

**LUCIANO LUGÃO DA SILVA**

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO: A PERCEPÇÃO DE  
FUNCIONÁRIOS DE CÂMARAS MUNICIPAIS DO VALE DO AÇO  
MINAS GERAIS**

**PEDRO LEOPOLDO  
FACULDADES INTEGRADAS DE PEDRO LEOPOLDO  
2011**

**LUCIANO LUGÃO DA SILVA**

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO: A PERCEPÇÃO DE  
FUNCIONÁRIOS DE CÂMARAS MUNICIPAIS DO VALE DO AÇO  
MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.

Linha de Pesquisa: Inovação e Organizações.

Orientadora: Prof. (a) Iris Barbosa Goulart.

**Pedro Leopoldo**  
**Fundação Pedro Leopoldo**

**2011**

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação “SATISFAÇÃO NO TRABALHO: A PERCEPÇÃO DE FUNCIONÁRIOS DE CÂMARAS MUNICIPAIS DO VALE DO AÇO MINAS GERAIS.”

**CANDIDATO:** LUCIANO LUGÃO DA SILVA

Dissertação de mestrado profissionalizante defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora, constituída pelos professores:

---

Profa. Dra Maria Celeste Lobo de Vasconcelos

---

Profa. Dra. Íris Barbosa Goulart

---

Prof. Dr. Marcelo de Rezende Pinto

Pedro Leopoldo (MG), 08 de agosto de 2011.

A Amanda por seu amor, carinho, afeto e sua dedicação.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente ao meu pai, Célio Valadares, em memória, a minha mãe Ila minhas irmãs Cintia e Jordânia e minha linda sobrinha Vittória;

A Deus Nosso Senhor;

À Professora Dra. Íris Barbosa Goulart pela orientação pertinente e pelas contribuições, tornando possível a conclusão desta pesquisa;

A todos os professores do Curso de Mestrado das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, por compartilharem conosco seus conhecimentos;

Aos meus amigos Moacir, Renato, Marcus, Salvador e Alcides, pelas inúmeras e judiciosas observações;

Aos meus colegas, pela troca de experiências, pela solidariedade e, sobretudo, pelo convívio ao longo do curso;

Aos funcionários da secretaria, em especial minha amiga Jussara;

A todos que colaboraram na elaboração desta obra.

“Ensinar é um exercício de imortalidade. De alguma forma continuamos a viver naqueles cujos olhos aprenderam a ver o mundo pela magia da nossa palavra. O professor, assim, não morre jamais [...]”

Rubem Alves

## RESUMO

Esta dissertação aborda uma temática ligada à Administração Pública brasileira, referente à importância da satisfação no trabalho dos funcionários numa organização de serviço público. Parte-se do pressuposto, reconhecido pela Administração desde a década de 1920, de que trabalhadores satisfeitos são mais produtivos. Ressalta-se que, a partir dos anos 1990, quando se passou a valorizar o capital humano, o investimento em pessoas se tornou mais efetivo, e foram realizadas diversas pesquisas sobre os vínculos do indivíduo com a organização. O objetivo da pesquisa que fundamenta esta dissertação foi avaliar a satisfação no trabalho dos funcionários de duas Câmaras Municipais do Vale do Aço, a partir da aplicação da Escala de Satisfação no Trabalho (EST), que é uma medida multidimensional, construída e validada por pesquisadores sobre esta temática. Para atingir tal objetivo, foi desenvolvida uma pesquisa de campo, que constituiu um estudo de casos, cuja abordagem foi quantitativa. Os sujeitos aos quais o instrumento foi aplicado foram os funcionários das Câmaras Municipais de Cel. Fabriciano e de Timóteo. A análise estatística das respostas evidenciou que os funcionários da Câmara de Cel. Fabriciano se mostram satisfeitos com a relação com os colegas, com a natureza do trabalho e com as chefias; em Timóteo, os funcionários se mostram satisfeitos com a natureza do trabalho, mas são indiferentes em relação aos colegas e às chefias. É provável que a situação ainda indefinida de certo número de servidores, que não são concursados, influa nas suas respostas, pelo receio de represálias. Sugere-se que os administradores públicos avaliem as consequências da gestão de órgãos como as câmaras com base em interesses políticos e busquem adotar critérios meritocráticos, comprometendo-se com a legalidade nas admissões, na carreira e no tratamento dos funcionários.

Palavras-chave: Administração Pública; Câmaras Municipais; Satisfação no Trabalho.

## ABSTRACT

This dissertation approaches an thematic related to the Brazilian Public Administration, reffering the importance of job satisfaction of employees in a public service organization. It starts from the presupposed, recognized by the Administration since the 1920s, that happy workers are more productive. It emphasizes that, from the year 1990, when it came to value human capital, investment in people has become more effective, and several studies were performed on the linkages of the individual with the organization. The purpose of the research underlying this dissertation was to evaluate the job satisfaction of employees in two municipal councils of the Steel Valley, from the application of the Job Satisfaction Scale (EST), which is a multidimensional measure, constructed and validated by researchers about this thematic. To achieve this purpose, we developed a field research, which provided a case study, whose approach was quantitative. The subjects to which the instrument was applied were employees of the Municipal Councils of Cel. Fabriciano and Timóteo the Statistical analysis of responses revealed that employees of the House of Cel. Fabriciano were satisfied with the relationship with colleagues, with the nature of work and with the leadership, in Timóteo, the employees were satisfied with the nature of work, but are indifferent to colleagues and supervisors. Is probable that the situation in a yet undefined number of servers, who did not went throught a public contest, will affect their responses for fear of retaliation. It is suggested that public administrators to evaluate the consequences of management agencies such as chambers based on political interests and persue to adopt meritocratic criteria, committing themselves to the legality in admissions, in career and the treatment of employees.

Keywords: public administration, municipal councils; Job Satisfaction.



**LISTA DE ABREVIATURAS**

QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
FASFIL	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômicas e Aplicadas
ONG	Organização Não Governamental
ABONG	Associação Brasileira de ONGs
GIPE	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
CEMPRE	Cadastro de Empresas
OMS	Organização Mundial de Saúde
UTI	Unidade de Tratamento Intensivo
EST	Escala de Satisfação no Trabalho
TAC	Termo de Ajuste de Conduta
CAC	Centro de Atenção ao Cidadão
CPD	Centro de Processamentos de Dados

**LISTA DE QUADROS E ILUSTRAÇÕES**

Quadro 1 - Satisfação no trabalho (visão multidimensional).....	39
Quadro 2 - Satisfação no trabalho (visão unidimensional).....	40
Quadro 3 - Síntese das tendências à satisfação com o trabalho.....	59

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantidade de dados ausentes - Perfil do respondente.....	51
Tabela 2 - Quantidade de dados perdidos - Questões referentes à avaliação da satisfação no trabalho.....	51
Tabela 3 - Resultado do Teste MCAR com respectivos valores estimados (EM)	51
Tabela 4 - Local de trabalho.....	52
Tabela 5 - Gênero do respondente.....	52
Tabela 6 - Distribuição da faixa etária.....	53
Tabela 7 - Distribuição do grau de escolaridade.....	53
Tabela 8 - Principal atividade onde você atua.....	53
Tabela 9 - Tempo de serviço na Câmara Municipal.....	54
Tabela 10 - Regime de trabalho.....	54
Tabela 11 - Nível do seu cargo.....	55
Tabela 12 - Percentual da distribuição escolaridade e nível do cargo ocupado....	55
Tabela 13 - Ocupação de cargo de chefia.....	55
Tabela 4 - Expectativas profissionais dos respondentes em relação à Câmara Municipal tem sido atendidas.....	56
Tabela 15 - Coeficiente alfa de Cronbach.....	56
Tabela 16 - Média das escalas e respectivos itens.....	57
Tabela 17 - Critérios de análise das pontuações.....	58
Tabela 18 - Teste de Kolmogorov-Smirnov – Normalidade das escalas.....	60
Tabela 19 - Resultados da análise de variância – ANOVA.....	60

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1. Problematização.....	17
1.2. Objetivos.....	17
1.3. Justificativa.....	18
1.4. Estrutura do texto.....	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1. A Administração Pública no Brasil.....	20
2.1.1. Conceito de Administração Pública.....	22
2.1.2. Evolução da Administração Pública: administração burocrática x	23
2.1.3. Aspectos da Administração Pública no Brasil.....	26
2.1.4. A gestão pública.....	27
2.1.5. Câmara Municipal (Brasil).....	28
2.2. A Satisfação no Trabalho.....	31
2.2.1. Evolução dos estudos sobre satisfação no trabalho.....	35
2.2.2. Conceito de satisfação no trabalho.....	38
2.2.3. Produção científica sobre prazer e sofrimento no trabalho.....	41
3. METODOLOGIA.....	44
3.1. Caracterização da pesquisa.....	44
3.2. Unidades de análise e sujeitos da pesquisa.....	45
3.3. Coleta de dados.....	46
3.4. Análise e interpretação dos resultados.....	47
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	49
4.1. Análise exploratória dos dados.....	49
4.2 – Margem de erro da pesquisa.....	50
4.3 – Análise de dados ausentes.....	50
4.4 - Perfil dos respondentes.....	52
4.5 – Confiabilidade das escalas.....	56
4.6 - Análise descritiva.....	57

	13
1. INTRODUÇÃO.....	13
4.7 - Teste de hipóteses para escores médios de satisfação.....	59
5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
REFERÊNCIAS.....	66
ANEXOS.....	71

## 1. INTRODUÇÃO

Um elemento fundamental nas relações de trabalho é o compromisso com a ética no âmbito da organização, tornando condição básica desse compromisso o tratamento dado aos funcionários. É fato reconhecido pela Administração, desde o surgimento da teoria de Relações Humanas, em meados da década de 1920, que trabalhadores satisfeitos são mais produtivos e, a partir dos anos 1990, quando se passou a valorizar o capital humano, o investimento em pessoas se tornou mais efetivo.

A satisfação no trabalho é um dos aspectos do vínculo das pessoas com as organizações e com o trabalho (SIQUEIRA e GOMIDE Jr., 2004, p.300) e constitui um tópico importante dos estudos sobre o comportamento organizacional, sendo, por isso indicador da qualidade geral da experiência humana no local de trabalho. Ela expressa uma forma especial de pensar a respeito das pessoas, do seu trabalho e das organizações nas quais suas carreiras são desenvolvidas.

A valorização do talento humano excede a recompensa financeira pelo trabalho realizado. Ela pressupõe a atenção das organizações na construção de um ambiente de trabalho efetivo, onde os profissionais sejam reconhecidos como seres humanos em todas as suas dimensões – física, emocional, social, profissional, intelectual e espiritual, oportunizando condições para melhoria e o autogerenciamento de seu estilo de vida na busca da saúde integral (SIQUEIRA e GOMIDE Jr., 2004, p.302).

Assim, se as pessoas não se sentirem satisfeitas no trabalho, sua contribuição para a organização será mais pobre, e elas serão conduzidas à alienação, à má vontade, ao declínio da produtividade, e, inevitavelmente, ocorrerão comportamentos contraproducentes (como absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem, etc.). A satisfação no trabalho conduz a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual as pessoas tendem a aumentar suas contribuições e a elevar suas oportunidades de êxito, enquanto a administração tende a reduzir mecanismos rígidos de controle social. A garantia da qualidade de vida no ambiente de trabalho é a principal condição para se ter funcionários satisfeitos. Portanto, o ótimo desempenho pode e deve ser atingido através de um alto nível de satisfação no trabalho.

Tanto organizações particulares quanto organizações públicas devem ser administradas visando ao sucesso, e a satisfação das pessoas que nelas trabalham é fundamental para assegurar o alcance desse objetivo. As Câmaras Municipais integram o bloco dessas organizações públicas, embora sua dinâmica, determinada pelos processos eleitorais e pela frequente troca dos responsáveis por sua administração, não tenha dado realce à importância da satisfação dos funcionários e à contribuição que eles podem oferecer ao bom andamento das ações políticas.

Nesse sentido, quando a satisfação se instala e sua importância é reconhecida pelos funcionários dentro da organização, ela interfere nos pensamentos e nas atitudes de cada um. Um funcionário mais satisfeito realiza sua atividade profissional com dedicação, pois o trabalho constitui parte relevante da construção de sua subjetividade (GOULART, 2007). Logo, para que o trabalho possa fluir, é preciso averiguar se realmente há engajamento entre ele e o sujeito dentro das organizações.

Alguns movimentos emergentes na segunda metade do século XX têm apontado para a importância do sujeito no alcance de resultados positivos no trabalho. Uma expressão, frequentemente utilizada no mundo organizacional, é Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), que representa o indicador da qualidade geral da experiência humana no local de trabalho. A QVT expressa uma forma especial de pensar a respeito das pessoas, do seu trabalho e das organizações nas quais suas carreiras são realizadas.

Para tornar mais claro o conceito, vale a pena lembrar que a Organização Mundial de Saúde considera que a qualidade de vida engloba cinco dimensões: Saúde física, Saúde psicológica, Nível de independência, Relações sociais e Meio ambiente. Já a expressão Qualidade de Vida no Trabalho pode ser definida como se segue:

“QVT é uma estratégia gerencial visando à integração do ser humano à organização, para elevar o máximo possível o bem-estar do trabalhador com a organização e seu trabalho, pela satisfação de suas necessidades de crescimento pessoal e profissional e, ao mesmo tempo, diminuir seu esforço e aumentar seu desempenho”. (FERNANDES, 1996, p.28)

Outro movimento emergente nas organizações na chamada Era do Conhecimento é o que se refere aos estudos sobre o comprometimento com o trabalho, que, de acordo com Bastos (1994), constitui “uma forte adesão, envolvimento, do indivíduo com vários aspectos do ambiente trabalho” (p. 28). Para esse autor, subjacentes às diversas definições dadas sobre comprometimento organizacional, existem algumas dimensões comuns: o desejo de permanecer ou orgulho de pertencer, a identificação e o engajamento. Embora esse comprometimento envolva outros aspectos, ele se sustenta prioritariamente sobre o afetivo.

Também tem merecido o interesse de estudiosos a questão referente à motivação no trabalho, que Bergamini (1997) assim caracteriza:

A motivação é considerada como um aspecto intrínseco às pessoas, ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a satisfação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele. (BERGAMINI, 1997, P.64)

Mais recentemente, estudos realizados por Mendes (2007) e vários outros pesquisadores ligados principalmente à Universidade de Brasília, baseados na psicodinâmica do trabalho, deram ênfase ao construto prazer e sofrimento no trabalho. Tais estudos se baseiam na abordagem científica desenvolvida nos anos 1990 na França por Christophe Dejours, cujas análises iniciais constituíram referenciais teóricos da psicopatologia e evoluíram para uma visão própria, com objeto, princípios e métodos particulares (MENDES, 2007, p.29).

Essas análises abordam não só a inter-relação entre as novas formas de organização do trabalho e os modos de ação dos trabalhadores para assegurarem sua saúde, bem como as patologias sociais decorrentes dessas formas e do sofrimento por elas provocados.

Segundo os estudos de Dejours, as novas formas de organização do trabalho caracterizam-se pelas contradições dos objetivos, das regras e dos controles. As exigências do trabalho são invisíveis e ameaçam a perda individual do emprego e a desestabilização do coletivo do trabalho (MENDES, 2007, p.30).

Outro grupo de estudiosos tem se detido na análise da satisfação no trabalho, construto que inicialmente foi abordado juntamente com a motivação, nas teorias que tratavam



das características individuais responsáveis por comportamentos de trabalho, tais como: teoria de motivação de Herzberg (1959), teoria de expectativas de Vroom (1964) e teoria de expectativa e instrumentalidade de Hackman e Porter (1971).

No século XXI, a satisfação no trabalho é tratada como um dos múltiplos conceitos que abordam a afetividade no ambiente de trabalho ou, mais especificamente, como um vínculo afetivo do indivíduo com seu trabalho, como afirmam Siqueira e Gomide (2004):

(A satisfação no trabalho)... passa a ser compreendida como um resultado (output) do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador e é apontada como um dos três componentes psicossociais do bem-estar no trabalho, ao lado do envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo (SIQUEIRA E GOMIDE JR. 2004, p.266)

A satisfação em relação ao trabalho pode constituir uma esperança das organizações públicas para atingirem altos níveis de produtividade, levando em conta a satisfação do indivíduo ao desempenhar suas atividades laborais. Essa satisfação depende do significado que cada um atribui às atividades que desempenha no seu cotidiano. Acredita-se que a ligação do funcionário com a instituição seja um elo habitual, saudável, amoroso.

Os conceitos que encabeçam os movimentos emergentes na gestão de pessoas nas organizações são estreitamente relacionados, e todos eles dizem respeito aos vínculos das pessoas com o trabalho e as organizações. Vale ressaltar que a QVT, quando bem inserida e reconhecida pelos funcionários dentro da organização, interfere em seus pensamentos e atitudes. Um funcionário mais satisfeito realiza sua atividade profissional com mais amor e carinho, havendo engajamento entre a qualidade de vida e satisfação dentro das organizações. Na mesma linha de raciocínio, deve-se levar em consideração que um trabalhador satisfeito é aquele que está motivado e, portanto, seu comprometimento com o trabalho e a organização é manifesto.

Um aspecto que se tornou claro para o autor desta pesquisa diz respeito ao grande número de pressões e conflitos vivenciados por trabalhadores da Câmara Municipal de Coronel Fabriciano e Timóteo. Um primeiro motivo é a troca de pessoas que exercem a

chefia a cada quadriênio, em função dos processos eleitorais. Em segundo lugar, a divergência entre pontos de vista dos integrantes de diferentes partidos e de diferentes facções políticas, os quais impõem aos funcionários esses pontos de vista e esperam que as tarefas sejam desenvolvidas em conformidade com eles. A capacidade de conviver com os conflitos e as frustrações do seu cotidiano foi outro ponto importante que foi identificado.

Pode-se inferir, portanto, que o trabalho numa repartição pública tem componentes de prazer e de sofrimento, dependendo da maneira como é administrada a instituição. Daí, a idéia de avaliar a satisfação de funcionários de câmaras municipais de uma região de Minas Gerais, identificando a opinião desses trabalhadores a respeito da melhoria de suas condições laborais.

Como o presente estudo se desenvolve num Curso de Mestrado Profissional em Administração, espera-se que as contribuições dele advindas ofereçam aos administradores públicos uma oportunidade de reflexão sobre suas ações e lhes permitam identificar pontos relevantes para a otimização do modelo de gestão que vêm adotando atualmente.

### **1.1. Problematização**

Buscando resposta às preocupações dos respondentes e visando oferecer contribuição para otimizar o funcionamento da Câmara Municipal da cidade, a pergunta que orienta este projeto é:

**Como se manifesta a satisfação no trabalho dos funcionários de Câmaras Municipais pesquisadas?**

### **1.2. Objetivos**

Para responder à questão proposta, foram definidos os seguintes objetivos:

**Objetivo Geral:** Avaliar a satisfação no trabalho dos funcionários de câmaras municipais do Vale do Aço, a partir da análise de fatores definidos pela Escala de Satisfação no Trabalho, instrumento elaborado e validado por Siqueira e Gomide Jr.

### **Objetivos Específicos**

- Analisar aspectos relevantes da satisfação no trabalho, de acordo com a produção teórica sobre o tema.
- Identificar aspectos que influenciam positiva ou negativamente a satisfação no trabalho dos funcionários de câmaras municipais.
- Levantar sugestões que possam assegurar a melhoria da satisfação no trabalho de funcionários de câmaras municipais.

### **1.3. Justificativa**

A escolha do tema Satisfação no Trabalho: A Percepção de Funcionários de Câmaras Municipais do Vale do Aço Minas Gerais se justifica pela necessidade de as organizações públicas seguirem um caminho que já vem sendo trilhado por organizações privadas, que é representado pelo envolvimento com seus funcionários, pela preocupação em proporcionar-lhes melhores condições de trabalho. Tais condições se refletem na ampliação da potencialidade profissional e na busca da satisfação de cada um deles. Tanto colaboradores quanto a organização pública devem estar engajados em prol deste movimento.

O autor desta dissertação voltou-se para essa questão durante o exercício de um mandato de vereador na Câmara Municipal de Coronel Fabriciano, interior de Minas Gerais, oportunidade em que também cursava o Mestrado Profissional em Administração. De acordo com seu ponto de vista, a satisfação do funcionário constitui uma condição indispensável para que empresas públicas atinjam altos níveis de produtividade, cumprindo seu papel de prestadoras de serviço ao público. À medida que ia convivendo com a realidade cotidiana, verificou-se que a satisfação no trabalho depende do significado que cada pessoa atribui a essa atividade o que leva a concluir

que a ligação do funcionário com a instituição deve ser um elo habitual, saudável, amoroso.

Do ponto de vista acadêmico, o presente estudo permitirá aprofundar a análise das temáticas prazer/sofrimento no trabalho e, em especial, satisfação no trabalho. Oferecerá, ainda, uma visão crítica do funcionamento de repartições públicas no Brasil. Para o autor, a possibilidade de uma visão crítica virá ao encontro de suas atividades profissionais, pois vem desenvolvendo uma carreira política na Câmara Municipal de Coronel Fabriciano. Para a organização, este trabalho servirá para orientar o planejamento de melhorias nas condições de trabalho.

#### **1.4. Estrutura do texto**

Na introdução desta dissertação, foram tratados o escopo do trabalho, a problemática que foi definida pelo autor, os objetivos e a justificativa do estudo. O segundo capítulo levanta o referencial teórico, que aborda duas temáticas: a primeira relativa à Administração Pública no Brasil, na contexto da qual se inserem as Câmaras Municipais; a segunda temática constitui o marco teórico do trabalho, ou seja, a satisfação no trabalho. O terceiro capítulo indica a metodologia adotada para a realização da pesquisa que fundamenta o estudo; caracteriza-se a pesquisa, apresenta-se a população, comenta-se o instrumento de coleta de dados e a técnica adotada na interpretação dos resultados. No mesmo capítulo, faz-se a apresentação do contexto no qual se efetiva o estudo, apresentando as Câmaras Municipais de duas cidades do Vale do Aço. O quarto capítulo expõe a interpretação dos resultados obtidos na coleta de dados, tomando como base a teoria exposta no marco teórico e utilizando uma análise quantitativa, que se vale de análise multivariada. O último capítulo apresenta as conclusões e considerações finais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico deste trabalho aborda duas temáticas:

- A Administração Pública no Brasil, na qual se inserem as câmaras municipais.
- A Satisfação no trabalho, marco teórico que orienta a interpretação dos resultados da pesquisa.

### **2.1. Administração Pública no Brasil**

Este capítulo busca analisar o conceito e o histórico da Administração Pública brasileira, estudando as características do processo democrático, visando a contextualizar o funcionamento de uma Câmara Municipal, organismo que faz parte do objeto deste estudo.

O principal alicerce do Estado moderno é a democracia, regime legitimador do sistema político e dos governos, que devem se ater às leis e precisam submeter-se aos instrumentos de responsabilização política, entre os quais se colocam as eleições.

O modelo de democracia com o qual se convive atualmente tem sua origem nas idéias originadas na Revolução, Francesa e na Americana, a partir das quais um intenso debate se estabeleceu, determinando o aprimoramento contínuo desse instituto (BRESSER PEREIRA, 2008).

O conceito de políticas democráticas surgiu com o abandono da concepção de democracia direta da antiguidade grega. Assim, com base em pensadores como Montesquieu (séc. XVII) e Locke (1969), foi reconhecida a impropriedade da democracia direta, que passou a ser exercida pelo Legislativo, tendo como elementos centrais a soberania popular e a capacidade do povo para legislar. Locke defendia a proteção do cidadão contra o abuso do Estado, com a interdependência e a ênfase na decisão por maioria. Montesquieu compartilhava esse ponto de vista e defendia a separação dos poderes, embora não tenha formulado com clareza a distinção entre as

competências do Executivo e do Legislativo, as quais, aliás, vêm a ser um dos elementos centrais da democracia.

No Brasil, Arruda Júnior (1997) lembra que o romancista José de Alencar, já em 1859, mencionava, em artigos jornalísticos, a questão da representação das minorias. Além disso, ele se preocupava com temas como a relação da maioria com a minoria, governo de maioria, possibilidade da tirania, revelando-se um combativo defensor do sistema de representação proporcional.

O século XVIII marcou o início da democracia parlamentar, com o governo respondendo politicamente ao Parlamento. Na Inglaterra, esse modelo vigora até os dias atuais, observando-se nítida separação entre o chefe de governo e o chefe de estado (BRESSER PEREIRA, 2008).

O liberalismo, até o final do século XIX, priorizou a concepção de governo legítimo, centrado na garantia de direitos e liberdades individuais. Já nas primeiras décadas do século XX, surgiram os partidos de massa, o governo burocratizado, as grandes organizações econômicas e sindicais.

Nos anos de 1950 e 1960, a democracia ocidental ganhou seu momento mais importante, com uma conjunção de fatores favoráveis: credibilidade nas instituições, estabilidade política e notável crescimento econômico. Na década de 1970, entretanto, grandes turbulências econômicas, a crise fiscal do Estado e a volta de movimentos sociais de contestação mudaram o panorama. Movimentos novos como o ambientalismo, o pacifismo, a defesa dos direitos humanos, igualdade sexual dominaram o cenário. Essa foi a época do surgimento da sociedade pós-industrial, quando o processo de acumulação se deslocou do setor industrial para o terciário, ao mesmo tempo em que ocorreu uma redistribuição geográfica dos centros de produção econômica. Tudo isso acabou gerando uma onda de desemprego e inflação nos países desenvolvidos. Nesse contexto, a natureza e as possibilidades do Estado e da democracia voltam a ter um lugar de destaque nos debates (MARQUES, 2008).

Os anos 1990 representaram o momento em que a estabilidade econômica foi retomada e a democracia passou a ter importante papel na tomada de decisões. Os riscos

externos foram analisados e, conseqüentemente, os direitos da minoria tornaram-se pauta de discussão.

O século XX é, portanto, marcado pela conquista dos direitos sociais no campo da saúde, educação, lazer, previdência social, relações de trabalho, o que vem possibilitar a democratização do Estado, exigindo uma atuação efetiva da Administração Pública. Para corresponder a essas demandas, a burocracia estatal se ampliou significativamente (MARQUES, 2008).

No modelo moderno de democracia, a autonomia do Estado emerge, pois, embora os agentes governamentais tenham o poder legal de tomar certas decisões, elas devem sempre visar ao interesse público.

### **2.1.1. Conceito de Administração Pública**

Com a evolução da sociedade e o aparecimento do Estado moderno, deu-se uma substituição da noção de Estado-soberano por Estado-administrador, ocasionando alterações de índole político-social. A soberania passa a ser elemento essencial ao Estado, como pressuposto jurídico formal para a existência deste, ao passo que a administração é gestão de serviços, atividade de quem não é proprietário.

É Lima (1982, p. 20-21) que afirma:

Exprime-se nestes passos, pela palavra administração conceito antagônico ao de propriedade. Propriedade *lato sensu*, pode dizer-se o direito que vincula à nossa vontade ou à nossa personalidade um bem determinado em todas as suas relações. Opõe-se à noção de administração à de propriedade nisto que, sob administração, o bem não se entende vinculado à vontade da personalidade do administrador, porém, a finalidade impessoal a que essa vontade deve servir. Tal finalidade é, algumas vezes, fixada na lei ou no contrato, doutras vezes fica, porém, ao próprio administrador determiná-la a seu prudente critério, de conformidade com as circunstâncias [...] Em direito público, designa também, a palavra administração a atividade do que não é senhor absoluto.

Surgiu com toda força a ideologia segundo a qual o Estado existe para oferecer utilidades aos indivíduos, que compõem a população. Portanto, a presença do Estado-

administrativo justifica-se no sentido de realizar serviços de interesse coletivo, atendendo à sociedade como um todo.

A satisfação de necessidades sociais, através da prestação contínua e regular de serviços de interesse da coletividade, passou a ser a finalidade primordial do Estado moderno, que se transformou numa usina de serviços públicos, cujo funcionamento deve ser ininterrupto e eficiente, consoante Cretella Júnior (1980).

Adotando o conceito tradicional de administração pública de Meireles (2005), define-se a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do direito e da moral, visando ao bem-comum.

A expressão Administração Pública tanto serve para designar pessoas e órgãos governamentais, como a atividade administrativa em si mesma. Ela tem a natureza de um múnus público para quem a exerce e de bem-comum da coletividade como fim, e, por isso, deve ser fiel aos princípios constitucionais da legalidade, moralidade, impessoalidade e publicidade dos atos administrativos, sob pena de, ao relegá-los, desvirtuar a gestão dos negócios públicos e olvidar o que há de mais elementar para a boa guarda e o zelo dos interesses sociais.

### **2.1.2. Evolução da Administração Pública: administração burocrática x administração gerencial**

Bresser Pereira (1998) observa que a administração burocrática clássica, baseada nos princípios da administração do exército prussiano, foi implantada nos principais países europeus no final do século XIX, nos Estados Unidos, no começo do século XX e no Brasil, a partir de 1936.

Com a emergência do capitalismo e da democracia, tornou-se necessário desenvolver um tipo de administração que partisse não apenas da clara distinção entre o público e o privado, mas também da separação entre o político e o administrador público. Esse modelo tem algumas características fundamentais: um corpo de



funcionários, promoções baseadas em mérito e em tempo de serviço e uma definição legal rígida de objetivos e meios para alcançá-los.

Nesse contexto é que emerge a administração burocrática moderna, racional/legal. A organização burocrática se baseia na centralização das decisões, na hierarquia traduzida no princípio da unidade de comando, na estrutura piramidal do poder, nas rotinas rígidas, no controle passo a passo dos processos administrativos, em uma burocracia estatal formada por administradores profissionais especialmente recrutados e treinados, que respondem de forma neutra aos políticos (BRESSER PEREIRA, 1998).

Embora no Brasil o instituto do concurso público e do treinamento sistemático dos funcionários sejam valorizados, não se adotou uma política de recursos humanos que respondesse às necessidades do estado. Alguns fenômenos tipicamente brasileiros marcaram esta falta: o patrimonialismo, contra o qual a administração pública burocrática se instalara, mantinha sua própria força no quadro político brasileiro, especialmente em razão de algumas práticas, como o coronelismo, que, dando lugar ao clientelismo e ao fisiologismo, permeava a administração do Estado brasileiro (FABEL, 2009).

A administração pública burocrática, implantada desde o século XIX, vinha combater o patrimonialismo. Assim, no momento em que a democracia se iniciava, desconfiava-se dos políticos, dos funcionários, dos cidadãos. Ela se baseava em rigoroso controle dos procedimentos e preferia leis, regulações e rotinas severas em lugar de tomadas de decisão.

Foi diante dessa situação que emergiu a administração pública gerencial, que partiu do pressuposto de que já se tinha atingido um nível cultural e político no qual o patrimonialismo era inaceitável. O burocratismo devia ser excluído, e tornava-se necessário desenvolver estratégias administrativas baseadas na ampla delegação de autoridade e na cobrança de resultados. Assim, aos poucos, a nova administração pública ou administração pública gerencial se instalou em países como a Inglaterra, Nova Zelândia e Austrália e, posteriormente, em vários outros.

Os fundamentos da administração pública gerencial, de acordo com Bresser Pereira (1998), são os seguintes:

- 1) descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais;
- 2) descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos;
- 3) organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal;
- 4) organizações flexíveis ao invés de unitárias e monolíticas, nas quais as idéias de multiplicidade, de competição administrada e de conflito tenham lugar;
- 5) pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total;
- 6) definição dos objetivos a serem atingidos pelas unidades descentralizadas na forma de indicadores de desempenho, sempre que possível quantitativos, que constituirão o centro do contrato de gestão entre o ministro e o responsável pelo órgão que está sendo transformado em agência;
- 7) controle por resultados, a posteriori, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos;
- 8) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de autorreferida.

A administração pública gerencial está baseada numa concepção de Estado e de sociedade democrática e plural, ao passo que a administração pública burocrática tem uma conotação centralizadora e autoritária. O importante é, pois, definir instituições e práticas administrativas suficientemente abertas e transparentes de forma a garantir que o interesse coletivo na produção de bens públicos ou “quase-públicos” pelo Estado seja razoavelmente atendido (FABEL, 2009).

### 2.1.3. Aspectos da Administração Pública no Brasil

Abordando a participação popular na gestão administrativa do Estado, observa-se que no campo político, ao longo do processo de redemocratização do Estado, houve um incremento na participação da sociedade civil. Tal afirmativa pode ser constatada através dos números de entidades sem fins lucrativos, criadas com o objetivo de fiscalizar as políticas públicas. Em 2005, foi publicada uma pesquisa sobre Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil (FASFIL), que foi desenvolvida a partir da parceria entre Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Instituto de Pesquisas Econômicas e Aplicadas (IPEA), a Associação Brasileira de ONGs (ABONG) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE). Com base em dados do Cadastro de Empresas (CEMPRE) de 2005, a pesquisa demonstra que existiam em 2005, no Brasil, 338 mil organizações sem fins lucrativos em diversos segmentos (IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Publicação sobre as Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2005**. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2005/fasfil.pdf>).

O crescimento do número de organizações e sua diversificação são reflexos da democracia brasileira. As entidades de defesa de direitos e interesses dos cidadãos foram as que mais cresceram no período de 2002 a 2005, sendo que o número das FASFIL atuantes na área era cinco vezes maior do que em 1996. Dessa forma, o Estado consegue se aproximar da sociedade, possibilitando ao cidadão contribuir com a administração pública, fazendo parte desse processo democrático. O objetivo de construção de políticas públicas é atingido quando assim é feito, discutido e adaptado à realidade social (IPEA – Instituto de Pesquisas Econômicas e Aplicadas. **Sobre as Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2005**. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <http: [www.ipea.gov.br/sites/000/2/destaque/FASFIL\\_Ago2008.ppt](http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/destaque/FASFIL_Ago2008.ppt)>).

Uma outra ação para inserção da sociedade civil nos processos democráticos do Estado foi a aprovação da lei nº. 9.784, de 1999, em que foi instituída a participação sociedade civil no processo administrativo por meio de participação da audiência pública. A realização de audiências públicas está intimamente ligada às práticas

democráticas e deverá assim ser feita quando houver grande relevância do tema e este for caso de interesse público, promovendo o debate sobre a questão (KEINERT, Tânia Margarete Mezzomo. *Administração Pública no Brasil: crises e Mudanças de paradigmas*. São Paulo: Annablume: Fapesb, 2000).

Na Administração Pública, a audiência pública é instrumento de conscientização comunitária e funciona como veículo para a legítima participação dos particulares nos temas de interesse público. Esse mecanismo de participação e controle popular hoje é amplamente utilizado por diversos órgãos do legislativo municipal, estadual e federal.

#### **2.1.4. A gestão pública**

Motta (2007) informa que, hoje, o desafio maior da gestão pública é a eficiência equitativa, ou seja, garantir igualdade de acesso com eficiência no uso dos recursos públicos. Os próprios entes federativos, entretanto, têm capacidades de gestão diferentes, o que dificulta, em muito, a implementação dessa eficiência.

Nesta primeira década do século XXI, a sociedade está desejosa de transformação, de novas formas de pensar e agir. O desafio da gestão pública assume outras necessidades e demandas por eficiência. Porém, a ação humana na administração pública é, muitas vezes, desprovida de credibilidade por parte do cidadão comum e, em termos práticos no cenário brasileiro, do próprio agente público.

A complexidade potencial do papel do Estado, a máquina burocrática e seus agentes (funcionários e administradores), é imensa. Estudiosos da Administração Pública, como Bresser Pereira (1998) e Santos (1995), defendem a mudança de estratégias, prioridades, atitudes e comportamentos dos modelos organizacionais vigentes, objetivando a sua maior eficiência e humanização. Vale destacar que a capacidade de mobilizar pessoas é fundamental para o êxito dos processos de mudança (RUAS, 2004).

Diante da rigidez burocrática, que continua sendo a característica das organizações públicas, o estudo das causas e consequências da tomada de decisão no setor público adquire importância singular como um elemento de transformação interna capaz de produzir fatores de agregação ou desagregação de um modelo existente.

Saraiva (2002) afirma que as relações de mando e subordinação, a impessoalidade das normas e a necessidade de valorização do servidor são referências na acomodação de interesses característicos da maior parte das organizações públicas. Conseqüentemente, observa-se desestímulo, sentimento de estabilidade e resistência a mudanças, aliados à isonomia salarial e à falta de preocupação com resultados (CARBONE, 1995; MÉDICI e SILVA, 1993).

No setor público, as ações são direcionadas de acordo com o que é determinado ou permitido por lei. Já no setor privado, tais ações são direcionadas de acordo com o que não é proibido por lei. Daí extrai-se que o poder público busca resultados sociais e o privado, o lucro. Conclui-se, dessa forma, que o administrador público só pode fazer o que a lei expressamente determina não lhe cabendo qualquer aspecto discricionário nessa abordagem.

#### 2.1.5. Câmara Municipal (Brasil)

No [Brasil](#), a câmara municipal, câmara de vereadores, ou câmara legislativa é o [órgão legislativo](#) da administração dos [municípios](#), configurando-se como a assembleia de representantes dos [cidadãos](#) ali residentes.

As câmaras municipais do Brasil têm origem nas tradicionais [câmaras municipais portuguesas](#), existentes desde a [Idade Média](#). A história das câmaras municipais no Brasil começa em 1532, quando [São Vicente](#) é elevada à categoria de [vila](#). De fato, durante todo o período do [Brasil Colônia](#), possuíam câmaras municipais somente as localidades que tinham o estatuto de vila, condição atribuída pelo [Reino de Portugal](#) mediante [ato régio](#). Nessa época, as câmaras municipais exerciam um número bem maior de funções do que atualmente. Eram as responsáveis pela coleta de [impostos](#), regular o exercício de profissões e ofícios, e cabendo-lhes o [comércio](#), cuidar da preservação do patrimônio [público](#), criar e gerenciar prisões, ou seja, uma ampla gama de responsabilidades nos três campos da administração pública: [executivo](#), [legislativo](#) e [judiciário](#) (LAXE, João Baptista Cortines - *Câmaras municipais (histórico)*. Rio de Janeiro: B.L. Garnier, 1885).

Deve-se observar que, apesar das mesmas origens, atualmente, a câmara municipal brasileira tem [funções](#) diferentes da [câmara municipal](#) portuguesa, uma vez que esta última é um órgão [executivo](#). Como [órgão](#) legislativo municipal, a câmara municipal brasileira é, sim, equivalente à atual [assembleia municipal](#) portuguesa

Com a [Independência do Brasil](#), a autonomia de que gozavam as câmaras municipais é drasticamente diminuída. O Império centraliza a administração pública através da [Constituição de 1824](#). A duração da legislatura é fixada em quatro anos, e o [vereador](#) mais votado assumia a presidência da câmara, visto que até então não havia a figura do "prefeito", a não ser pela presença do alcaide (equivalente a prefeito, com poderes menores).

Com a [Proclamação da República](#), as câmaras municipais são dissolvidas, e os [governos estaduais](#) nomeavam os membros do "conselho de intendência". Em [1905](#), cria-se a figura do "intendente", que permanecerá até [1930](#) com o início da [Era Vargas](#). Com a [Revolução de 1930](#), estabelecem -se as [prefeituras](#), às quais serão atribuídas as funções [executivas](#) dos [municípios](#). Assim, as câmaras municipais passaram a ter especificamente o papel de casa legislativa.

Durante o [Estado Novo](#), entre [1937](#) e [1945](#), as câmaras municipais são fechadas e o poder legislativo dos municípios é extinto. Com a restauração da [democracia](#) em [1945](#), as câmaras municipais são reabertas e começam a tomar a forma que hoje possuem (LAXE, João Baptista Cortines - *Câmaras municipais (histórico)*. Rio de Janeiro: B.L. Garnier, 1885).

Cada câmara municipal pode possuir comissões especiais responsáveis pela discussão de determinados assuntos, com poderes, guardadas as devidas proporções, equivalentes da [Câmara dos Deputados](#) ( NUNES, José de Castro - *Do Estado federado e sua organização municipal*. Brasília: Câmara dos Deputados, 1982).

Apesar da atual organização das câmaras datar da mais recente [Constituição](#) do país (de [1988](#)), essa forma de organização [política](#) remonta à [colonização do Brasil](#).

Segundo a Carta Magna brasileira (Constituição de 1988), compete às câmaras municipais:

- Fiscalizar as contas do Município;
- Elaborar a Lei Orgânica;
- Organizar as funções internas para legislar e fiscalizar;
- Nomear logradouros, elaborar leis ordinárias ou apreciar aquelas cuja iniciativa é prerrogativa do Executivo.

Em praticamente quase todos os países, existe um conselho municipal ou órgão semelhante, encarregado de cuidar de assuntos, nem sempre com poderes comustativos, tal como ocorre no Brasil. Em muitos lugares, o poder municipal executivo e legislativo é exercido por esse conselho. Noutros, existe um órgão com apenas a função parlamentar (conselho municipal ou assembleia municipal), debatendo os assuntos de interesse, como órgão consultivo auxiliar da administração ( **MELO, Diogo Lordelo de - *Papel do vereador e a câmara municipal: problemas municipais. Rio de Janeiro: IBAM, 1981***).

## 2.2. Satisfação no Trabalho

O segundo tema do referencial teórico trata da satisfação no trabalho e servirá de suporte para a leitura e interpretação dos resultados da pesquisa. Inicia-se este tópico com referência aos principais estudos sobre os vínculos entre o indivíduo e a organização e segue-se um histórico sobre os estudos desse tema; passa-se à conceituação do que constitui a satisfação no trabalho e, em seguida, apresenta-se a produção científica mais recente no Brasil.

Antes de tudo, vale a pena realçar que o ser humano mantém vínculos com o trabalho e com a organização na qual esse trabalho tem lugar. De acordo com Siqueira e Gomide Jr (2004), desde o seu nascimento o homem estabelece vínculos com as pessoas, os grupos, as instituições, os partidos políticos, as ideologias, locais geográficos e outros. A abordagem desses vínculos vem sendo feita por três disciplinas a psicologia, a sociologia e a filosofia e diversas teorias estão entrelaçadas e presentes com influência e repercussão diferenciada na visão contemporânea que aborda os vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho.

Na perspectiva psicológica, as teorias que abordam os vínculos do indivíduo com a organização são representadas pelos estudos sobre a ligação afetiva, desenvolvidos pela psicanálise, pelos pressupostos da aprendizagem social, pela teoria cognitivo-comportamental e pela teoria etológica do apego. A psicologia social, com influência da psicologia cognitiva, traz explicações mencionando microteorias sobre processos de identificação social, categorização social, comparação social e princípio de iniquidade (SIQUEIRA E GOMIDE JR., 2004, p.300). De acordo com a visão sociológica, os vínculos são analisados com base nas interações de troca ou por meio de normas de regularização social sintetizadas no princípio de reciprocidade. Já na perspectiva da filosofia, têm-se as implicações dos vínculos sociais a partir de uma visão da cooperação social, encontrada em proposições relativas à maneira como os organismos sociais aplicam princípios de justiça aos cidadãos de determinada comunidade. (SIQUEIRA E GOMIDE JR., 2004, p.300).



Trabalhadores habituais são levados a manter constante interação com os outros para alcançar metas, adotando valores propostos por seus superiores hierárquicos, podendo apenas eventualmente discordar das decisões (FRANÇA; RODRIGUES, 1999). Segundo a visão biológica tradicional, o corpo humano compõe-se de cabeça, tronco e membros; mas essa divisão tem apenas um caráter didático. Na verdade, a abordagem psicossomática demonstra que o ser humano é um todo complexo, definido por profundas relações, as quais, apesar de pouco compreendidas, são permanentes e fundamentais em sua vida (FRANÇA; RODRIGUES, 1999).

Explicitando o ponto de vista dos autores acima mencionados, cada ser humano é formado pela inter-relação de três dimensões: biológica, psicológica e social, as quais se apresentam totalmente interdependentes e trazem características muito particulares, como citadas a seguir:

- Dimensões biológicas – abrangem as propriedades herdadas e congênitas, incluindo os diferentes órgãos e sistemas que promovem o funcionamento do corpo humano, como os sistemas glandular, cardiovascular, gastrointestinal e imunológico.
- Dimensões psicológicas – engloba os processos efetivos, emocionais e intelectuais, conscientes ou não, definindo a personalidade, a vida mental e emocional e o relacionamento com o mundo à volta.
- Dimensão social – inclui os valores, as crenças e o papel exercido na família, no ambiente de trabalho, em grupos e associações, assim como a influência do meio ambiente e da localização geográfica.

Devido à interdependência dessas dimensões, o organismo humano reage, em conjunto, aos estímulos aos quais é submetido, dentro e fora do local de trabalho, tendendo a uma volta ao equilíbrio após cada impacto e tensão sofrida. Mas as situações de conflito podem deixar marcas profundas, capazes de modificar as pessoas tanto externa quanto internamente. Tais situações podem ser vivenciadas de forma inesperada tanto pelo sujeito como pelas pessoas com as quais convive (LIMONGI-FRANÇA, 1999; FLEURY, 2002).

As respostas humanas aos estímulos provenientes do ambiente não são isoladas, nem acontecem ao acaso; elas ocorrem de modo simultâneo, afetando todo o organismo. Um susto ou uma notícia impactante, seja boa ou má, desencadeiam uma reação psicológica imediatamente seguida de alteração da respiração, aceleração dos batimentos cardíacos, empalidecimento ou ruborização, transpiração, entre outras respostas físicas. Frequentemente, necessita-se do suporte de outras pessoas nessas ocasiões.

Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), a saúde do ser humano deve ser entendida como “o completo bem-estar biológico, psicológico e social e não apenas como ausência de doenças” (OMS, 2006). Desse modo, sem desconsiderar a importância das condições biológicas, físicas e químicas na determinação das doenças, não se pode esquecer o papel dos agentes psicológicos, representados por emoções e conflitos e psicossociais, representados pelo ambiente socioeconômico e pela organização do trabalho no comprometimento da saúde (DEJOURS, 1992).

Uma preocupação excessiva com a atividade profissional, por si só, não é, em geral, suficiente para desencadear uma enfermidade orgânica ou provocar uma disfunção significativa na vida do ser humano. Para que isso ocorra, outras condições devem estar presentes, como uma certa vulnerabilidade física ou uma forma inadequada de enfrentar uma situação estressante qualquer (FRANÇA; RODRIGUES, 1999).

Por outro lado, as situações extremas – como as guerras, os grandes desastres naturais ou a perda de entes queridos – não devem ser tomadas como modelo, uma vez que constituem situações eventuais, capazes de gerar esgotamento e falha dos mecanismos defensivos do organismo de forma totalmente reversível com o tempo. Uma abordagem mais ampla e racional deve levar em conta as situações normais vividas pelas pessoas, o seu cotidiano, adotando-se o princípio de que a qualidade de vida no trabalho depende de inúmeros fatores: a personalidade do profissional, suas responsabilidades, o ambiente que o acolhe, as circunstância em que trabalha e, sobretudo, o conjunto desses fatores (NADLER; LAWLER, 1993).

Vale lembrar a seguinte observação de Lennard Levry, citado por França e Rodrigues (1999): “O ser humano é capaz de adaptar-se ao meio ambiente desfavorável,

mas esta adaptação não acontece impunemente”. Portanto, os fatores que influenciam a avaliação da qualidade de vida de um profissional podem ser pessoais, envolvendo seus compromissos e suas crenças, ou ambientais, relacionados ao seu cotidiano. A avaliação depende, de um lado, da personalidade de pessoa, de sua constituição orgânica, de seu modo de perceber as coisas e de seus anseios, e, de outro, do ambiente organizacional, das expectativas do meio onde vive e produz.

Para França e Rodrigues (1999), a felicidade – quase sempre representada pela plena realização pessoal e profissional – é tudo o que as pessoas desejam na vida. Porém, não é possível ser feliz quando o organismo está fragilizado ou acometido de alguma doença. O nível de saúde, de satisfação pessoal e a tranquilidade de cada ser humano são aspectos diretamente proporcionais à sua qualidade de vida no trabalho, que lhe deve conferir identidade, autonomia, reconhecimento, convívio social.

Deve-se registrar que qualquer pessoa pode desenvolver percepções, sentir afetos, construir intenções particulares em relação ao trabalho como um todo ou sobre algum aspecto dele. Por outro lado, é possível que a própria organização leve os trabalhadores a apresentarem diferentes níveis e tipos de ligação, de identificação com as normas, os valores e princípios adotados pelo sistema. Pesquisas realizadas têm apontado que relações positivas e significativas entre satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional resultam dos vínculos do indivíduo com a organização e dependem de como ele interpreta tais vínculos e de como a organização se comporta em relação aos mesmos (SIQUEIRA E GOMIDE JR., 2004, p.301).

Um dos maiores desafios para homem no mundo altamente competitivo e estressante deste início de século XXI é, portanto, enfrentar a convivência diária com pessoas e situações inesperadas, especialmente no trabalho. Nesse sentido, a segunda metade do século XX tem sido marcada pela produção científica sobre a satisfação no trabalho e sobre prazer e sofrimento dos trabalhadores. No caso da presente dissertação, o foco será a questão da satisfação no trabalho, que passa a ser explorada a seguir.

### 2.2.1 – Evolução dos estudos sobre a Satisfação no Trabalho

O estudo da satisfação no trabalho está presente desde as décadas iniciais do século XX, quando se buscou desvendar as dimensões, os determinantes, os correlatos e as consequências do sentimento que emerge quando o homem se relaciona com situações laborais. Esse sentimento, denominado satisfação no trabalho (*job satisfaction*), constitui uma variável que tem interessado a psicólogos organizacionais e do trabalho, além de constituir posição de destaque entre as preocupações de gestores e pesquisadores interessados no estudo de variáveis que atuam sobre a produtividade do trabalhador.

A perspectiva mais antiga sobre satisfação é representada principalmente pela definição oferecida por Locke (1976), segundo o qual a satisfação constitui “um estado emocional positivo ou de prazer resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho.”

Fiorini (2000) observa que o advento da Revolução Industrial, nos séculos XVIII e XIX, promoveu tais modificações na realidade das organizações que se tornou necessário sistematizar os métodos de produção. A partir desse período, desenvolveram-se estudos científicos das condições de trabalho e de seus efeitos sobre a produção e o moral dos trabalhadores. Esses estudos tiveram início com os “economistas liberais” e foram, em seguida, realizados pela Administração Científica no final do século XIX e, posteriormente, pela escola de Relações Humanas, na década de 1920, em especial por Mayo, Maslow, McGregor e Herzberg.

Até a década de 1960, pesquisas sobre a satisfação no trabalho foram subsumidos pelas teorias de motivação, desenvolvidas a partir de Maslow, Herzberg e McGregor, que defendiam a noção de ser a satisfação no trabalho um componente da motivação que levava trabalhadores a apresentarem indicadores de comportamentos de trabalho importantes para os interesses empresariais, tais como o aumento do desempenho e da produtividade, permanência na empresa e redução de faltas no trabalho. Nessa perspectiva, a satisfação no trabalho é entendida como “causa” do comportamento no trabalho (SIQUEIRA, 2008, p.265).

Nas décadas de 1960 e 70, mudanças relevantes aconteceram nas organizações e determinaram a preocupação de se estudar a satisfação e o envolvimento com o trabalho como fatores que influenciam a produtividade e o desempenho dos trabalhadores.

No final da década de 1970, os movimentos pela QVT ganharam força, principalmente nos EUA, devido à preocupação com a competitividade internacional e ao grande sucesso dos estilos e técnicas gerenciais dos programas de produtividade japonesa, que eram centrados nos empregados (RODRIGUES, 1994). Existia uma tentativa de integrar os interesses dos empregados e empregadores através de práticas gerenciais capazes de reduzir os conflitos. Nesse contexto, “a perspectiva de uma sociedade progressista, tendo como base a saúde, segurança e satisfação dos trabalhadores, influenciou os estudos desta área numa direção que reunia duas dimensões: social e técnica” (MARQUES *ET AL.* 1989, p.21).

Nessa conjuntura, além de buscar novas formas de envolver os empregados nos processos organizacionais por meio de novas estratégias de gestão, as empresas buscaram introduzir novas tecnologias, bem como novas formas de organização do trabalho que lhes permitissem não apenas elevar os índices de produtividade, como também reduzir custos e conquistar diferentes mercados.

De acordo com Siqueira (2008), entre os anos de 1970 e 1980, quando se expandiram os estudos sobre o comportamento humano, a satisfação no trabalho passou a ser concebida como uma atitude. Desse modo, a satisfação também era tida como um fator capaz de prever comportamentos relacionados ao trabalho, como a produtividade, o desempenho, o absenteísmo. (TIFFIN; McCORNICK, 1975). Tal maneira de conceituar satisfação no trabalho continua a ser aceita por autores como Hellriegel, Slocum e Woodman, (2001) e Robbins (1998).

Nos anos 1980, a busca por uma maior participação dos trabalhadores nos processos decisórios das empresas teve considerável crescimento. Isso fez com que os trabalhadores passassem a reivindicar e a questionar seus direitos trabalhistas, exigindo que as organizações repensassem sobre a forma de gestão e de relação com os empregados (NADLER; HACKMAN; LAWLER, 1983).

Outra vertente dos estudos sobre motivação no trabalho emergiu também nessa época e é representada pelos pesquisadores humanistas e sociais, que cobram da empresa responsabilidades sociais e consideram que a satisfação pode ser uma estratégia para monitorar os resultados da empresa e para promover a saúde e o bem-estar dos trabalhadores. Para esses pensadores os sentimentos que emergem no contexto do trabalho podem irradiar para a vida pessoal, social e familiar, atuando sobre a saúde física e mental (SIQUEIRA E GOMIDE JR. 2004).

A partir da década de 1990, esses pesquisadores passaram a preocupar-se menos com o conceito de satisfação e buscaram investigar outros conceitos afetivos, tais como afetos positivos e negativos, estado de ânimo e emoções discretas que abarcam as experiências emocionais no contexto de trabalho (SIQUEIRA E GOMIDE JR. 2004).

Nesse contexto, a qualidade de vida no trabalho tornou-se foco de programas que visam a valores ambientais e humanísticos, negligenciados pelo avanço tecnológico. Salienta-se a preocupação daqueles que procuram a qualidade de vida no trabalho, no sentido de que ela não seja tratada como um modismo administrativo, mas absorvida como um processo necessário e conceitualmente considerado pelos gerentes e trabalhadores das empresas (FERNANDES, 1996).

Ao lado dos estudos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, ganharam espaço na pesquisa as questões relacionadas ao estresse, ao sofrimento e à saúde mental dos trabalhadores e passou-se a falar do *burnout*. (GONDIM e SIQUEIRA, 2004)

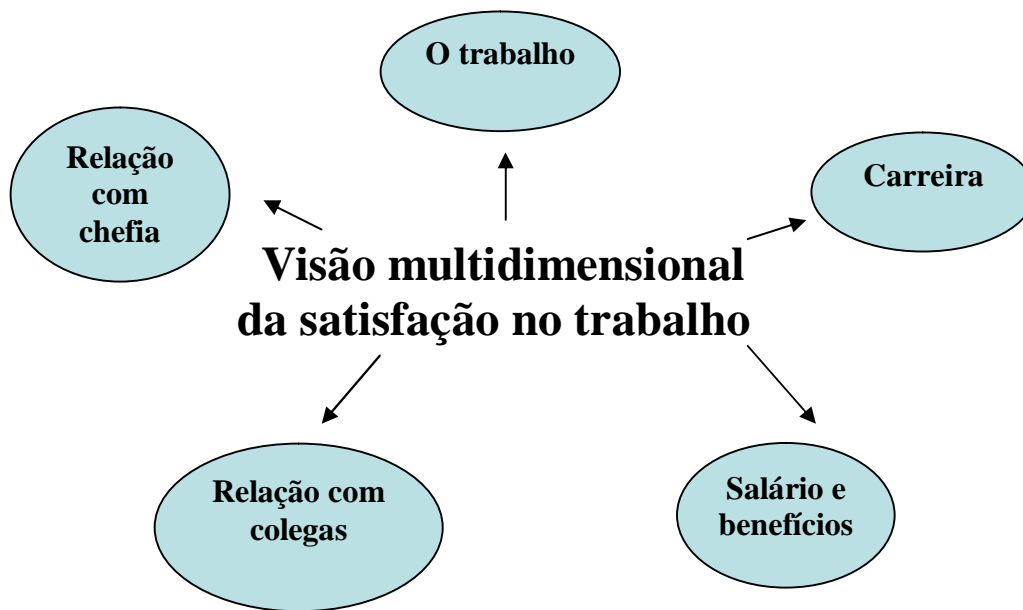
O século XXI se iniciou no Brasil com a produção de pesquisas sobre os vínculos do homem com o trabalho, dando-se especial relevo à satisfação no trabalho (SIQUEIRA e GOMIDE Jr, 2004), bem como ao prazer/sofrimento no trabalho (MENDES, 2007). Nesse momento, a satisfação no trabalho passou a ser compreendida como um resultado (*output*) do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador, sendo apontada como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho, ao lado do envolvimento com o trabalho e do comprometimento organizacional afetivo.

### **2.2.2. Conceito de satisfação no trabalho**

Siqueira (2004) afirma que o conceito de satisfação no trabalho tem acarretado grandes discussões. Segundo a autora, existe, entre os teóricos da área, uma duplicidade de interpretações: há os que consideram a satisfação no trabalho um fenômeno afetivo ao passo que outros admitem que se trata de um fenômeno cognitivo. Assim, existe uma tendência para aceitar que o construto possui uma natureza afetiva, ainda que outros o caracterizem como fenômeno cognitivo.

Se a satisfação no trabalho for considerada uma manifestação de natureza afetiva, pode-se inferir que ela envolve certo grau de avaliação por parte do trabalhador e essa avaliação usualmente é realizada levando em consideração, aquilo que o funcionário recebe ou vivencia na organização, bem como as expectativas dele. Entretanto, nessa situação, o resultado é um sentimento experimentado, são emoções e afetos que entram em jogo. Se for estabelecido que a satisfação constitui um fenômeno cognitivo, entende-se que ela envolve processos mentais (do pensamento) que integram a capacidade de representar informações mentalmente e transformá-las em conhecimento. Portanto, nesse caso, tem-se também uma avaliação cognitiva, que requer análise da situação de trabalho, verificando o investimento feito pelo trabalhador para assegurar a produtividade organizacional. Mas o resultado passa a ser uma forma de pensar, um conhecimento construído sobre o trabalho.

No que se refere à dimensionalidade da satisfação no trabalho, Siqueira e Gomide Jr (2004) observam que alguns autores a consideram como um conjunto de reações específicas a vários componentes do trabalho, capazes de desencadear no indivíduo graus diferentes de satisfação / insatisfação (visão multidimensional). Assim, os fatores desencadeantes de satisfação no trabalho são os relacionados à chefia, aos colegas de trabalho, às atribuições do cargo, ao salário e às oportunidades de promoção, como apresentado no quadro 1.

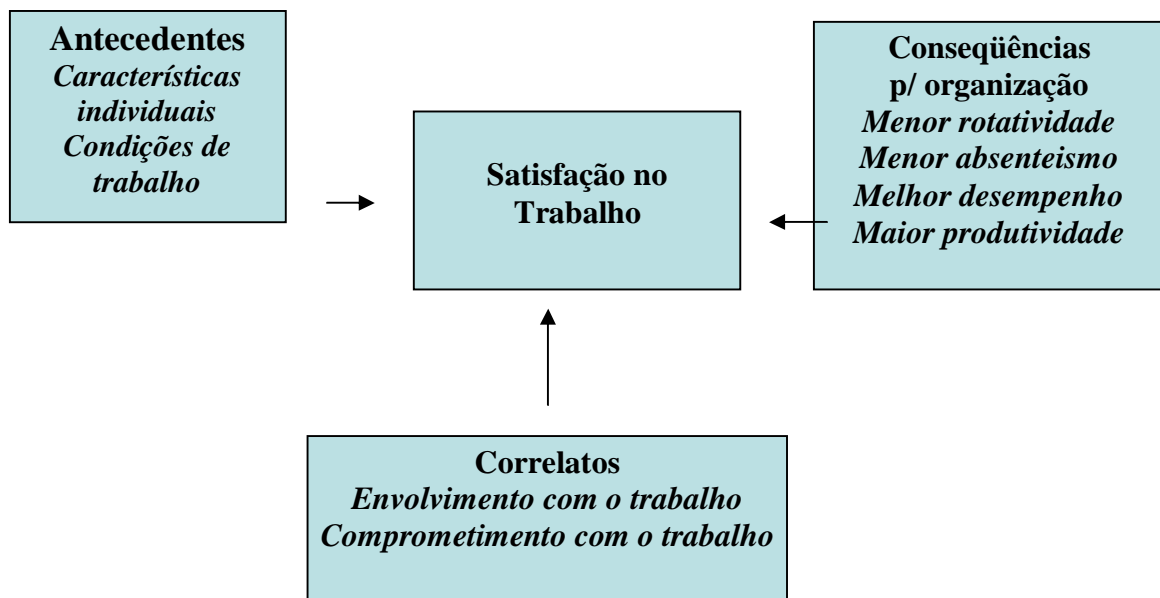
**Quadro 1 – Satisfação no trabalho (visão multidimensional)**

Fonte: Siqueira e Gomide Jr. 2004, pag. 304

Existem, também, aqueles que concebem a satisfação no trabalho como uma atitude geral ante o trabalho como um todo (visão unidimensional) e não consideram relevante a quantificação de reações a seus aspectos específicos. Esses autores acrescentam que uma medida geral da variável satisfação favoreceria a realização de estudos sobre seus antecedentes (causas), correlatos (conceitos semelhantes) e consequentes (efeitos), o que permite elaborar teorias que esclareçam o papel de satisfação no trabalho no contexto organizacional e de vida pessoal. Essa perspectiva é ilustrada no quadro 2.



**Quadro 2 – Satisfação no trabalho (visão unidimensional)**



Fonte: Siqueira e Gomide Jr. 2004, p.305

As conseqüências da satisfação no trabalho têm sido largamente estudadas, e seus efeitos se fazem sentir sobre a redução das taxas de rotatividade de pessoal, os índices de faltas ao trabalho, a elevação dos níveis de desempenho e produtividade dos indivíduos. Tem-se verificado que o indivíduo satisfeito tende a manter alto envolvimento com o trabalho e se compromete com a organização. Portanto, conclui-se que satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento são fenômenos estreitamente interligados, apresentando níveis significativos de correlação entre si (SIQUEIRA e GOMIDE Jr. 2004, p.305).

Muitas pesquisas vêm sendo realizadas no Brasil sobre o impacto do contexto sócio organizacional, que compreende fatores como os valores organizacionais, as percepções de justiça, a reciprocidade que advém das relações de trocas sociais e econômicas entabuladas entre empregados e organizações (TAMAYO, 1998; PADOVAM, 2005; SIQUEIRA, 2004). Os resultados desses estudos apontam a satisfação no trabalho como um sentimento extremamente sensível às políticas e práticas gerenciais, especialmente aquelas que definem os procedimentos e a distribuição de retornos para os trabalhadores, e que revelam se a empresa está

comprometida com seus colaboradores, ou seja, o quanto a empresa se preocupa com o bem-estar deles.

Siqueira e Gomide Jr. (2008) consideram que, apesar de a satisfação no trabalho sofrer mutações em sua concepção, ora entendida como motivação, ora como atitude e atualmente pensada como um conceito que abarca afetividade, esse construto não sofreu grandes alterações em suas dimensões constitutivas e conseguiu manter, ao longo dos últimos 80 anos, a relação com cinco dimensões: satisfação com o salário, a satisfação com os colegas de trabalho, com as chefias, com as promoções e com o próprio trabalho. É com base nessa concepção que o instrumento de coleta de dados adotado neste trabalho foi construído e validado.

### **2.2.3. Produção científica sobre o tema satisfação do trabalhador**

A satisfação do trabalhador vem sendo objeto de inúmeras pesquisas, as quais constituem temas de grande relevância para as instituições, sejam elas públicas ou privadas.

Várias dessas pesquisas têm abordado a questão da satisfação do trabalhador como condicionante no aumento da produtividade do mesmo dentro das instituições, por isso é oportuno lembrar algumas delas. Mendes (2004) analisou o impacto da satisfação do trabalhador e a correlação do mesmo com o aumento da produtividade, tendo como unidades de análise instituições de várias áreas de atuação. Foi verificado, mediante estudo de entrevistas feitas com diferentes profissionais dessas instituições, que a satisfação no trabalho é importante para o ambiente de trabalho e para o desenvolvimento do indivíduo e de toda a organização.

A literatura sobre satisfação no trabalho é controversa, e alguns estudos sugerem que a satisfação e lealdade do empregado representam críticas à capacidade de as organizações responderem eficazmente às necessidades dos clientes e, ao mesmo tempo, reduzirem despesas com recrutamento, seleção e treinamento, atividades que tornariam os empregados tecnicamente hábeis em relacionar-se com os clientes (ABBOT, 2003).

De acordo com Koys (2001) a contribuição da satisfação do empregado /satisfação do cliente ao lucro depende do grau de contato com os clientes. Por outro lado, alguns estudos ingleses mostram um retrato variado (Abbott, 2003; Silvestro, 2002), de acordo com o qual existe uma relação entre a satisfação dos clientes e um aumento da quantidade dos clientes. Assim, algumas organizações muitas vezes adotam pressupostos como políticas. Dentro do setor de tecnologia, um exemplo é a Xerox, que considera que a satisfação dos empregados leva à satisfação dos clientes o que eventualmente ao desempenho e sucesso da empresa no mundo inteiro (NEVILLE, 1992).

Há também estudos que indicam que a insatisfação no trabalho parece ter várias reações. No nível econômico, o faturamento pode baixar, e os custos podem aumentar e no nível individual o esquema proposto por Farrel (1983) mostra quatro níveis possíveis de serem alcançados, (*Exit, Voice, Loyalty & Neglect*) os quais apresentam resultados diferentes, em virtude da insatisfação. Estudos estatísticos mostram o envolvimento da insatisfação com o desempenho organizacional, com a comunicação e a liderança (FARREL, 1983).

Horneaux e Buoro (2002) procuraram investigar se existe mesmo uma relação entre Satisfação no Trabalho e Desempenho da Organização. Eles expõem a perspectiva da Gestão de Pessoas, mais especificamente relacionando ao assunto comportamento organizacional. Nessa pesquisa, explorando alguns conceitos que são a base para a compreensão do papel das pessoas nas organizações, Horneaux e Buoro (2002) buscaram estabelecer vínculos entre a satisfação dos membros de uma organização e o desempenho que esta organização atinge, em um dado momento. Assim, eles realizaram um estudo envolvendo empresas atuantes no Brasil, em que são comparados os resultados econômicos e financeiros por elas apresentados e resultados de pesquisas de satisfação por parte dos seus funcionários.

Carvalho, Fernandes, Oliveira Zamberlan (2006) efetuaram uma investigação, que partiu de uma pesquisa bibliográfica de caráter exploratório em livros e artigos científicos que faziam referência ao tema satisfação no trabalho. Além disso, aplicaram

a uma amostra de servidores da Secretaria das Finanças na Prefeitura Municipal de Santa Maria, um formulário contendo afirmativas a respeito de satisfação no trabalho. O formulário consta de nove questões sobre satisfação no trabalho em relação ao seu líder direto. Cada afirmativa trazia um espaço onde eles poderiam marcar a sua resposta de acordo com a sua opinião, onde o número 1 representa discordo totalmente e o número 6 concordo totalmente e os números de 2 a 5 registram os níveis graduais de concordância entre eles, respectivamente.

Pretendiam, com essa pesquisa, verificar até que ponto a satisfação no trabalho é influenciada pelo líder direto e, a seguir evidenciar a análise das afirmativas quanto à satisfação no trabalho em relação ao seu líder direto.

São os seguintes os resultados da pesquisa:

1. Meu líder busca resolver conflitos entre funcionários (68,41%).
2. Tenho um ótimo relacionamento com meu líder direto (78,94%).
3. Minha satisfação no trabalho é estimulada pelo meu líder (73,68%).
4. Meu líder me apoia em relação a problemas pessoais (65,78%).
5. Meu líder direto busca, com a organização, melhorias para minhas condições de trabalho (68,42%).
6. O material necessário para desenvolvimento de minhas tarefas é providenciado com agilidade pelo meu líder (68,41%).
7. Meu líder direto mostra-se interessado pelo desenvolvimento do meu trabalho (73,68%).
8. Meu líder direto sempre encoraja meu aperfeiçoamento profissional. (68,42%).
9. Meu líder direto estimula as promoções no setor (57,89%).

O tema satisfação no trabalho se cruza, em muitos aspectos, com outros temas, como prazer e sofrimento no trabalho, comprometimento organizacional, adoecimento no trabalho e valores organizacionais. Entretanto, por não ser objeto de estudo desta dissertação, eles não são abordados, reservando-se espaço apenas para os estudos supracitados sobre a satisfação no trabalho.

### **3. METODOLOGIA**

Esta pesquisa se inicia com um estudo bibliográfico acerca da satisfação no trabalho, que se enquadra na temática mais ampla do prazer/sofrimento no trabalho. Além disso, foi feita uma análise de documentos que informam sobre as condições de trabalho no serviço público municipal das cidades envolvidas na pesquisa.

#### **3.1. Caracterização da pesquisa**

No tocante à abordagem, esta pesquisa se caracteriza como quantitativa, pois os dados coletados são submetidos a tratamento estatístico, sendo, por esse motivo, quantificados. Essa opção se deveu ao fato de o pesquisador exercer um mandato numa das câmaras estudadas e sua presença como entrevistador ou como solicitante da entrevista poderia determinar tendenciosidade nas respostas.

Quanto aos fins, ela pode ser classificada como uma investigação exploratória e descritiva, com o intuito de analisar o nível de satisfação no trabalho de funcionários de câmaras municipais. Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva porque pouquíssimas são as informações a respeito de câmaras municipais e se espera que este estudo gere sugestões para a realização de novas pesquisas sobre o assunto.

Quanto aos meios, a pesquisa constitui um estudo de casos, que Yin (2005) define como a estratégia escolhida quando se examinam os acontecimentos contemporâneos, e não se podem manipular comportamentos relevantes. De acordo com o autor, estudos de caso são usados quando se colocam questões do tipo “como” e “porque” e o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos. Esses estudos de caso admitem a utilização de muitos recursos para a coleta de dados e podem submeter-se a análises qualitativas e quantitativas. No caso presente, considerando os limites impostos pela situação dos profissionais que seriam sujeitos de pesquisa, optou-se por utilizar um questionário já validado por outros pesquisadores.

A realização de um estudo de caso se dá onde é possível buscar compreender de maneira singular uma determinada instância (Ludke e André, 1986). De acordo com Franco (1986), estudo esse tem como base o desenvolvimento de um conhecimento que se inicia pela compreensão dos eventos particulares.

### **3.2. Unidades de análise e sujeitos da pesquisa**

As unidades de análise da pesquisa são as Câmaras Municipais de Coronel Fabriciano e de Timóteo, cidades do interior de Minas Gerais.

A Câmara Municipal de Coronel Fabriciano tem 62 anos de fundação, sendo que nunca foi feito concurso público para admissão de servidores na referida instituição. Na atual legislatura 2009/2012, a Câmara conta com 11 vereadores e dispõe de 62 cargos administrativos, sendo que três são estatutários e estabilizados pela constituição de 1988 e 37 são cargos de livre nomeação do presidente da Câmara. Cada vereador dispõe de R\$1.200.00 de verba de gabinete podendo ter dois assessores por gabinete, totalizando 22 assessores na Câmara.

Ao longo dos seus 62 anos de existência, essa Câmara nunca teve um prédio próprio, usando local cedido pelo poder executivo e recentemente prédio alugado. Na sua história recente, teve que assinar um Termo de Ajuste de Conduta (TAC) com o Ministério Público, uma vez que a mesma nunca realizou concurso público. Dessa forma, o presidente da câmara sabendo das sanções que poderiam ocorrer, entrou em acordo com Ministério Público, assinando o termo e publicando edital para realização de concurso no mês de outubro de 2010. Esse concurso irá alterar a organização da Câmara, sendo que os 37 cargos comissionados deixaram de existir, sendo substituídos por trinta cargos preenchidos por concurso e sete que passam a ser de livre nomeação do presidente.

O orçamento da Câmara Municipal previsto para o ano de 2011 foi de aproximadamente 2,6 milhões, servindo para a manutenção e o funcionamento de oito departamentos: Centro de Atenção ao Cidadão (CAC), Comunicação Social, Contabilidade, Controle Interno, Procuradoria, Recursos Humanos, Secretaria Geral Administrativa, Serviços Gerais. (Fonte: Câmara Municipal de Coronel Fabriciano)

A Câmara Municipal de Timóteo, cidade que também se localiza no estado de Minas Gerais, na região metropolitana do Vale do Aço, tem 46 anos de fundação, sendo

que sua criação ocorreu quando da emancipação política da vizinha cidade de Coronel Fabriciano.

A Câmara Municipal de Timóteo possui sede própria, tem atualmente, na, legislatura 2009/2012, 10 vereadores e um orçamento previsto de aproximadamente oito milhões de reais para 2011. A eleição para Presidente da referida casa legislativa obedece às normas estabelecidas para as câmaras estaduais e federais, sendo que o mandato do presidente é de dois anos. O último concurso da referida câmara municipal foi realizado no dia 23 de fevereiro de 2008. Essa Câmara tem em sua estrutura 10 departamentos: Centro de Atenção ao Cidadão (CAC), Comunicação Social, Casa Memória, Contabilidade, Controle Interno, Centro de Processamentos de Dados (CPD), Procuradoria, Recursos Humanos, Secretaria Administrativa, Serviços Gerais.

Ao todo, a Câmara Municipal de Timóteo é composta por 37 funcionários efetivos, 75 comissionados, 10 vereadores e 14 funcionários aposentados, compondo a sua folha de pagamento um total de 136 funcionários, lembrando que cada vereador, na legislatura atual tem R\$ 9.400 de verba de gabinete o numero de assessores por gabinete é de no mínimo três e no máximo de dez e no gabinete da presidência é de no mínimo de seis e no máximo de vinte assessores. (Fonte: Câmara Municipal de Timóteo)

Os sujeitos de pesquisa são todos servidores públicos de diferentes categorias, que constituem as unidades de observação. A ideia inicial era realizar um estudo censitário, incluindo todos os servidores. Entretanto, dadas as características do fenômeno estudado, muitos desses funcionários não enviaram o questionário preenchido no prazo solicitado. Assim, trabalhou-se com uma amostra não probabilística, por acessibilidade, formada por aqueles servidores que responderam ao questionário e que serão caracterizados na parte da análise dos resultados..

### **3.3. Coleta de dados**

A coleta de dados para esta pesquisa foi feita, inicialmente, por documentos fornecidos pelas Câmaras Municipais das duas cidades, os quais permitiram a caracterização das unidades de análise estudadas.

A coleta dos dados referentes à satisfação no trabalho foi feita mediante utilização do instrumento denominado EST. Trata-se de uma medida multidimensional, construída e validada por pesquisadores brasileiros liderados por Siqueira (2008), com o objetivo de avaliar o grau de contentamento do trabalhador frente a seis dimensões do seu trabalho. Em sua fase de construção, foram levantados 28 itens para representar contentamento no trabalho a partir das cinco dimensões: satisfação com os colegas de trabalho (cinco itens); satisfação com a chefia (cinco itens); satisfação com o salário (cinco itens); satisfação com as promoções (cinco itens) e satisfação com a natureza do trabalho (cinco itens).

Após o pré-teste aplicado a 287 trabalhadores, destinado a avaliar a clareza das instruções e dos itens, decidiu-se pela adoção de uma escala de sete pontos: 1 – totalmente insatisfeito; 2 – muito insatisfeito; 3 – insatisfeito; 4 – indiferente; 5 – satisfeito; 6 – muito satisfeito e 7 – totalmente satisfeito. Dessas análises extraíram-se cinco componentes com autovalores iguais ou maiores do que 1,0, os quais explicaram 64,8% da variância total. Agrupamentos de itens mais consistentes foram obtidos a partir da rotação oblíqua. Através dos critérios propostos por Pasquali (1999) para seleção de fatores e itens, os cinco componentes extraídos foram mantidos e eliminados os três itens relacionados à estabilidade no emprego, visto que os mesmos haviam apresentado carga fatorial importante (0,35) no componente satisfação com as promoções.

Assim, o conjunto de itens retidos foi de 25, após rotação oblíqua, compondo os conceitos de satisfação com os colegas de trabalho; satisfação com a chefia, satisfação com o salário, satisfação com as promoções e satisfação com a natureza do trabalho.

### **3.4. Análise e interpretação dos resultados**

A interpretação dos dados se deu por meio de análise estatística dos resultados obtidos com o instrumento de pesquisa que pretendia medir junto aos funcionários a satisfação com o trabalho.



Já os dados que foram coletados a fim de se caracterizar demograficamente os elementos da amostra quanto aos aspectos gênero, idade, tempo de serviço e carga horária de trabalho foram também interpretados estatisticamente e esses resultados são apresentados no próximo item.

#### **4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

A pesquisa foi realizada utilizando o instrumento de medida Escala de Satisfação no Trabalho (EST), na versão completa de 25 itens, que, segundo Siqueira (2008, p.268), é uma medida multidimensional, construída e validada com o objetivo de avaliar o grau de contentamento do trabalhador frente a cinco dimensões do seu trabalho.

Os questionários foram distribuídos para todos os funcionários das Câmaras Municipais de Cel. Fabriciano e de Timóteo e foram respondidos por uma parte significativa desses funcionários, totalizando 38 questionários. A amostra de questionários respondidos não configurou uma distribuição de forma proporcional. Dos 112 funcionários lotados na Câmara de Timóteo, apenas 16 responderam ao questionário (14%) e dos 62 funcionários da Câmara Municipal de Cel Fabriciano, apenas 22 apresentaram respostas (35%). Apesar disso, pode-se afirmar que a amostra é representativa da população estudada.

A apresentação dos resultados, segundo os objetivos da pesquisa, teve por base a análise exploratória dos dados, identificando inicialmente o comportamento dos dados ausentes, a análise do perfil dos funcionários e apropriação dos critérios de classificação da tendência à satisfação, em função das médias apresentadas nas escalas. O teste de hipótese aplicado tomou por base o teste paramétrico, haja vista que, mesmo diante de uma amostra relativamente pequena, o teste de normalidade aplicado nas escalas dessa amostra resultou na adequação dos mesmos a essa distribuição. Os desenvolvimentos das análises estatísticas realizadas neste estudo foram feitos através do *software* estatístico SPSS 13.0.

##### **4.1. Análise exploratória dos dados**

A análise exploratória dos dados tem por base a sua organização na forma de tabelas representadas por médias, e outras que possibilitam descrever suas principais características. Para avaliar a consistência da aplicação desses procedimentos, foram analisados inicialmente o tamanho da amostra, seguido da análise dos dados ausentes, apresentação do perfil dos funcionários e a avaliação dos resultados apoiando-se nos

critérios sobre a tendência de satisfação do trabalho apresentados por Siqueira (2008, p.271).

#### **4.2. Margem de erro da pesquisa**

A quantidade de questionários totalmente preenchidos, utilizados na pesquisa, foi relativamente pequena, produzindo uma margem de erro superior ao que se estabeleceu inicialmente (5%). Dos 72 questionários distribuídos, obtiveram-se 38 questionários respondidos, sendo 16 provenientes da Câmara Municipal de Timóteo e 22 da Câmara Municipal de Cel. Fabriciano. Dessa forma, a margem de erro da pesquisa, inicialmente prevista de 5% não foi mantida; entretanto, o nível de respondentes alcançou uma proporção de 21,8%, da população. Refazendo as estimativas da margem de erro da pesquisa em função dos resultados obtidos, a margem de erro passou para aproximadamente 10%.

#### **4.3 - Análise de dados ausentes**

A análise dos dados ausentes tem como propósito identificar os efeitos de sua falta e se a mesma ocorre de forma aleatória. Sendo assim, é possível de substituição dos valores ausentes por estimativas. Segundo (Hair, 2005, p.57)

um processo de dados perdidos é qualquer evento sistemático externo ao respondente ( como erros de entrada de dados ou problema de coleta de dados) ou ação por parte do respondente (recusa a responder) que conduz a valores perdidos. Nesta pesquisa recorreremos a esta segunda proposta, ou seja, recusa a responder, uma vez que a entrada de dados foi revisão em sua totalidade.

As questões que tratam o perfil do respondente, Tabela 1, apresentaram um reduzido número de dados ausentes, não comprometendo a proposta da análise. Entretanto as questões pertinentes à avaliação da satisfação no trabalho, Tabela 2, aplicou-se a análise da ausência de resposta através do teste MCAR – (missing completely at random) Tabela 3, que, segundo Hair, (2005 p.60), para que uma atitude corretiva seja aplicada nos dados perdidos, deve-se primeiro verificar o grau de aleatoriedade presente nos dados ausentes.

**Tabela 1 – Quantidade de dados ausentes - Perfil do respondente**

Questões referentes ao perfil do entrevistado	Dados	
	Válidos	Perdidos
Local de trabalho	38	0
Gênero do respondente	37	1
Faixa etária	38	0
Grau de escolaridade	38	0
Principal atividade em que você atua	35	3
Tempo de serviço na Câmara Municipal	38	0
Regime de trabalho	38	0
Nível do seu cargo	37	1
Ocupa cargo de chefia	37	1
Suas expectativas profissionais em relação à Câmara Municipal têm sido atendidas	38	0

Fonte: Pesquisa direta

**Tabela 2 – Quantidade de dados perdidos – Questões referente à avaliação da satisfação no trabalho**

Case	perda	% Perda	Missing and Extreme Value Patterns(a)																								
			Q6	Q7	Q13	Q14	Q17	Q18	Q20	Q21	Q25	Q11	Q12	Q24	Q22	Q23	Q5	Q1	Q2	Q8	Q16	Q9	Q3	Q4	Q10	Q19	Q15
1	1	4.0				-																	S				
7	2	8.0	-			-																S	S				
14	2	8.0				-													-			S	S				
15	4	16.0				+																S	S		S	S	
22	1	4.0				-															-					S	S
5	1	4.0				-															S						
27	1	4.0				-														S							
34	1	4.0				-																				S	
2	3	12.0				-																		S	S	S	
19	9	36.0				-					S	S	S	S	S								S	S	S	S	
38	8	32.0				-							S	S	S	S	S	S					S	S			

Fonte: Pesquisa direta – Dados trabalhados no SPSS

(s) Dados perdidos

(-) Indica valores extremos mais baixos; (+) indica valores extremos mais altos . O intervalo usado é (Q1 - 1.5\*IQR, Q3 + 1.5\*IQR). Q1 = Quartil 1; Q3 = Quartil 3 e IQR intervalo interquartilico = Q3-Q1

(a) Cases and variables are sorted on missing patterns.

**Tabela 3 – Resultado do Teste MCAR com respectivos valores estimados (EM)**

Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25
.5.21	5.27	3.92	3.74	4.12	5.37	5.29	5.50	3.76	3.88	5.39	4.84	5.53	3.68	3.97	5.53	5.25	5.01	5.62	5.24

Fonte: Pesquisa direta – Dados trabalhados no SPSS

a Little's MCAR test: Chi-Square = 196.012, DF = 219, Sig. = .866

b The EM algorithm failed to converge in 25 iterations.

Conforme resultados apresentados, MCAR foi significativo, sig = 0,866 que é superior a 5%. Dessa forma, aceita-se que o processo de dados perdidos pode ser considerado completamente ao acaso e, assim, qualquer das ações corretivas pode ser aplicada nesse conjunto de dados, o que é muito favorável, haja vista o número reduzido de respondentes. No nosso modelo, utilizou-se o método de estimativa pelas médias (EM).

#### 4.4. Perfil dos respondentes

Analisando os resultados referentes ao perfil dos entrevistados, apresentados nas tabelas 4 até a tabela 14, podem ser feitas as considerações abaixo.

**Tabela 4 - Local de trabalho**

Local	Frequência	Percentual
Câmara Munic. Cel. Fabriciano	22	57.9
Câmara Munic. Timóteo	16	42.1
Total	38	100.0

Fonte: Pesquisa direta – Dados trabalhados no SPSS

A predominância de respondentes ocorreu em Cel. Fabriciano: 57,9% dos entrevistados. Em relação ao gênero, o sexo feminino apresenta-se em 65,8 %, e faixa etária predominante é de 31 a 40 anos (36,8%) dos entrevistados. A principal atividade dos entrevistados, com escolaridade de segundo grau completo (39,5%), está relacionada a serviços diversos (94,5%).

**Tabela 5 - Gênero dos respondentes**

Gênero	Frequência	Percentual
Masculino	12	31.6
Feminino	25	65.8
Total	37	97.4

Fonte: Pesquisa direta – Dados trabalhados no SPSS

Como se observa na tabela 5, há um predomínio de servidores do sexo feminino (65,8%) e, conforme a tabela 6 indica, a idade mais frequente é de 31 a 40 anos (36,8%)

**Tabela 6– Distribuição por faixa etária**

Faixa etária	Frequência	Percentual
Abaixo de 30 anos	9	23.7
De 31 a 40 anos	14	36.8
De 41 a 50 anos	6	15.8
Acima de 50 anos	9	23.7
Total	38	100.0

Fonte: Pesquisa direta – Dados trabalhados no SPSS

O grau de escolaridade mais freqüente é o segundo grau completo (39,5%), seguido do ensino superior completo (23,7%). Existem, também, pessoas que estão completando o ensino superior e um pequeno número com curso de pós-graduação (3,3%) e com baixo nível de escolaridade (5,3% com primeiro grau incompleto e 2,6 com o primeiro grau completo). A tabela 7 expõe esta distribuição.

**Tabela 7 – Distribuição pelo grau de escolaridade**

Grau de escolaridade	Frequencia	Percentual
Até 1º grau incompleto	2	5.3
Até 1º grau completo	1	2.6
Até 2º grau incompleto	2	5.3
Até 2º grau completo	15	39.5
Até superior incompleto	7	18.4
Até superior completo	9	23.7
Até pós-graduação	2	5.3
Total	38	100.0

Fonte: Pesquisa direta – Dados trabalhados no SPSS

O tempo de atuação na Câmara fornece as seguintes informações: cerca de 78,9% nela atuam há menos de cinco anos observando-se que em relação ao regime de trabalho, há um equilíbrio entre o percentual de estatutário (47,4%) e não estatutário (52,6%).

**Tabela 8 - Principal atividade em que você atua**

Atividade	Frequência	Percentual
Gestão de pessoas	2	5.7
Serviços diversos	33	94.3
Total	35	100.0

Fonte: Pesquisa direta – Dados trabalhados no SPSS

A tabela 8 indica que a quase totalidade dos respondentes trabalha em serviços diversos (94,3%) e apenas duas pessoas atuam na área de gestão de pessoas.

**Tabela 9 - Tempo de serviço na Câmara Municipal**

Tempo de atuação	Frequência	Percentual
Menos de 05 anos	30	78.9
De 06 a 10 anos	4	10.5
De 21 a 30 anos	2	5.3
Mais de 31 anos	2	5.3
Total	38	100.0

Fonte: Pesquisa direta – Dados trabalhados no SPSS

A tabela 9 evidencia que 78,9% dos funcionários atuam na Câmara Municipal há menos de cinco anos, o que confirma a rotatividade desses trabalhadores, que é relacionada às mudanças políticas, uma vez que a cada novo mandato os vereadores mudam o corpo de funcionários, e que não há pessoas concursadas ou há poucos profissionais nessa categoria.

Os dados da tabela 10 também confirmam essa situação, pois se verifica que 47% dos funcionários são estatutários, portanto minoria, já que 44,7% são comissionados, e 7,9% são contratados ou celetistas.

**Tabela 10 - Regime de trabalho**

Regime de trabalho	Frequência	Percentual
Estatutário	18	47.4
Comissionado	17	44.7
Celetista	1	2.6
Contratado	2	5.3
Total	38	100.0

Fonte: Pesquisa direta – Dados trabalhados no SPSS

Quanto à atuação dos funcionários, referente ao nível do cargo ocupado, 48,6% prestam apoio a atividades, com a escolaridade predominante de segundo grau completo (21,7%). Os cargos de chefia são ocupados por 18,6% da totalidade dos funcionários; 57,1% deles têm nível superior de escolaridade.

**Tabela 11 - Nível do seu cargo**

Nível do cargo ocupado	Frequência	Percentual
Apoio	18	48.6
Médio	12	32.4
Superior	7	18.9
Total	37	100.0

Fonte: Pesquisa direta – Dados trabalhados no SPSS

**Tabela 12 – Percentual da distribuição escolaridade e Nível do cargo ocupado**

Grau de Escolaridade	Nível do seu cargo			Total
	Apoio	Médio	Superior	
Até 1º grau incompleto	5,4	-	-	5,4
Até 1º grau completo	2,7	-	-	2,7
Até 2º grau incompleto	2,7	2,7	-	5,4
Até 2º grau completo	21,7	16,2	-	37,9
Até superior incompleto	8,1	10,8	-	18,9
Até superior completo	8,1	2,7	13,5	24,3
Até pós-graduação	-	-	5,4	5,4
Total	48,6	32,4	18,9	100,0

Fonte: Pesquisa direta – Dados trabalhados no SPSS

A tabela 12 mostra que os cargos de nível superior são ocupados por pessoas que cursaram ensino superior e há uma concentração de ocupantes de cargos de nível médio e de apoio com curso de segundo grau e superior incompleto. Fica evidente, também, que as pessoas que têm escolaridade mais baixa ocupam cargos de apoio.

**Tabela 13– Ocupação de cargo de chefia**

Ocupa cargo de chefia	Frequência	Percentual
Sim	7	18.9
Não	30	81.1
Total	37	100.0

Fonte: Pesquisa direta – Dados trabalhados no SPSS

Um levantamento importante diz respeito às expectativas dos funcionários em relação à Câmara (tabela 14). Nesse caso, verificou-se que 65,5% dos entrevistados responderam que suas expectativas têm sido atendidas em 75% ou totalmente, ou seja, em 100%.



**Tabela – 14 - Suas expectativas profissionais em relação à Câmara Municipal têm sido atendidas**

Expectativa	Frequência	Percentual
Pouco (25%)	3	7.9
Razoavelmente (50%)	12	31.6
Bastante (75%)	19	50.0
Totalmente (100%)	4	10.5
Total	38	100.0

Fonte: Pesquisa direta – Dados trabalhados no SPSS

Analisando-se as características do perfil dos funcionários das duas câmaras municipais, verifica-se uma certa similaridade entre eles, quanto à idade, sexo, nível de escolaridade. Observa-se que poucos exerceram cargos de chefia e que apenas 10% deles se dizem totalmente satisfeitos em relação às suas expectativas profissionais.

#### 4.5. Confiabilidade das escalas

O instrumento utilizado para avaliação da satisfação foi a EST, que, segundo Siqueira (2008, p267), foi construída e validada no Brasil e cobre cinco dimensões teóricas do conceito, os quais apresentaram índices de precisão, com base no coeficiente alfa de Cronbach, variando de 0,82 a 0,92.

Em termos de aceitação dos resultados, segundo Hair (2005 p.112), o limite inferior aceito desse coeficiente é 0,70 apesar de poder diminuir até 0,60 em pesquisas exploratórias. Conforme se observa na tabela 15, esses índices de precisão apresentaram resultado mais baixo, na Escala Satisfação com a Chefia.

**Tabela 15 – Coeficiente alfa de Cronbach**

Escalas de Satisfação	Cronbach's Alpha
Escala de satisfação com os colegas	0,624
Escala de satisfação com o salário	0,691
Escala de satisfação com a chefia	0,471
Escala de satisfação com a natureza do trabalho	0,734
Escala de satisfação com as promoções	0,731

Fonte: Pesquisa direta – Dados trabalhados no SPSS

Num detalhamento dos itens componentes das escalas, observa-se que na escala de satisfação com os colegas, a questão Q14-Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês, se excluída da análise implica acréscimo do índice para 0,664.

De forma semelhante, com a exclusão da questão Q21- Com a maneira como meu chefe me trata, o índice da escala satisfação com o salário passa para 0,764. Na escala satisfação com a chefia, não houve melhoria considerável em exclusão de questões; isso implica que essa escala não traduziu a relativa confiabilidade entre os itens que a compõem. Em relação à escala satisfação com a natureza do trabalho, e satisfação com as promoções, também não apresentam questões que ressaltem melhoras do índice ao serem excluídas, entretanto apresentam valores relativamente altos.

#### 4.6. Análise descritiva

Os resultados na tabela 16 representam os escores médios atribuídos pelos respondentes, onde se observam valores ligeiramente mais baixos em relação à satisfação na Câmara Municipal de Timóteo, com exceção a Escala Satisfação com Promoções que apresentou média superior. Em função das respostas obtidas em relação aos escores médios, utilizaram-se os critérios de análise sugeridos por Siqueira (2009, p.271) tabela 17, e os resultados foram sintetizados no quadro 3, onde se evidencia uma tendência à indiferença na satisfação em relação ao trabalho.

Tabela 16 – Média das escalas e respectivos itens

Descrição	Câmara Municipal	
	Cel. Fabriciano	Timoteo
<b>Escala satisfação com os colegas</b>	<b>5.1</b>	<b>4.7</b>
Q1-Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho	5.4	5.0
Q6-Com o tipo da amizade que meus colegas demonstram por mim.	5.4	5.4
Q14-Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês.	3.9	3.6
Q17-Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho	5.1	4.4
Q24-Com a capacidade profissional do meu chefe	5.8	5.4

<b>Escala Satisfação com o salário</b>	<b>4.3</b>	<b>4.0</b>
Q5-Com meu salário comparado com quanto eu trabalho	4.3	3.9
Q8-Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional	3.7	3.4
Q12-Com o meu salário comparado ao custo de vida	3.8	3.6
Q15-Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa	3.9	3.8
Q21-Com a maneira como meu chefe me trata	5.5	5.5
<b>Escala Satisfação com a chefia</b>	<b>5.1</b>	<b>4.8</b>
Q2-Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor	5.3	5.3
Q9-Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho	5.1	5.1
Q19-Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa	3.5	3.9
Q22-Com a variedade de tarefas que realizo	5.5	5.0
Q25-Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço	5.5	4.8
<b>Escala Satisfação com a natureza do trabalho</b>	<b>5.4</b>	<b>5.1</b>
Q7-Com o grau de interesse que minhas tarefas despertam	5.5	5.0
Q11-Com a capacidade de meu trabalho absorver-me	5.2	4.7
Q13-Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho	5.5	5.4
Q18-Com entendimento entre mim e meu chefe	5.7	5.3
Q23-Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho	5.0	5.0
<b>Escala Satisfação com as promoções</b>	<b>4.1</b>	<b>4.3</b>
Q3-Com o número de vezes que já fui promovido neste empresa	4.1	3.7
Q4-Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido	3.7	4.1
Q10- Com a maneira como esta instituição realiza promoção de seu pessoal	3.7	4.1
Q16-Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho	5.1	5.6
Q20-Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho	4.0	3.9

Fonte: Pesquisa direta – Dados trabalhados no SPSS

**Tabela 17 – Critérios de análise das pontuações**

<b>Score Médio</b>	<b>Tendência</b>
De 1,0 a 3,9	Insatisfação
De 4,0 a 4,9	Indiferente
De 5,0 a 7,0	Satisfeito

Fonte: Siqueira 2009 – Adaptado pelo autor

O quadro 3 apresenta a síntese das tendências à satisfação com o trabalho e permite inferir que a amostra de Coronel Fabriciano se encontra satisfeita em relação aos colegas, à chefia e à natureza do trabalho, ao passo que os funcionários da Câmara Municipal de Timóteo só mostram satisfação com a natureza do trabalho, não tendo

uma posição definida em relação às outras dimensões avaliadas. Quando se toma o conjunto de funcionários, o número de pessoas que não têm um sentimento definido oferece como resultado a satisfação da totalidade apenas com a natureza do trabalho e certa indefinição (indiferença) em relação aos demais itens.

### Quadro 3 – Síntese das tendências à satisfação com o trabalho

Escala	Tendências à Satisfação no Trabalho		
	Câmara Munic. Cel. Fabriciano	Câmara Munic. Timóteo	Total
Satisfação com os colegas	<b>Satisfeito</b>	Indiferente	Indiferente
Satisfação com o salário	Indiferente	Indiferente	Indiferente
Satisfação com a chefia	<b>Satisfeito</b>	Indiferente	Indiferente
Satisfação com a natureza do trabalho	<b>Satisfeito</b>	<b>Satisfeito</b>	<b>Satisfeito</b>
Satisfação com as promoções	Indiferente	Indiferente	Indiferente

Fonte: Pesquisa direta

#### 4.7. Teste de hipóteses para escores médios de satisfação

Com o propósito de verificar se existem diferenças significativas entre os escores médios nas Câmaras Municipais na Tabela 18, são apresentados os resultados de aceitação do ajuste da normalidade dos dados, com significância maior que 5% em todas as escalas, proporcionando, dessa forma, a aplicação do teste paramétrico de análise de variância, Tabela 19, para teste de igualdade de médias.

As formulações das hipóteses foram feitas para a normalidade e para a média dos escores conforme:

Hipóteses da normalidade dos dados

$H_0$ : Os dados se apresentam segundo a distribuição normal

$H_1$ : Os dados não se apresentam segundo a distribuição normal

Hipóteses das médias dos escores das Câmaras Municipais

$H_0$  : Os escores médios das Câmaras são iguais

$H_1$ : Os escores médios das Câmaras Municipais são diferentes

**Tabela 18 – Teste de Kolmogorov-Smirnov – Normalidade das escalas**

Descrição	Satisfação com os colegas	Satisfação com o salário	Satisfação com a chefia	Satisfação com a natureza do trabalho	Satisfação com as promoções	
N	38	38	38	38	38	
Normal Parameters(a,b)	Média Desvio padrão.	4.9377 .74994	4.1904 1.02224	4.9504 .71073	5.2632 .67720	4.2162 .99457
Maiores diferenças	Absoluto Positivo Negativo	.151 .151 -.148	.083 .083 -.083	.183 .183 -.100	.169 .169 -.115	.098 .074 -.098
Kolmogorov-Smirnov Z		.932	.510	1.126	1.040	.605
Asymp. Sig. (2-tailed)		<b>.351</b>	<b>.957</b>	<b>.158</b>	<b>.229</b>	<b>.857</b>

Fonte: Pesquisa direta – Dados trabalhados no SPSS

a Test distribution is normal.

b Calculated from data.

Na tabela 18, observa-se que a hipótese de normalidade dos dados foi atendida em todas as escalas. Conforme resultado do nível de significância, todos são maiores que 0,05.

Em relação aos escores médios atribuídos, os valores pontuais apresentam-se mais baixos na Câmara Municipal de Timóteo; procedeu-se na aplicação do teste das médias, com o propósito de analisar se as diferenças entre as médias são significativas. Conforme os valores na tabela 19, os escores médios atribuídos pelos respondentes nas Câmaras não se apresentam significativamente diferentes, isto é, a significância assumiu valores maiores que 0,05.

**Tabela 19 – Resultados da análise de variância - ANOVA**

Escalas	Fonte de Variação	Soma de Quadrados	gl	Quadrado médio	F	Sig.
Satisfação com os colegas	Entre grupos	1.481	1	1.481	2.758	<b>.105</b>
	Dentro do grupo	19.329	36	.537		
	Total	20.809	37			
Satisfação com o salário	Entre grupos	.681	1	.681	.646	<b>.427</b>
	Dentro do grupo	37.983	36	1.055		
	Total	38.664	37			
Satisfação com a chefia	Entre grupos	.697	1	.697	1.394	<b>.245</b>
	Dentro do grupo	17.994	36	.500		
	Total	18.690	37			
Satisfação com a natureza do trabalho	Entre grupos	.978	1	.978	2.203	<b>.146</b>
	Dentro do grupo	15.990	36	.444		
	Total	16.968	37			
Satisfação com as promoções	Entre grupos	.065	1	.065	.064	<b>.802</b>
	Dentro do grupo	36.535	36	1.015		
	Total	36.599	37			

Fonte: Pesquisa direta – Dados trabalhados no SPSS

As respostas dos entrevistados continuaram as mesmas ao analisar as partições (Câmaras) conforme exposto no estudo.

Dessa forma, os escores médios totais foram utilizados para as considerações em relação à satisfação no trabalho, considerando os resultados das duas Câmaras Municipais.

## 5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde a década de 1920, quando os estudos sobre a motivação começaram a ser desenvolvidos, tem-se conhecimento de que trabalhadores satisfeitos são mais produtivos. Houve uma evolução na concepção de satisfação no trabalho, sendo que, após a fase em que esse construto era considerado como motivação, nos anos 1960 passou-se a abordá-lo como sinônimo de atitude. O interesse pelo envolvimento dos trabalhadores com o trabalho ganhou novo impulso a partir dos anos 1990, quando se passou a valorizar o capital humano, no período que se tem denominado Era da Informação ou Era do Conhecimento. Nessa época, a satisfação no trabalho passou a ser abordada juntamente com outros aspectos relacionados ao vínculo do indivíduo com a organização: o comprometimento com o trabalho, o prazer e o sofrimento nas atividades laborais e o adoecimento no trabalho. No início do século XXI, é nessa perspectiva que se inserem as pesquisas sobre a satisfação no trabalho (SIQUEIRA e GOMIDE Jr., 2004, p.300).

Organizações privadas têm buscado analisar o grau de satisfação dos empregados, de modo a garantir maior produtividade. A decisão das organizações públicas de analisarem os sentimentos dos trabalhadores é mais recente, mas já se tem a noção de que a satisfação das pessoas que fazem o trabalho é fundamental para assegurar o alcance do objetivo, que é o bom atendimento ao público. As câmaras municipais integram o bloco dessas organizações públicas, embora sua dinâmica, determinada pelos processos eleitorais e pela frequente troca dos responsáveis pela sua administração, não tenha dado realce à contribuição que a satisfação dos funcionários que pode oferecer ao bom andamento das ações políticas.

Esta dissertação foi desenvolvida a partir de uma pesquisa, cujo objetivo geral foi avaliar a satisfação no trabalho dos funcionários de duas câmaras municipais do Vale do Aço, em Minas Gerais. Os resultados obtidos apontam que os processos de gestão, geralmente determinados por interesses políticos, podem gerar sentimentos contraditórios e prejudicar o desempenho dos trabalhadores. Verificou-se que, numa das câmaras municipais estudadas, ao longo de mais de 60 anos não foi realizado concurso para o provimento de cargos; o interesse na não realização de concursos para admissão de pessoas é basicamente político, pois os cargos vagos são geralmente preenchidos

pelo presidente da casa legislativa ou por indicação de vereadores, servindo essa decisão para barganhas políticas. Para facilitar tal processo e dar oportunidade a manobras políticas, o mandato do presidente da referida câmara municipal tem vigência de um ano, não acompanhando a câmara estadual e a federal, onde o mandato do presidente é de dois anos.

O primeiro objetivo específico da pesquisa consistiu em analisar aspectos relevantes da satisfação no trabalho, de acordo com a produção teórica sobre o tema. Nesse sentido, uma vez analisadas dissertações, teses e pesquisas, o referencial teórico adotado privilegiou a abordagem de Siqueira e Gomide Jr. (2004, 2008), que se refere à satisfação no trabalho em duas perspectivas: unidimensional e multidimensional. Na perspectiva unidimensional, considera-se que satisfação no trabalho constituir uma atitude geral ante o trabalho e não se leva em conta a quantificação de reações a aspectos específicos do trabalho. Autores adeptos dessa visão sugerem que uma medida geral da variável satisfação levaria à realização de estudos sobre seus antecedentes (causas), correlatos (conceitos semelhantes) e consequentes (efeitos). Já na perspectiva multidimensional, a satisfação no trabalho é entendida como um conjunto de reações específicas a vários componentes do trabalho, capazes de desencadear no indivíduo graus diferentes de satisfação, insatisfação (SIQUEIRA e GOMIDE Jr., 2004). Logo, os fatores capazes de desencadear a satisfação no trabalho são relacionados à chefia, aos colegas de trabalho, às atribuições do cargo, ao salário e às oportunidades de promoção. Esse último ponto de vista é defendido pelos autores e serve de base para a construção do instrumento de coleta de dados adotado na presente pesquisa.

Assim, para identificar aspectos que influenciam positiva ou negativamente a satisfação no trabalho dos funcionários de câmaras municipais (segundo objetivo específico), utilizou-se o instrumento denominado Escala de Satisfação no Trabalho (EST), uma medida multidimensional, construída e validada com o objetivo de avaliar o grau de satisfação do trabalhador frente a cinco dimensões: satisfação com os colegas de trabalho, satisfação com a chefia, satisfação com o salário, satisfação com as promoções, satisfação com a natureza do trabalho. (SIQUEIRA, 2008).



Foi realizado um estudo de casos, em que os sujeitos foram os funcionários de duas câmaras municipais; dos 72 questionários previstos, obtiveram-se 38 questionários respondidos, sendo 16 provenientes da Câmara Municipal de Timóteo e 22 da Câmara Municipal de Cel. Fabriciano. A pesquisa realizada indicou que os funcionários, de modo geral, não manifestaram insatisfação no trabalho, segundo a avaliação feita através do modelo Escala de Satisfação no Trabalho. Entre os critérios adotados, conforme a proposta de Siqueira (2008,p.277), onde os escores médios são classificados em **Insatisfeitos**, **Indiferentes** e **Satisfeitos**, o que mais predominou foi o critério indiferente, não sendo indicado, em nenhuma escala, pontuação que as classificariam no grupo de insatisfeitas.

O nível de classificação satisfeitos, foi observado em três escalas : **Satisfação com os colegas ; Satisfação com a chefia; Satisfação com a natureza do trabalho**, quando analisados os resultados dos funcionários da Câmara Municipal de Cel. Fabriciano. Já na Câmara Municipal de Timóteo, apenas a escala **Satisfação com a natureza do trabalho**, registrou escore médio suficiente para ser classificada no nível de satisfeitos. No entanto, considerando o conjunto das respostas dos dois grupos de funcionários, somente a escala de Satisfação com a Natureza do Trabalho traduziu satisfação no conjunto de funcionários nas Câmaras Municipais do Vale do Aço.

A presente pesquisa tem a limitação de constituir um estudo de casos e, por esse motivo, a generalização dos resultados não se aplica, porque, por mais que Câmaras Municipais sejam semelhantes em sua estrutura e funcionamento, elas possuem características que as diferenciam nas cidades brasileiras. Além disso, o fato de os respondentes não terem segurança sobre a manutenção de seus cargos pode levá-los a evitarem responder, temendo uma represália.

Ao longo da coleta de dados, percebeu-se que muitos funcionários se recusaram a responder ao questionário pelo temor de que sua resposta pudesse determinar seu afastamento do cargo que ocupam. A insatisfação manifestada pelos funcionários pode ser interpretada como indicador de que a indicação para os cargos com base em interesses políticos traz mais insatisfação do que satisfação e mantém os ocupantes em estado de insegurança e medo.

O terceiro objetivo específico pretendeu levantar sugestões que possam assegurar a melhoria da satisfação no trabalho de funcionários de Câmaras Municipais estudadas. Partindo da verificação de que os motivos de insatisfação identificados podem apontar falhas no bom funcionamento das referidas câmaras mencionadas, onde é sabido que interesses políticos são determinantes nas decisões e podem afetar o trabalho, sugere-se que processos mais democráticos sejam adotados por esses órgãos legislativos. Para isso, os cargos criados em lei devem ser providos mediante concursos públicos sendo a carreira orientada com base no mérito dos ocupantes desses cargos, mediante avaliação do desempenho dos mesmos. Sugere-se, ainda, que o tempo do mandato dos presidentes das Câmaras Municipais estudadas sejam compatíveis com os adotados no âmbito estadual e federal.

Tendo em vista a importância que o bom funcionamento de uma Câmara Municipal tem para a qualidade da prestação do serviço público, é preciso que, outras pesquisas feitas, envolvendo outras câmaras e usando também outros instrumentos de coleta de dados, principalmente entrevistas, possibilitem analisar a manifestação subjetiva dos sujeitos da pesquisa.

É preciso, também, que sejam ouvidos funcionários públicos que desenvolveram suas carreiras nesses órgãos legislativos, a fim de que indiquem dificuldades que experimentaram no cotidiano do seu trabalho e apontem sugestões capazes de tornar mais profícua sua atuação. É oportuno, também, avaliar, junto à população, o grau de satisfação experimentado pela prestação do serviço das Câmaras Municipais.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALBORNOZ, S. **O que é trabalho**. São Paulo, Brasiliense, 1966.

ALECIAN, Serge, FOUCHER, Dominique. **Guia de Gerenciamento no Setor Público**. Ed. ENAP/REVAN, São Paulo: 2001.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo, Atlas, 1997

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Administração Pública Gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado**. Brasília: MARE/ENAP; 1996.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Gestão do Setor Público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos e SPINK, Peter. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: FGV; 1998.

BRUNI, Adriano Leal. **Estatística Aplicada à Gestão Empresarial** – São Paulo: Atlas 2007.

CÂMARA MUNICIPAL DE CORONEL FABRICIANO. Documentos diversos.

CÂMARA MUNICIPAL DE TIMÓTEO. Documentos diversos.

CARBONE, C. **A universidade e a gestão da mudança organizacional a partir da análise sobre o conteúdo dos padrões interativos**. Revista de administração pública, v. 29, n.1, p. 34 – 47, jan./mar. 1995.

CODO, W. **O trabalho enlouquece? Um encontro entre a clínica e o trabalho**. Rio de Janeiro, Vozes, 2004.

COHEN, D. Gestão à brasileira. **Revista Exame**, 19 abril, 2000. p. 200-207.

CONNER, Daryl R. **Gerenciando na velocidade da mudança: como gerentes resilientes são bem sucedidos e prosperam onde outros fracassam**. Rio de Janeiro, Infobook, 1995.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm). Acesso em: 7 de agosto de 2009.

CORDEIRO, L. L. O comportamento humano na empresa. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas – FGV, 1965.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992, v.1. p. 207.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 7ª. Ed. Rio de Janeiro, Ed.FGV, 2006

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho**. 6ª. Edição. São Paulo, Cortez, 1994

DEJOURS, C. **O fator humano**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas – FGV, 1997. p.101.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELLI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo, Atlas, 2009.

DRUCKER, Peter F. **Administração em tempos de grandes mudanças**, 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1995

FABEL, Luciana. **Releitura conceitual e problematizada do direito de greve no serviço público federal e atuação do gestor público em relação ao corte de ponto**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Mestrado em Administração da FEAD, 2009.

FAGUNDES, Patrícia Martins. Desenvolvimento da capacidade de resiliência: uma alternativa frente aos desafios da contemporaneidade? In: BITTENCOURT, Cláudia e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas; novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre, Bookman, 2004.

FERLIE, Ewan, ASBURNER, Lynn, FITZGERALD, Luise, PETTIGREW, Andrew. **A nova administração pública em ação**, São Paulo: 1999.

FERNANDES Eda. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Casa da Qualidade, 1996.

FRANÇA, A.C. Limongi. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras**, Revista Brasileira de Medicina Psicossomática. Rio de Janeiro, Vol. 1, nº2, p. 79-83, 1997

GONDIM, S.M.;SIQUEIRA, M.M.M. Emoções e afetos no trabalho. In ZANELLI, C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V. (org.) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre, Artmed, 2004, p.207-236.

GOULART, Iris B.; VIEIRA, Adriane. (coord.) **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas**. Curitiba, Juruá, 2007.

HACKMAN, R.; PORTER, L.W. Predicciones de la eficiencia e el trabajo por la teoria de las expectativas. In: FLEISHMAN, E.A.; BASS, A.R. (Org.) **Estudios de psicología industrial y del personal**. México: Trillas, 1971. p.295-304.

HACKMAN; OLDFHAM, **Qualidade de vida no trabalho**. McGraw Hill, 1975, p. 161.

HAIR, Joseph F. *et al.* **Análise Multivariada de Dados** 5. ed- Porto Alegre: Bookman, 2005

KETS DE VRIES, Manfred F.R **Liderança na empresa. Como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo, Atlas, 1997

KILIMNIK, Zélia Miranda, MORAES, Lucio Flavio Renault de. **O conteúdo significativo do trabalho como fator de qualidade de vida organizacional**. In: Revista ANGRAD. São Paulo, 2000 v.1,p.1-11.

LAXE, João Baptista Cortines **Câmaras municipais (histórico)**. Rio de Janeiro: B.L. Garnier, 1885.

LOCKE, E.A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M.P. (ed.) **Handbook of psychology**. [S.I.: s.n.] 1976, p. 1294-1349.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada** 4. ed- Porto Alegre Bookman, 2004.

MEDICI, A. C. ; SILVA, P. L. B. **A administração flexível: uma introdução às novas filosofias de gestão.** Revista de Administração Pública, v. 27, nº 3, p. 26 – 36, jul./set. 1993.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Mandado de Segurança.** São Paulo: Malheiros, 2005.

MELO, Diogo Lordelo de **Papel do vereador e a câmara municipal: problemas municipais.** Rio de Janeiro: IBAM, 1981.

MENDES, A.M. **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas.** São Paulo, Casa do Psicólogo, 2007.

MENDES, ANA MAGNOLIA. Mudando a gestão da qualidade de vida no trabalho. **Revista Psicologia Organizacional e do Trabalho**, Dez 2009, vol.9, no.2,

MINAS GERAIS. SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA. **Avaliação de desempenho de servidores públicos em estágio probatório.** Disponível em: [http://www.fazenda.mg.gov.br/servidores/avaliacao\\_desempenho/estagio\\_probatorio/](http://www.fazenda.mg.gov.br/servidores/avaliacao_desempenho/estagio_probatorio/)

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal.** Rio de Janeiro, José Olympio, 1995

MOTTA, Paulo Roberto. Dificuldades e possibilidades da administração pública nos últimos 70 anos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ed. Especial, 2007.

NUNES, José de Castro **Do Estado federado e sua organização municipal.** Brasília: Câmara dos Deputados, 1982.

PADOVAM, V.A.R. **Antecedentes devem estar no trabalho: percepções de justiça e suportes.** 2005. Dissertação de Mestrado da Faculdade de Psicologia e Fonoaudiologia da Universidade Metodista de São Paulo, 2005.

PASQUALI, L. **Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração.** Brasília:LabPAM-IBAAP, 1999.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho.** Petropolis : Vozes, 1994 Caps. 5 e 6.

SANTOS, Luiz Alberto. “Modelo Brasileiro para a Organização da Alta Administração”. Brasília: **Revista do Serviço Público**, 119(2) maio 1995.

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

SIQUEIRA, Mirlene Maria M, TAMAYO, Álvaro *et. al.* **Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão** Porto Alegre: Artmed, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005

VROOM, V.H. **Work and motivation**. New York, Willey, 1964

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Instrução

Este questionário faz parte de uma pesquisa sobre a satisfação no trabalho de funcionários de Câmaras Municipais. Suas respostas serão utilizadas para a realização de uma dissertação de Mestrado e poderão oferecer contribuições para a melhoria de suas condições de trabalho. Por favor, responda com sinceridade. Suas respostas serão mantidas em sigilo. Não é necessário colocar seu nome, mas preencha os dados referentes às suas características, assinalado com um X dentro dos parênteses a alternativa escolhida.

#### PARTE I: DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA

Instrução: Esta parte do questionário visa traçar o perfil do conjunto dos participantes da pesquisa. Assinale com um “X”, dentro dos parênteses, a alternativa mais adequada ao seu caso.

**1) Sexo:**

Masculino

Feminino

**2) Faixa etária:**

Abaixo de 30 anos

De 41 a 50 anos

De 31 a 40 anos

Acima de 50 anos

**3) Grau de Escolaridade:**

Até 1º grau incompleto

Até Superior incompleto

Até 1º grau completo

Até Superior completo

Até 2º grau incompleto

Até Pós-Graduação

Até 2º grau completo

**4) Principal atividade onde você atua:**

Gestão de pessoas;

Serviços diversos;



**5) Tempo de serviço na Câmara Municipal:**

- Menos de 05 anos  
 De 06 a 10 anos  
 De 11 a 20 anos

- De 21 a 30 anos  
 Mais de 31 anos

**6) Regime de trabalho:**

- CLT  
 Estatutário  
 Comissionado

- Celetista  
 Contratado

**7) Nível do seu cargo:**

- Apoio  
 Médio

- Superior

**8) Ocupa cargo de chefia**

- Sim

- Não

**9) Suas expectativas profissionais em relação à Câmara Municipal têm sido atendidas?**

- Pouco (25%)  
 Razoavelmente (50%)

- Bastante (75%)  
 Totalmente (100%)

**PARTE II : QUESTIONÁRIO SOBRE SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

**Instrução**

Os itens de 1 a 25 se referem a alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles. Dê suas respostas utilizando a seguinte escala:

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 o as garantias que a empresa oferece a quem é promovido	
5	Com o meu salário comparado com quanto eu trabalho	
6	Com o tipo da amizade que meus colegas demonstram por mim	
7	Com o grau de interesse que minhas tarefas 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 instituição realiza promoção 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 maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho	
14	Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês	
15	Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa	
16	Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho	
17	Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho	
18	Com o entendimento entre eu e meu chefe	
19	Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa	
20	Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho	
21	Com a maneira como meu chefe me trata	
22	Com a variedade de tarefas que realizo	
23	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho	
24	Com a capacidade profissional do meu chefe	
25	Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço	

## **Anexo 2**

### **Relação de documentos referentes à criação das Câmaras Municipais**

#### **Câmara Municipal de Coronel Fabriciano:**

Lei 3.517 de 14 de abril de 2010 que dispõe sobre a Organização da Câmara Municipal de Coronel Fabriciano e dá outras providências.

Lei 3.518, de 14 de abril de 2010 que dispõe sobre o plano, carreiras e vencimentos dos servidores públicos da Câmara Municipal de Coronel Fabriciano e dá outras providências.

#### **Câmara Municipal de Timóteo:**

Resolução nº 318, de 25 de Junho de 2008 que dispõe sobre o quadro de pessoal da Câmara Municipal de Timóteo e dá outras providências.