à explicação daqueles que não eram aceitos apesar de evidentes.

#### ***4.1.2 População e amostra do estudo***

A população desse estudo é composta de trinta docentes efetivos que fazem parte do Departamento de Administração e ministram aulas no respectivo curso, não incluindo os professores substitutos (três) e os cedidos de outros departamentos (variam entre sete e oito a cada semestre), segundo informações prestadas pelo próprio Departamento de Administração.

Por se tratar de um estudo piloto, a amostra de conveniência não é considerada quantitativamente relevante em relação ao total de docentes efetivos que lecionam no Curso de Administração da UFC, em Fortaleza - CE. Por essa razão, a amostra de conveniência abrangeu cinco desses professores, que atenderam aos seguintes critérios de inclusão:

- a) ser professor efetivo e estar em situação ativa na instituição;
- b) ser professor lotado no curso de graduação de administração;
- c) ter lecionado por, pelo menos, um ano no curso de graduação de administração da referida instituição.

#### ***4.1.3 Considerações éticas (Apêndice A)***

Os docentes foram convidados a participar da pesquisa, sendo a estes apresentados o título do trabalho, bem como esclarecidos os objetivos do estudo e os instrumentos para preenchimento. Os professores que aceitaram participar da pesquisa registraram sua anuência assinando o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), encontrado no Apêndice A deste trabalho. O documento, elaborado por Ferreira (2011) e adaptado pelo autor desta obra, garante, aos participantes, o direito ao anonimato, a ausência de ônus ou bônus e o direito à desistência em qualquer momento da pesquisa.

#### ***4.1.4 Coleta de dados***

A coleta de dados ocorreu durante a segunda quinzena do mês de outubro e a primeira semana do mês de novembro de 2014 e a abordagem inicial aconteceu pessoalmente com os professores participantes em seu local de trabalho, na unidade acadêmica da FEAAC da UFC, localizada no Bloco Didático 3, com a apresentação pessoal do pesquisador. Os docentes foram abordados no Departamento de Administração, normalmente nos intervalos entre as aulas do turno noturno.

A pesquisa foi introduzida aos participantes por meio da leitura do título do trabalho e dos objetivos do estudo, bem como pela apresentação dos instrumentos de coleta de dados. Em seguida, informou-se aos docentes o tempo médio de preenchimento dos instrumentos e a possibilidade de entrega dos questionários preenchidos em data posterior. Todos os professores participantes assinaram o TCLE.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de dois questionários, sendo o primeiro para identificar o perfil sociodemográfico da amostra, enquanto o segundo foi para verificar e avaliar o nível de satisfação no trabalho desses profissionais, bem como identificar os principais fatores que causam a satisfação ou insatisfação no trabalho e, por fim, revelar qual o significado do trabalho docente na vida dessas pessoas.

Os instrumentos são autoaplicáveis; autoexplicativos; de fácil entendimento; não são considerados demasiadamente extensos, pelo número de questões; aplicados no próprio ambiente de trabalho, favorecendo a entrega dos questionários no mesmo momento do seu preenchimento ou em um momento futuro, a critério do sujeito.

O tempo médio para preenchimento dos instrumentos foi determinado cronometrando o primeiro docente convidado a participar da pesquisa, chegando-se ao tempo aproximado de 15 minutos. Entretanto, por serem autoaplicáveis, muitos docentes optaram por devolvê-los em momento posterior.

#### ***4.1.4.1 Instrumento I – Questionário sociodemográfico (Apêndice B)***

Para a obtenção de dados que permitissem traçar um perfil sociodemográfico dos docentes participantes do estudo, foi utilizado um questionário, encontrado no Apêndice B, também elaborado por Ferreira (2011) e adaptado pelo autor deste estudo, contendo variáveis como: gênero, idade, estado civil, quantidade de filhos e renda familiar mensal; as relacionadas ao trabalho incluíram: a formação acadêmica (títulos) e carreira universitária, o tempo de instituição, a carga horária semanal, se as atividades de ensino são na graduação e/ou pós-graduação (*stricto e lato sensu*), se possui algum cargo administrativo e outro vínculo empregatício.

#### ***4.1.4.2 Instrumento II – Escala de satisfação no trabalho (Anexo A)***

Siqueira *et al.* (2008) afirma que, para se construir uma medida útil de satisfação profissional, é indispensável que ela permita avaliar não um amplo leque de dimensões de



trabalho, mas sim aqueles aspectos que a teoria aponta como dimensões do conceito de satisfação. Por outro lado, a medida deve ser de fácil aplicação, permitindo aos trabalhadores entender o que se pede deles e apontar suas respostas com tranquilidade. A medida deve também permitir a transformação dos dados por ela coletados em resultados que possam ser interpretados prontamente, tanto no âmbito de pesquisa científica quanto na prática gerencial.

Respeitando todos os critérios supramencionados, o instrumento escolhido para a realização desta pesquisa foi a *Escala de Satisfação no Trabalho* (EST)<sup>10</sup>. A EST está ancorada em uma visão multidimensional e seus itens cobrem as cinco dimensões teóricas do conceito de satisfação no trabalho. São elas: satisfação com o salário; satisfação com os colegas de trabalho; satisfação com a chefia; satisfação com as promoções e satisfação com a natureza do trabalho. Cada dimensão contém cinco itens, totalizando vinte e cinco na sua versão completa. Existe também uma versão reduzida dessa escala, composta por apenas quinze dos vinte e cinco itens da versão completa, assinalados com um (®) como mostra o Anexo A.

A EST foi construída e validada no Brasil, com o objetivo de avaliar o grau de contentamento do trabalhador frente às cinco dimensões do trabalho supramencionadas. Independente da versão utilizada (forma completa ou forma reduzida), a EST pode ser utilizada para aferir níveis de satisfação no trabalho de indivíduos de ambos os sexos, que tenham preparo para ler e compreender as instruções, os itens e o procedimento de responder à medida, por meio do uso de uma escala de sete pontos (SIQUEIRA *et al.*, 2008). A aplicação da EST, independente da forma escolhida, poderá ser feita de forma individual ou coletiva. Deve-se tomar cuidado para que os respondentes tenham compreendido as instruções e o modo de assinalar as respostas, bem como assegurar que o ambiente de aplicação seja tranquilo e confortável. Cabe ressaltar que o tempo de aplicação é livre.

Considerando que a EST é uma medida multidimensional com cinco dimensões, tanto em sua forma completa (25 itens) como em sua versão reduzida (15 itens), deverão ser computados cinco escores médios. Siqueira *et al.* (2008) explica que cada escore médio é calculado somando-se os valores assinalados pelos respondentes em cada um dos cinco itens que integra cada dimensão e, em seguida, divide-se este valor obtido pelo número de itens da dimensão. Logo, para a forma completa da EST — versão escolhida para este estudo — a

---

<sup>10</sup> A EST foi elaborada por Mirlene Maria Matias Siqueira, na sua tese de Doutorado em Psicologia, em 1995. Mirlene é Doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília, professora titular da Universidade Metodista de São Paulo e especialista em Pesquisa Social pela Universidade de Uberlândia. Suas áreas de interesse em pesquisa são: inteligência emocional e comportamento organizacional, em particular temas como comprometimento organizacional, satisfação no trabalho, suporte organizacional e cidadania organizacional.

soma será sempre dividida por cinco, como mostra o quadro a seguir (Quadro 1). Deve-se ressaltar, ainda, que o resultado deverá ficar entre 1 e 7.

Quadro 1 – Quadro demonstrativo das dimensões, definições, itens e índices de precisão da EST em sua forma completa com 25 itens

<b>Dimensões</b>	<b>Definições</b>	<b>Itens</b>	<b>Índices de precisão</b>
Satisfação com os colegas	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.	1, 6, 14, 17 e 24	0,86
Satisfação com o salário	Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.	5, 8, 12, 15 e 21	0,92
Satisfação com a chefia	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.	2, 9, 19, 22 e 25	0,90
Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.	7, 11, 13, 18 e 23	0,82
Satisfação com as promoções	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira da empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.	3, 4, 10, 16 e 20	0,87

Fonte: Siqueira *et al.* (2008).

Pode-se notar também, no quadro acima (Quadro 1), uma coluna referente aos índices de precisão de cada dimensão. A validação da EST, realizada por Siqueira, em 1995, mostrou que os 25 itens agruparam-se em cinco fatores, todos com bons níveis de confiabilidade (*Alfa de Cronbach*)<sup>11</sup>, conforme descrito no quadro supramencionado.

<sup>11</sup> O coeficiente *Alfa de Cronbach* foi apresentado por Lee J. Cronbach, em 1951, como uma forma de estimar a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa. Ele mede a correlação entre respostas em um questionário através da análise das respostas dadas pelos respondentes, apresentando uma correlação média entre as perguntas. O coeficiente  $\alpha$  é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador de todos os itens de um questionário que utilizem a mesma escala de medição.

Em outras palavras, Coelho Junior e Faiad (2012) explicam, de maneira simplificada, que essa escala investiga o grau que os indivíduos estão mais ou menos satisfeitos em relação a alguns aspectos de seu trabalho, obtendo-se um escore geral da satisfação com o trabalho, após somar os escores médios de cada uma das cinco dimensões e, em seguida, dividir pelo número de dimensões. Quanto maiores os escores médios obtidos, mais satisfeitos os funcionários estarão em relação às dimensões avaliadas na medida e quanto maior o escore geral obtido, mais satisfeito eles estarão em relação ao trabalho de maneira geral.

A interpretação dos resultados obtidos deverá considerar que quanto maior for o valor do escore médio, maior será o grau de satisfação ou contentamento do empregado com aquela dimensão de seu trabalho. “Assim, valores entre 5 e 7 tendem a indicar satisfação. Por outro lado, valores entre 1 e 3,9 tendem a sinalizar insatisfação, enquanto valores entre 4 e 4,9 informam um estado de indiferença, ou seja, nem satisfeito, nem insatisfeito” (SIQUEIRA *et al.*, 2008, p. 271).

Por fim, cabe salientar que a EST, independente de sua versão, resultou de estudo empírico por meio do qual foram validadas as suas cinco dimensões, os seus itens, sua escala de respostas e as instruções. “Portanto, não é possível garantir os indicadores psicométricos da EST aqui descritos caso seja alterada qualquer parte de sua composição” (SIQUEIRA *et al.*, 2008, p. 271).

Para a aplicação neste estudo, não houve qualquer modificação no enunciado dos itens em relação ao instrumento original, porém foram acrescentadas duas perguntas abertas, elaboradas pelo próprio autor, objetivando encontrar qual a medida mais importante e/ou necessária, na visão desses professores, a fim de melhorar a satisfação no trabalho global dos mesmos, bem como para revelar o significado do trabalho docente na vida desses profissionais.

#### ***4.1.5 Relato da pesquisa e análise dos resultados***

Inicialmente, buscou-se traçar o perfil dos professores que participaram da pesquisa, utilizando-se das informações obtidas através do Questionário Sociodemográfico (Apêndice B). De acordo com a pesquisa, foi possível observar que a maioria dos respondentes é do sexo masculino, representados por 80% da amostra, enquanto as mulheres representam apenas 20% da mesma.

Em relação à faixa etária, os professores participantes da pesquisa possuem entre 46 (quarenta e seis) e 66 (sessenta e seis) anos. No que diz respeito ao estado ou situação conjugal, 80% dos docentes são casados e apenas 20% da amostra encontra-se divorciada. No que se refere à quantidade de filhos, 60% dos docentes possuem 02 (dois) filhos, enquanto 20% da amostra possui 03 (três) e os outros 20% da mesma possui apenas 01 (um) filho, dando uma média de 02 (dois) filhos por professor.

Quando questionados se trabalhavam em outro local além da universidade estudada, 80% dos docentes responderam que não e os 20% restantes dos respondentes responderam que sim. Já quando perguntados se possuíam algum cargo administrativo na instituição, 60% alegaram que não, enquanto 40% afirmaram que sim.

Em relação à qualificação/titulação desses profissionais, constatou-se que todos os docentes possuem pós-graduação, com 60% da amostra possuindo doutorado e 40% mestrado. Constatou-se, ainda, que 60% dos respondentes possuem atividade de ensino exclusivamente na graduação, enquanto 40% dos professores possuem atividade de ensino tanto na graduação como na pós-graduação *Stricto Sensu*. Quanto ao tempo de exercício da profissão na respectiva universidade, observou-se que a maioria dos professores trabalha na instituição há mais de 10 (dez) anos, representados por 60% da amostra, enquanto os 40% restantes dos docentes possuíam de 02 (dois) a 05 (cinco) anos.

No que se refere à jornada semanal de trabalho, 80% dos participantes responderam possuir uma carga horária de 40 (quarenta) horas semanais e os 20% restantes da amostra respondeu possuir uma jornada de trabalho de 30 (trinta) horas por semana. Por fim, no que diz respeito à renda familiar mensal, 60% dos docentes responderam obter acima de 15 (quinze) salários mínimos e os 40% restantes dos respondentes afirmaram possuir uma renda familiar mensal de 07 (sete) a 10 (dez) salários mínimos.

#### ***4.1.5.1 Nível de satisfação no trabalho de acordo com cada dimensão***

Tendo em vista a pequena amostra, ou seja, o pequeno número de docentes participantes da pesquisa, optou-se pela utilização de tabelas para a ilustração dos resultados, julgando não ser necessária a presença de gráficos para tal. Essas tabelas mostram, além do nome de cada uma das cinco dimensões da satisfação com o trabalho e dos itens (questões) que integram cada uma delas, os valores (respostas) que cada docente atribuiu a cada um desses itens e, a partir desses valores, é possível se calcular médias respectivas a cada docente e referentes a cada dimensão.

Escolhendo-se um professor por vez, somando-se os valores assinalados pelo mesmo em cada um dos cinco itens que integra cada dimensão e, em seguida, dividindo-se este valor obtido pelo número de itens da dimensão é possível obter a média de cada dimensão da satisfação no trabalho de cada um dos cinco professores.

Para facilitar a análise dos resultados, os docentes serão chamados de D1, D2, D3, D4 e D5, com suas respectivas médias denominadas M1, M2, M3, M4 e M5. Dessa forma, é necessário se encontrar cinco médias para cada dimensão, sendo cada média respectiva a cada professor. Cabe ressaltar, também, que cada professor corresponde a 20% do total da amostra, tendo em vista o total de cinco professores participantes da pesquisa. Vale salientar, ainda, que os resultados com casas decimais foram sempre arredondados para mais ou para menos, dependendo do número que aparece após a vírgula — se inferior a cinco, arredondado para menos; se igual ou superior a cinco, arredondado para mais.

Por fim, é importante mencionar que todas as médias encontradas, neste tópico, tratam-se de médias parciais, calculadas como médias aritméticas e que posteriormente serão utilizadas para encontrar médias gerais (globais).

Conforme a tabela abaixo (Tabela 1), no que diz respeito à primeira dimensão (**satisfação com os colegas**), obteve-se, respectivamente: M1 = 6,2; M2 = 6,8; M3 = 5,8; M4 = 4,4 e M5 = 5,6. A partir desses números, pode-se afirmar que o D2 está totalmente satisfeito, enquanto que os D1, D3 e D5 estão muito satisfeitos e, por fim, o D4 demonstra indiferença com a respectiva dimensão. Logo, infere-se que quatro dos cinco professores, que representam 80% da amostra, estão satisfeitos com seus colegas de trabalho.

Tabela 1 – Médias respectivas a cada docente referentes à satisfação com os colegas

Satisfação com os colegas					
Questões	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5
<b>1</b>	6	7	6	5	5
<b>6</b>	7	7	6	4	6
<b>14</b>	6	7	6	5	6
<b>17</b>	5	7	5	3	6
<b>24</b>	7	6	6	5	5
<b>Médias</b>	<b>6,2</b>	<b>6,8</b>	<b>5,8</b>	<b>4,4</b>	<b>5,6</b>

Fonte: Elaborado pelo autor da obra (2014).

De acordo com a tabela a seguir (Tabela 2), tratando-se da segunda dimensão (**satisfação com o salário**), encontrou-se, respectivamente: M1 = 4,8; M2 = 6,8; M3 = 3,2;

M4 = 2,6 e M5 = 2,2. Com essas médias, pode-se alegar que o D2 está totalmente satisfeito, o D1 está satisfeito, os D3 e D4 demonstram insatisfação e, por fim, D5 está muito insatisfeito com o salário. Portanto, conclui-se que 60% desses docentes estão insatisfeitos com o salário, gerando um “aspecto negativo” que deve ser observado na instituição estudada.

Tabela 2 - Médias respectivas a cada docente referentes à satisfação com o salário

Satisfação com o salário					
Questões	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5
5	5	7	3	3	3
8	5	7	3	3	2
12	4	6	3	2	2
15	5	7	4	3	2
21	5	7	3	2	2
<b>Médias</b>	<b>4,8</b>	<b>6,8</b>	<b>3,2</b>	<b>2,6</b>	<b>2,2</b>

Fonte: Elaborado pelo autor da obra (2014).

Analisando a terceira dimensão (**satisfação com a chefia**), pode-se observar, na tabela seguinte (Tabela 3), os seguintes números: M1 = 6,8; M2 = 6,8; M3 = 6; M4 = 4,8 e M5 = 5,2. Desse modo, tem-se que os D1 e D2 estão totalmente satisfeitos, o D3 está muito satisfeito, enquanto que os D4 e D5 demonstram estar satisfeitos com a chefia. Nessa dimensão, o dado que talvez mais chame atenção é que, de modo geral, 100% da amostra está pelo menos satisfeita com seu superior.

Tabela 3 - Médias respectivas a cada docente referentes à satisfação com a chefia

Satisfação com a chefia					
Questões	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5
2	7	7	6	5	5
9	6	6	6	3	5
19	7	7	6	5	5
22	7	7	6	4	5
25	7	7	6	7	6
<b>Médias</b>	<b>6,8</b>	<b>6,8</b>	<b>6</b>	<b>4,8</b>	<b>5,2</b>

Fonte: Elaborado pelo autor da obra (2014).

Conforme a análise da quarta dimensão (**satisfação com a natureza do trabalho**), a tabela a seguir (Tabela 4) apresentou as seguintes médias: M1 = 5,2; M2 = 7; M3 = 5,4; M4 = 4,8 e M5 = 4,6. Logo, afirma-se que o D2 está totalmente satisfeito, enquanto que

os demais (D1, D3, D4 e D5) estão satisfeitos com a natureza do trabalho. Portanto, deve-se destacar que todos os docentes estão pelo menos satisfeitos com essa dimensão.

Tabela 4 – Médias respectivas a cada docente referentes à satisfação com a natureza do trabalho

Satisfação com a natureza do trabalho					
Questões	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5
<b>7</b>	6	7	6	5	5
<b>11</b>	3	7	5	5	5
<b>13</b>	6	7	7	6	5
<b>18</b>	5	7	3	3	3
<b>23</b>	6	7	6	5	5
<b>Médias</b>	<b>5,2</b>	<b>7</b>	<b>5,4</b>	<b>4,8</b>	<b>4,6</b>

Fonte: Elaborado pelo autor da obra (2014).

Por fim, analisando a quinta e última dimensão (**satisfação com as promoções**), de acordo com a Tabela 5, obteve-se, respectivamente: M1 = 5,4; M2 = 7; M3 = 4,4; M4 = 3 e M5 = 4,4. Com essas médias, tem-se que o D2 está totalmente satisfeito, o D1 está satisfeito, os D3 e D5 demonstram indiferença e, finalmente, o D4 mostra insatisfação em relação às promoções. Portanto, infere-se que 40% da amostra está satisfeita, enquanto que 40% demonstra indiferença e 20% mostra estar insatisfeito com as promoções. Cabe ressaltar que, nesse estudo, a indiferença não foi considerada como algo positivo, logo, pode-se presumir que 60% dos professores participantes não estão satisfeitos com essa dimensão.

Tabela 5 – Médias respectivas a cada docente referentes à satisfação com as promoções

Satisfação com as promoções					
Questões	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5
<b>3</b>	6	7	5	5	5
<b>4</b>	5	7	5	3	5
<b>10</b>	5	7	3	3	4
<b>16</b>	5	7	5	2	5
<b>20</b>	6	7	4	2	3
<b>Médias</b>	<b>5,4</b>	<b>7</b>	<b>4,4</b>	<b>3</b>	<b>4,4</b>

Fonte: Elaborado pelo autor da obra (2014).

#### 4.1.5.2 Nível de satisfação global no trabalho de acordo com cada docente

Uma vez encontradas as médias parciais de cada docente referentes a cada uma das cinco dimensões da satisfação com o trabalho, é possível se obter uma média global para cada participante, que corresponderá a quão satisfeitos estes profissionais estão com o trabalho de maneira geral. Para chegar a tal resultado, deve-se somar as cinco médias encontradas para cada docente e, em seguida, dividi-las pelo número de dimensões (também cinco).

Conforme a tabela abaixo (Tabela 6), observa-se as seguintes médias globais: M1 = 5,68; M2 = 6,88; M3 = 4,96; M4 = 3,92 e M5 = 4,4. Desse modo, conclui-se que o D2 está totalmente satisfeito, o D1 está muito satisfeito, o D3 demonstra estar satisfeito, enquanto que os D4 e D5 mostram indiferença quanto ao trabalho na instituição estudada. Logo, infere-se que 60% da amostra está pelo menos satisfeita, enquanto 40% demonstra indiferença, ou seja, não estão satisfeitos, porém, por outro lado, não estão insatisfeitos.

Tabela 6 – Médias globais respectivas a cada docente referentes à satisfação no trabalho como um todo

Satisfação global com o trabalho					
Médias	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5
1ªDimensão	6,2	6,8	5,8	4,4	5,6
2ªDimensão	4,8	6,8	3,2	2,6	2,2
3ªDimensão	6,8	6,8	6	4,8	5,2
4ªDimensão	5,2	7	5,4	4,8	4,6
5ªDimensão	5,4	7	4,4	3	4,4
Médias Globais	5,68	6,88	4,96	3,92	4,4

Fonte: Elaborado pelo autor da obra (2014).

#### 4.1.5.3 Escores médios e escore geral

Finalmente, após obtidas todas as médias parciais e globais de cada docente, é possível estimar o nível de satisfação do coletivo em relação a cada uma das cinco dimensões e em relação ao trabalho como um todo, atingindo, dessa forma, o objetivo geral deste estudo.

Para se chegar a tal resultado, chamar-se-á de *escore médio* a soma das médias parciais dos cinco docentes respondentes, referentes a cada dimensão e, em seguida, dividindo o resultado da soma pelo número de participantes do estudo (também cinco). O *escore médio*



corresponderá ao nível de satisfação que a amostra de professores demonstrará diante de cada dimensão. Para a realização de tais cálculos, utilizou-se, também, a Tabela 6.

Como já mencionado anteriormente, neste capítulo, quando o valor do *escore médio* encontra-se entre 1 e 3,9, os docentes tendem a sinalizar insatisfação; entre 4 e 4,9, tendem à indiferença e entre 5 e 7 tendem a estar satisfeitos. Desse modo, na tabela a seguir (Tabela 7), observa-se que os docentes encontram-se satisfeitos com os colegas, com a chefia e com a natureza do trabalho. Ao mesmo tempo, esses profissionais demonstraram indiferença quanto à satisfação com as promoções e, por fim, mostraram estar insatisfeitos com o salário.

Tabela 7 - Escores médios de acordo com cada dimensão da satisfação no trabalho

DIMENSÕES DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO	ESCORES MÉDIOS
Satisfação com os colegas	5,76
Satisfação com o salário	3,92
Satisfação com a chefia	5,92
Satisfação com a natureza do trabalho	5,4
Satisfação com as promoções	4,84

Fonte: Elaborado pelo autor da obra (2014).

Obtendo-se o *escore médio* de cada uma das cinco dimensões da satisfação no trabalho, é possível achar um *escore geral* da mesma, somando-se os cinco *escores médios* e, em seguida, dividindo o somatório pelo número de dimensões, também cinco. Nesse caso, encontrou-se um *escore geral* igual a **5,168**. Logo, presume-se que, de maneira geral, os professores do Curso de Administração da UFC encontram-se satisfeitos com seu trabalho.

Vale ressaltar que, quanto maior for o *escore geral* obtido, mais satisfeitos esses profissionais estarão em relação ao trabalho de maneira geral.

#### 4.1.5.4 Interpretação das respostas subjetivas

Como tentativa de encontrar uma forma de aumentar e/ou melhorar a satisfação global desses profissionais com seu trabalho e, ao mesmo tempo, revelar aspectos não abordados na EST, foi perguntado a esses docentes que medida ou mudança os mesmos julgavam mais importante ou mais necessária a ser realizada para atingir tal objetivo. As cinco respostas divergiram, comprovando que cada docente possui suas particularidades e seus

próprios ansejos. As respostas variam entre: aumento na quantidade de monitores para todos os docentes; apoio financeiro à realização de pesquisas, independente da produção; diminuição da burocracia e da formalidade no trabalho; recebimento de um apoio financeiro efetivo de qualificação/titulação; melhorar a organização das suas próprias atividades. Com isso, conclui-se que, apesar de ter um alto grau de confiabilidade, a EST, assim como a maioria dos instrumentos utilizados para medir a satisfação no trabalho, torna-se um questionário relativamente impreciso, pois é possível perceber que existem inúmeros outros aspectos do trabalho que não são abordados nesses tipos de pesquisa, aspectos dos quais muitas vezes são subjetivos.

Por outro lado, quando questionados sobre qual o significado do trabalho docente e qual a importância do mesmo em suas vidas, todas as respostas trouxeram a mesma ideia central. Os docentes destacaram a importância de ter a oportunidade de ajudar no crescimento das pessoas, repassando o conhecimento e a experiência de vida para os alunos, alegando que o trabalho docente é motivante e, ao mesmo tempo, desafiador ou ameaçador, devido à grande responsabilidade que o mesmo traz. Um dos docentes enfatizou que ser professor é seu modo de vida. A partir dessas respostas, inferiu-se que toda a amostra (os cinco docentes) está satisfeita e até mesmo orgulhosa com a essência do trabalho docente em si.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes”. (Marthin Luther King)

Em uma sociedade moderna e bastante volúvel, pode-se afirmar que parte do desenvolvimento humano e da satisfação com a vida está associada ao sucesso no trabalho. Contudo, para que esse sucesso seja alcançado, é necessário que o indivíduo esteja satisfeito com sua profissão. Consequências negativas podem ocorrer dentro de uma organização quando seus funcionários não estão satisfeitos com seu trabalho, o que pode acabar comprometendo o sucesso da mesma.

Constatou-se que a satisfação no trabalho, por se tratar de uma atitude, é um fenômeno complexo e de difícil definição, pois se refere a um estado subjetivo, podendo variar de pessoa para pessoa ou até mesmo no próprio indivíduo, ao longo do tempo e de acordo com as diferentes circunstâncias. Entretanto, promovê-la entre todos os membros que constituem uma organização é um processo onde todos saem ganhando; empregados, empregadores e a própria organização.

Apesar da satisfação no trabalho ser multidimensional e possuir múltiplos aspectos subjetivos e objetivos, particulares e pessoais, mensurá-la é possível. Os instrumentos utilizados nessa pesquisa permitiram o alcance dos objetivos propostos. Para atingir o objetivo geral do trabalho, foi utilizada a Escala de Satisfação no Trabalho (EST), desenvolvida e validada no Brasil, e, através dela, constatou-se que os docentes pesquisados estão satisfeitos com três das cinco grandes dimensões teóricas da satisfação no trabalho. São elas: satisfação com os colegas de trabalho; satisfação com a chefia e satisfação com a natureza do trabalho. No que diz respeito às outras duas dimensões, esses profissionais demonstraram indiferença com as promoções e, por fim, mostraram-se insatisfeitos com os salários. Obtendo-se os escores médios, é possível detectar onde o coletivo está mais e/ou menos satisfeito, logo, quais aspectos do trabalho merecem receber maior atenção, a fim de promover a satisfação no trabalho de seus membros; neste caso, as promoções e os salários. Entretanto, quando obtido o escore geral, que corresponde ao nível de satisfação global do coletivo em relação ao trabalho, ou seja, a quão satisfeita a amostra de professores está em relação ao trabalho como um todo, encontrou-se que esses docentes estão satisfeitos, de

maneira geral, com seus trabalhos, presumindo que, mesmo necessitando de algumas mudanças e melhorias, a Universidade Federal do Ceará (UFC) é uma boa instituição para o trabalho na docência.

Quando analisadas as questões abertas, dois pontos merecem ser destacados. O primeiro deles é que foi possível perceber que inúmeros outros aspectos do trabalho não são abordados na EST, o que acaba comprometendo, de certa forma, a precisão dos resultados obtidos pelo questionário, ou seja, os resultados encontrados, de forma alguma, encontram-se acabados, completos ou se configuram como verdade absoluta. Por outro lado, mesmo os docentes apontando medidas necessárias para aumentar ou melhorar a satisfação com o trabalho, todos demonstraram o mesmo sentimento em relação ao trabalho na docência. Esses profissionais destacaram a importância de ter a oportunidade de ajudar no crescimento das pessoas, repassando o conhecimento e a experiência de vida para os alunos, alegando que o trabalho docente é motivante e, ao mesmo tempo, desafiador ou ameaçador, devido à grande responsabilidade que o mesmo traz. Portanto, inferiu-se que toda a amostra (os cinco docentes) está satisfeita e até mesmo orgulhosa com a essência do trabalho docente em si.

Não se pode deixar de mencionar que, como toda trajetória, o caminho trilhado apresentou algumas dificuldades. Inicialmente, este estudo buscou entrevistar vinte professores efetivos do Curso de Administração da UFC, no semestre de 2014.2, dos quais dez seriam do sexo masculino e dez do feminino, para que, dessa forma, os resultados encontrados pudessem ser confrontados e, desse modo, ser descoberto inclusive qual o sexo mais satisfeito com o trabalho docente na referida instituição. Contudo, isso não foi possível, pois a maior parte dos docentes convidados a participar da pesquisa, por algum razão, preferiu se omitir de responder os questionários, enquanto outra parte não os entregou respondidos em um tempo hábil para que o trabalho fosse concluído; limitações operacionais que inviabilizaram a proposta inicial. É importante ressaltar que, para um estudo que busca medir o nível de satisfação com o trabalho de um grupo de indivíduos, seria interessante que a quantidade de entrevistados buscasse se aproximar o máximo possível da população total desse grupo, para que, dessa maneira, os resultados fossem os mais próximos possíveis da realidade.

Talvez a lição mais importante, após se realizar um estudo sobre satisfação no trabalho e uma pesquisa de satisfação com o mesmo, é perceber que esse tipo de pesquisa deve ser realizado periodicamente em todo e qualquer tipo de organização e que seus resultados não devem ser ignorados ou deixados de lado, pois eles podem revelar os pontos fortes e fracos da organização, na visão de seus colaboradores, revelando aspectos do trabalho

que podem ser mantidos ou aperfeiçoados, se positivos, ou trabalhados e melhorados, se negativos, por aqueles que possuem poder para realizar tais mudanças. Em outras palavras, os responsáveis pela organização podem e devem trabalhar em cima desses resultados com o intuito de promover e impulsionar a satisfação profissional de seus membros, almejando, cada vez mais, o sucesso da organização.

Por fim, pesquisas mais aprofundadas podem ser realizadas para melhor detalhar os fatores que causam insatisfação ou mesmo indiferença na docência. Por outro lado, aquilo que causa satisfação também deve ser destacado, pois o reforço positivo naquilo que está funcionando, pode ser encorajador e, muitas vezes, sublima o que é negativo. Seria também interessante elaborar um estudo que comparasse a satisfação com o trabalho de docentes efetivos com a de professores substitutos de um mesmo curso ou, ainda, que comparasse a satisfação profissional dos docentes de cursos distintos que integram a FEAAC, entre muitas outras possibilidades de pesquisas.

## REFERÊNCIAS

- ANDREASI, Diego. **A teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg**. [S.l.], 2014. Disponível em: <<http://www.jovemadministrador.com.br/a-teoria-dos-dois-fatores-de-frederick-herzberg/>>. Acesso em: 20 ago. 2014.
- AZEVEDO, Ana Julia Diniz; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. Satisfação no trabalho: um estudo de caso na Procuradoria-Geral de Justiça do Rio Grande do Norte. **Revista Eletrônica Machado Sobrinho**. Juiz de Fora, ed. 6, n. 2, p. 1-18, jul./dez. 2012. Disponível em: <[http://www.machadosobrinho.com.br/revista\\_online/publicacao/artigos/Artigo02REMS6.pdf](http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo02REMS6.pdf)>. Acesso em: 03 set. 2014.
- BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Dunya, 1998.
- COELHO JUNIOR, F. A.; FAIAD, C. Evidências de validade da escala de satisfação no trabalho. **Avaliação Psicológica**, Itatiba, v.11, n. 1, p. 111-121, abr. 2012. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1677-04712012000100011&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1677-04712012000100011&script=sci_arttext)>. Acesso em: 25 set. 2014.
- CUTRIM, Ana Carolina *et al.* Estudo sobre satisfação no trabalho com professores de uma escola pública e suas consequências físicas, psicológicas e profissionais. **Psicologado Artigos, Psicologia Organizacional**. [S.l.], ed. jun. 2013, 2013. Disponível em: <<https://psicologado.com/atuacao/psicologia-organizacional/estudo-sobre-satisfacao-no-trabalho-com-professores-de-uma-escola-publica-e-suas-consequencias-fisicas-psicologicas-e-profissionais>>. Acesso em: 13 ago. 2014.
- FERREIRA, Ana Cássia Mendes. **Satisfação no trabalho de docentes de uma instituição pública de ensino superior: reflexos na qualidade de vida**. 2011. 126 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Faculdade de Enfermagem, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2011. Disponível em: <[http://mestrado.fen.ufg.br/up/127/o/Ana\\_C3%A1ssia\\_Mendes\\_Ferreira.pdf?139101550](http://mestrado.fen.ufg.br/up/127/o/Ana_C3%A1ssia_Mendes_Ferreira.pdf?139101550)>. Acesso em: 26 ago. 2014.
- FIGUEIREDO, Jussara Moore de. **Estudo sobre a satisfação no trabalho dos profissionais de informação de uma ifes**. 2012. 174 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Escola de Engenharia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2012. Disponível em: <[http://www.bdt.ndc.uff.br/tde\\_arquivos/14/TDE-2013-05-16T115017Z-3663/Publico/Dissertacao%20Jussara%20Figueiredo.pdf](http://www.bdt.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2013-05-16T115017Z-3663/Publico/Dissertacao%20Jussara%20Figueiredo.pdf)>. Acesso em: 28 ago. 2014.
- FREITAS, Eduardo de. **A dura realidade do professor**. [S.l.], [2008]. Disponível em: <<http://educador.brasile escola.com/etica/a-dura-realidade-professor.htm>>. Acesso em: 28 out. 2014.
- LOCUS DE CONTROLE. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2013. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Locus\\_de\\_controle&oldid=35168605](http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Locus_de_controle&oldid=35168605)>. Acesso em: 3 set. 2014.

MAIA, Lúcia de Fátima Rocha Bezerra. **Clima organizacional e satisfação no trabalho:** estudo da superintendência de recursos humanos da Universidade Federal do Ceará. 2005. 117 f. Monografia (Especialização em Gestão Universitária) - Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2005.

MARTINS, Adney Acácio. **Satisfação no trabalho:** um estudo com trabalhadores em regime de turno de uma empresa de energia elétrica de Santa Catarina. 2007. 59 f. Monografia (Graduação em Psicologia) – Centro de Educação de Biguaçu, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2007. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAEiJUA/satisfacao-no-trabalho>>. Acesso em: 19 ago. 2014.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas:** psicologia das relações interpessoais. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

NEPOMUCENO, Luana Holanda. **Clima organizacional e satisfação do trabalhador:** relações e implicações um estudo de caso em uma indústria cearense. 2005. 66 f. Monografia (Especialização em Recursos Humanos) - Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2005.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Sociologia das organizações:** uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PEDRO, Neuza; PEIXOTO, Francisco. Satisfação profissional e autoestima em professores dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico. **Análise Psicológica**, [S.l.], v. 24, n. 2, p. 247-262, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/pdf/aps/v24n2/v24n2a10.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2014.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional:** teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SARTORETO, Isabela Saura. **Satisfação e insatisfação no trabalho dos enfermeiros:** revisão integrativa da literatura. 2013. 214 p. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/7/7140/tde-12062013-113313/pt-br.php>>. Acesso em: 24 ago. 2014.

SCHERMERHORN JUNIOR, J. R.; HUNT, J.G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, Katia Viviane da. **Diferença entre pesquisa qualitativa e quantitativa**. [Campo Grande], 2011. Disponível em: <<http://programapibicjr2010.blogspot.com.br/2011/04/diferenca-entre-pesquisa-qualitativa-e.html>>. Acesso em: 29 out. 2014.

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

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-328.

SOUSA, Hítalo Policarpo. **A relação entre o tipo de liderança e a satisfação dos colaboradores:** um estudo de caso realizado no Magazine Alfa localizado na cidade de Picos-PI. 2013. 76 f. Monografia (Graduação em Administração) – Campus Senador Helvidio Nunes de Barros, Universidade Federal do Piauí, Picos, 2013. Disponível em: <[http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/Monografia%20H%C3%ADtalo%20Policarpo%2010\\_04\\_2013.pdf](http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/Monografia%20H%C3%ADtalo%20Policarpo%2010_04_2013.pdf)>. Acesso em: 21 ago. 2014.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. A Universidade. **UFC em números, dados básicos 2013.** Disponível em: <<http://www.ufc.br/a-universidade/ufc-em-numeros/5602-dados-basicos-2013>>. Acesso em: 20 out. 2014.

VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional.** 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

WOLFE, Michael. **What is the difference between motivation and job satisfaction?** [S.l.], 2014. Disponível em: <[http://www.ehow.com/info\\_8124897\\_difference-between-motivation-job-satisfaction.html](http://www.ehow.com/info_8124897_difference-between-motivation-job-satisfaction.html)>. Acesso em: 23 set. 2014.



## **APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), de uma pesquisa para conclusão de curso de graduação. Meu nome é Felipe Brasileiro Vasconcelos, sou o pesquisador responsável e graduando do curso de administração da Universidade Federal do Ceará.

Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, no caso de concordar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que se encontra em duas vias. Uma delas ficará com você e a outra com o pesquisador responsável. Em caso de recusa, você não será penalizado de forma alguma.

Em caso de dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o pesquisador responsável Felipe Brasileiro Vasconcelos, no telefone: (85) 9927-4505.

### **INFORMAÇÕES IMPORTANTES SOBRE A PESQUISA**

Título: Satisfação no trabalho: um estudo com o corpo docente efetivo do curso de administração da Universidade Federal do Ceará no semestre de 2014.2

A motivação para o estudo da satisfação profissional de docentes, parte do pressuposto básico de que esta variável influencia no desempenho do trabalhador e pode atuar sobre inúmeras dimensões de seu comportamento, desde o profissional até o social, interferindo inclusive na sua saúde.

A compreensão acerca da satisfação no trabalho e a sua importância para o sucesso organizacional possibilitarão o direcionamento de maior atenção aos profissionais da docência. Da mesma forma, permitirão que se constituam diagnósticos, bem como reivindicações de possíveis melhorias, contribuindo para melhorar o bem-estar desses profissionais, assim como a qualidade do ensino.

Essa pesquisa tem como objetivo geral: verificar o nível de satisfação no trabalho dos docentes efetivos do curso de administração da Universidade Federal do Ceará. E como objetivos específicos: apresentar o conceito de satisfação no trabalho e suas implicações, identificar o perfil sociodemográfico desses profissionais; bem como identificar os principais fatores que causam a satisfação ou insatisfação no trabalho e, por fim, revelar qual o significado do trabalho docente na vida destes profissionais.

A sua participação, nesse estudo, será por meio do preenchimento de dois questionários, um para traçar seu perfil sociodemográfico e outro para avaliar sua satisfação profissional, com um total de 27 questões, sendo 25 delas correspondentes à Escala de Satisfação no Trabalho e as duas últimas tratando-se de questões subjetivas (abertas) a respeito do tema, a serem respondidas em um tempo médio estimado de 15 minutos.

Poderão ocorrer riscos em decorrência de sua participação, inclusive riscos psicológicos os quais buscaremos minimizar. Nenhum benefício direto proveniente da pesquisa lhe será garantido, entretanto, os benefícios poderão ser evidenciados na medida em que os resultados desse estudo estimularem reflexão acerca da sua satisfação no trabalho como docente, contribuindo, dessa maneira, para a busca de melhorias da sua satisfação profissional e da qualidade do ensino.

Da mesma forma serão garantidos: o direito ao **sigilo e anonimato**, a **ausência de ônus ou bônus** decorrentes da sua participação nesta pesquisa, o **direito à desistência a qualquer momento** de participar da pesquisa sem que lhe traga algum prejuízo, entre outros aspectos.

Se, em algum momento, no desenvolvimento dessa pesquisa, você se sentir lesado, poderá, pelas vias legais, pleitear indenização que será concedida mediante a confirmação de eventuais danos decorrentes da sua participação na mesma.

Obrigado por sua atenção e colaboração,

\_\_\_\_\_  
Felipe Brasileiro Vasconcelos  
Pesquisador responsável

#### CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO DA PESQUISA

Eu, \_\_\_\_\_, CPF \_\_\_\_\_ n.º \_\_\_\_\_, abaixo assinado, concordo em participar do estudo “Satisfação no trabalho: um estudo com o corpo docente efetivo do curso de administração da Universidade Federal do Ceará no semestre de 2014.2”, como sujeito. Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pelo pesquisador Felipe Brasileiro Vasconcelos sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como de que não foram encontrados riscos relativos à participação nessa pesquisa e a não garantia de benefícios diretos provenientes da mesma. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer penalidade.

Local e data: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Nome e assinatura do pesquisador responsável: \_\_\_\_\_

Presenciamos a solicitação de consentimento, esclarecimento sobre a pesquisa e aceite do sujeito em participar. Testemunhas (não ligadas à equipe de pesquisadores):

Nome: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

**APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO****01 - Iniciais do Nome:** \_\_\_\_\_**Docente nº** \_\_\_\_\_**02 - Sexo:** Masculino ( ) Feminino ( )**03 - Idade em anos:** \_\_\_\_\_ **Data nascimento:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_**04 - Estado civil:**

Solteiro ( ) Divorciado ( ) União estável ( )

Casado ( ) Viúvo ( ) Outro \_\_\_\_\_

**05 - Filhos?** Sim ( ) Não ( ) Quantos? \_\_\_\_\_**06 - Trabalha em outro local?** Sim ( ) Não ( )

Se sim, em quantos? \_\_\_\_\_ Na docência também? Sim ( ) Não ( )

**07 - Titulação:**

Graduado ( ) Doutor ( )

Especialista ( ) Pós-doutor ( )

Mestre ( )

**08 - Carreira Universitária:**

Professor Auxiliar Nível \_\_\_\_ Professor Adjunto Nível \_\_\_\_

Professor Assistente Nível \_\_\_\_ Professor Associado Nível \_\_\_\_

**09 - Possui cargo administrativo:** Sim ( ) Não ( ) Qual? \_\_\_\_\_**10 - Tem atividade de ensino na:**

Graduação ( )

Pós-Graduação *Lato Sensu* ( )Pós-Graduação *Stricto Sensu* ( )

**11 – Jornada semanal de trabalho:**

20 horas ( )    30 horas ( )    40 horas ( )    Outra \_\_\_\_\_

**12 - Há quanto tempo trabalha nesta instituição? Data de admissão: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_**

01 a 02 anos ( )                      Mais de 10 anos ( )

02 a 05 anos ( )                      Outro \_\_\_\_\_

05 a 10 anos ( )

**13 - Renda familiar mensal: R\$ \_\_\_\_\_**

01 a 03 salários mínimos ( )                      10 a 15 salários mínimos ( )

04 a 06 salários mínimos ( )                      Acima de 15 salários mínimos ( )

07 a 10 salários mínimos ( )

Fonte: Ferreira, Ana Cássia Mendes (2011), adaptado pelo autor da obra.

## ANEXO A – ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO (EST)

**PARTE I** - As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. **Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles.** Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

1 = Totalmente insatisfeito

2 = Muito insatisfeito

3 = Insatisfeito

4 = Indiferente

5 = Satisfeito

6 = Muito satisfeito

7 = Totalmente satisfeito

No meu trabalho atual sinto-me...

- 1) ( ) Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho. ®
- 2) ( ) Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
- 3) ( ) Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa. ®
- 4) ( ) Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.
- 5) ( ) Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho. ®
- 6) ( ) Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim. ®
- 7) ( ) Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam. ®
- 8) ( ) Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional. ®
- 9) ( ) Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho.
- 10) ( ) Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal. ®
- 11) ( ) Com a capacidade de meu trabalho absorver-me. ®
- 12) ( ) Com o meu salário comparado ao custo de vida.
- 13) ( ) Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.
- 14) ( ) Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.
- 15) ( ) Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês.
- 16) ( ) Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa. ®
- 17) ( ) Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.
- 18) ( ) Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.

- 19) ( ) Com o entendimento entre eu e meu chefe. ®
- 20) ( ) Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa.
- 21) ( ) Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho. ®
- 22) ( ) Com a maneira como meu chefe me trata. ®
- 23) ( ) Com a variedade de tarefas que realizo. ®
- 24) ( ) Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho. ®
- 25) ( ) Com a capacidade profissional do meu chefe. ®

® Itens que compõem a versão reduzida da EST (15 itens).

Fonte: Siqueira, Mirlene Maria Matias (1995).

**PARTE II - As duas perguntas abaixo são questões subjetivas (abertas) e devem ser respondidas da maneira mais sucinta possível.**

Se possível, o que você faria para aumentar e melhorar a satisfação global com seu atual trabalho? Cite a medida que julgar mais importante ou mais necessária (apenas uma).

---



---



---

O que significa o trabalho docente para você? Qual a importância dele em sua vida?

---



---



---



---

Fonte: Elaborado pelo autor da obra (2014).

**Obrigado pela sua contribuição!**

## **ANEXO B – RESPOSTA DO E-MAIL ENVIADO À ACADEMIA BRASILEIRA DE LETRAS**

2/10/2014 Mensagem de Impressão do Outlook.com  
<https://blu169.mail.live.com/ol/mail.mvc/PrintMessages?mkt=pt-br 1/1>

Imprimir

Fechar

ABL RESPONDE

De: academia@academia.org.br  
Enviada: quinta-feira, 2 de outubro de 2014 19:56:42  
Para: [brasileiro\\_ufc@hotmail.com](mailto:brasileiro_ufc@hotmail.com)

ACADEMIA BRASILEIRA DE LETRAS

ABL RESPONDE

Pergunta: Bom dia!!! Gostaria imensamente da ajuda de vocês no que diz respeito às abreviações corretas das palavras mestre, mestra, doutor e doutora para realização de trabalhos acadêmicos, como monografias, dissertações e teses, tendo em vista a existência de diversas formas e divergências, inclusive entre professores. Preciso da ajuda de vocês!!  
Agradeço desde já!

Resposta: Prezado consulente, as abreviaturas são flutuantes e a ABL não legisla sobre elas. O Vocabulário Ortográfico da Língua Portuguesa (VOLP) registra as seguintes abreviaturas: M.e para "mestre", M.<sup>a</sup> para "mestra", D.r para "doutor", Dr.<sup>a</sup> e Dra. para "doutora". De nada, disponha.

Academia Brasileira de Letras - Todos os direitos reservados