

# SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS MUNICIPAIS

**Ana Claudia Medeiros**

Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas - UNICENTRO

**Silvio Roberto Stefano**

Doutor em Administração FEA/USP. Departamento de Administração da UNICENTRO/G.

## RESUMO

Este artigo buscou analisar os fatores de satisfação e insatisfação no trabalho dos funcionários públicos municipais da cidade de Palmital, das secretarias de Administração, Educação e Saúde, de forma a buscar melhorias dentro da estrutura organizacional. Foi realizada uma pesquisa de campo de caráter quantitativo através de questionário de auto-preenchimento, o número de respondentes foi de 170 colaboradores, o período de aplicação foi nos meses de abril e maio de 2011 sobre os fatores de satisfação e insatisfação dentro do âmbito organizacional. Foram tabulados os dados e analisadas as médias dos resultados obtidos e estruturados em gráficos. Os resultados apontaram que a maioria dos pesquisados estão satisfeitos com a imagem da organização de uma forma geral, com condições de higiene, com colegas e chefes e parcialmente com os fatores salariais. Como sugestões poderiam ser atualizados os Planos de Cargos e Salários e implantando programas de melhoria do relacionamento interpessoal.

**Palavras-chave:** Satisfação, Insatisfação, Políticas de Gestão de Pessoas, Servidor Público Municipal.

## ABSTRACT

This article seeks to analyze the factors of satisfaction and dissatisfaction in the work of municipal civil servants in the city of Palmital, the departments of Administration, Education and Health in order to seek improvements in the organizational structure. We conducted a field survey of quantitative character through self-completion questionnaire, the number of respondents was 170 employees, the implementation period was from April and May 2011 on the factors of satisfaction and dissatisfaction within the organizational framework. Data were tabulated and analyzed the averages of the results and structured graphics. The results showed that most respondents are satisfied with the image of the organization in general, with hygiene, with colleagues and bosses and partly with wage factors. Suggestions could be updated as the position and salary plans and implementing programs to improve interpersonal relationships.

**Key Words:** Satisfaction, Dissatisfaction, People Management Policies, Public Servant Hall.

## 1 INTRODUÇÃO

O tema satisfação no trabalho cada vez mais ganha relevância, pois faz parte do dia a dia de cada colaborador, tendo em vista que é um estudo que trata da satisfação do trabalhador dentro do ambiente de trabalho.

Para Wagner III e Hollenbeck (2000, p.120), “a maioria das organizações não está no ramo da satisfação do trabalho”. Por isso é muito importante estudar a satisfação e insatisfação dentro da organização, pois a insatisfação traz prejuízos à organização como Estresse, Absenteísmo, Rotatividade entre outros.

Há alguns anos atrás era dada muito pouca importância a satisfação no trabalho, pois acreditava-se que os colaboradores sentiam-se satisfeitos com sua remuneração, ou seja, as pessoas não eram vistas como indivíduos e sim como custos para as organizações.

A satisfação no trabalho pode ser positiva ou negativa, assim influenciando o indivíduo e a organização de maneira satisfatória e/ou insatisfatória. “Uma pessoa que tem alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela insatisfeita apresenta atitudes negativas” (ROBBINS, 2009, p. 25).

A satisfação no ambiente de trabalho é muito importante, pois um colaborador satisfeito irá trabalhar com mais entusiasmo, dedicação e comprometimento, apresentando maior satisfação em relação ao trabalho e a organização. Conforme Robbins (2009, p. 25):

Funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da empresa, ajudar os demais e superar as expectativas em relação ao seu trabalho. Além disso, o trabalhador satisfeito pode estar mais disposto a ir além de suas atribuições regulares por querer retribuir as experiências positivas.

Portanto, observa-se que a satisfação no trabalho é muito importante para colaboradores e empregadores, pois é no trabalho que os indivíduos passam 1/3 do dia, e, um colaborador satisfeito e motivado, estará sempre procurando produzir mais, passando assim a incentivar seu grupo de trabalho.

O problema de pesquisa desse artigo foi identificar quais os aspectos de satisfação e insatisfação no trabalho, dos funcionários públicos municipais da prefeitura de Palmital, e após tal análise sugerir possíveis mudanças.

O objetivo geral desse artigo foi analisar os fatores de satisfação e insatisfação no trabalho dos funcionários públicos da Prefeitura Municipal da cidade de Palmital.

A estrutura desse artigo envolveu um referencial teórico abordando as temáticas: satisfação no trabalho, insatisfação do trabalho, políticas de gestão de pessoas, metodologia, análises dos resultados e considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

O tema satisfação no trabalho não tinha muita importância há alguns anos atrás, mas com a valorização dos recursos humanos, cada vez mais tem entrado em evidência a satisfação dos colaboradores dentro das organizações. Mas afinal o que é satisfação no trabalho? De acordo com Robbins (2009, p. 25), “O termo satisfação no trabalho refere-se a um conjunto de sentimentos que um indivíduo nutre em relação ao seu trabalho”.

Para Wagner III e Hollenbeck (2000, p.121), “Satisfação no trabalho é um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”. Sendo que Wagner III e Hollenbeck (2000, p.121), definem que “Existem três componentes chaves em nossa definição de satisfação no trabalho: valores, importância dos valores e percepção”.

Em relação a valores Edwin Locke apud Wagner III e Hollenbeck (2000, p.121) “definiu os valores em termos daquilo que uma pessoa deseja obter consciente ou inconscientemente” e “valores são exigências subjetivas, existentes na mente da pessoa”. Quanto a importância dos valores é complexa, pois o que é um fator de satisfação para um colaborador pode não ser para outro.

Wagner III e Hollenbeck (2000, p.121), afirmam ainda que:

As pessoas não diferem apenas nos valores que defendem, mas na importância que atribuem a esses valores, e essas diferenças são cruciais na determinação de seu grau de satisfação no trabalho. Uma pessoa pode valorizar mais a segurança no trabalho do que todo o resto. Outra pode preferir um trabalho que permita viajar bastante. Outra ainda pode estar mais interessada num trabalho que seja divertido ou que ajude os outros. Embora a primeira pessoa possa estar satisfeita com o emprego a longo prazo, as outras duas podem encontrar pouca satisfação numa relação de emprego permanente.

Já a percepção está baseada na relação atual de nossos valores devendo atentar-se com a reação que o indivíduo tem da situação atual e não para a própria situação concreta (WAGNER III; HOLLENBECK, 2000).

Retomando o conceito de satisfação, Robbins (2005, p. 69) afirma que:

A satisfação com o trabalho engloba os conceitos de resultados, tratamento e procedimentos justos. Se você não vê justiça em seu chefe, nos procedimentos da empresa ou em sua política de remuneração, sua satisfação com o trabalho cai consideravelmente. Entretanto, quando você percebe que os processos e resultados da empresa são justos, cria-se a confiança. E, quando você confia em seu empregador, tem mais boa vontade para se engajar voluntariamente em comportamentos que excedam suas atribuições regulares.

É possível perceber que muitos são os fatores que interferem na satisfação do trabalho, variando de acordo com cada indivíduo, podendo ser medida somente através de estudos, pois cada organização tem sua cultura e cada indivíduo tem seus interesses.

De acordo com: Herzberg, Mausner e Snydemar (1959) apud Gomes, Souza, Medeiros (2009, p. 6):

A existências dos seguintes fatores que determinam a satisfação no trabalho: motivacional (oportunidades de promoção, desenvolvimento pessoal, reconhecimento pelo desempenho, realização e responsabilidade pessoal) e higiênicos (qualidade de supervisão, salário, segurança). O primeiro é intrínseco à natureza do trabalho e levariam à satisfação e o segundo é extrínseco, tendendo à insatisfação.

Os colaboradores valorizam atitudes importantes da organização como um todo, sendo que essas atitudes influenciam no comportamento de cada um, podendo ser positiva ou negativa, estas atitudes variam de organização para organização, fazendo assim com

que os colaboradores e/ou grupos de trabalho tenham atitudes diferenciadas. Conforme afirma Robbins, (2009, p. 27);

As atitudes importantes são aquelas que refletem valores fundamentais, interesse próprio ou identificação com indivíduos ou grupos valorizados pela pessoa. As atitudes que os indivíduos consideram importantes tendem a apresentar uma forte relação com o comportamento.

Os fatores que afetam a satisfação no trabalho são determinantes na vida do colaborador dentro da organização e na sua carreira profissional, pois um colaborador satisfeito tende a permanecer mais tempo na organização, ser mais produtivo e assim conquistar a lealdade dos clientes tendo um vínculo entre organização/colaborador e clientes. Robbins (2005, p. 70) afirma que: “Funcionários satisfeitos costumam ser amáveis, alegres e atenciosos – traços apreciados pelos clientes”. O autor acrescenta ainda que:

Com base em uma abrangente revisão das evidências, podemos concluir que a produtividade é que conduz à satisfação, não o inverso. Se você faz um bom trabalho, é natural que se sinta bem com isso. Além disso, supondo-se que a empresa recompense a produtividade, sua alta produtividade resultará em reconhecimento verbal, aumento salarial e probabilidade de promoção. Essas recompensas, por sua vez, vão elevar seu nível de satisfação no trabalho (ROBBINS, 2009, p. 25).

Pode-se analisar que para um indivíduo estar satisfeito no trabalho os desejos dele devem coincidir com o da organização conforme descreve Robbins (2005, p. 71):

O desempenho e a satisfação com o trabalho de um funcionário tendem a ser maiores quando seus próprios valores coincidem com os da organização. Por exemplo, uma pessoa que valoriza a criatividade, independência e liberdade provavelmente não irá se adaptar muito bem em uma organização que busca a conformidade de seus funcionários.

Afirma-se que: “As evidências sugerem que os fatores mais importantes são um trabalho mentalmente desafiante, recompensas justas, condições de trabalho estimulantes e colegas colaboradores” (ROBBINS, 2009, p. 24).

Portanto, podemos observar que os fatores que influenciam na satisfação do trabalho variam de organização para organização, e de indivíduo para indivíduo, sendo que, o que é para um fator de satisfação para outro já não é, mas para que tenha satisfação de ambas às partes os fatores dos indivíduos e da organização devem coincidir.

## 2.2 INSATISFAÇÃO NO TRABALHO

A insatisfação como já descrito é a parte negativa dentro da organização, mas é através dela que a organização pode melhorar e chegar a um índice de satisfação. Ela é causada por diversos fatores, ou seja, os fatores inversos a satisfação no trabalho.

O ambiente físico afeta a insatisfação no trabalho conforme descreve Wagner III e Hollenbeck, (2000, p.128); “características físicas do local de trabalho podem estimular reações emocionais negativas nos trabalhadores”. Ainda em conformidade com Wagner III e Hollenbeck, (2000, p. 128) cita o seguinte exemplo: “que extremos de temperaturas podem

afetar as atitudes de trabalho, bem como o desempenho e a tomada de decisão”. Então podemos entender que o ambiente físico limpo, e em condições adequadas ao trabalho são fundamentais para não gerar insatisfação dos colaboradores.

As relações interpessoais também são fatores de insatisfação, pois se o colaborador não tem boa relação com seus colegas de trabalho e superiores, trabalha tenso assim começando os sintomas de estresse. “Em termos de ambiente social, supervisores e colegas de trabalho servem como duas fontes primárias de satisfação ou frustração para o trabalhador” (WAGNER III e HOLLENBECK, 2000, p.129).

A insatisfação causa grandes custos à organização com assistência médica, absenteísmo, rotatividade, baixo compromisso organizacional. A assistência médica inclui qualquer doença decorrente do trabalho como afirma Wagner III e Hollenbeck (2000, p.124), “A legislação sobre segurança e saúde profissional responsabiliza as organizações empregadoras “por todas as doenças originadas do emprego ou durante o seu transcurso”, esse fator onera muito a empresa, pois são muitas as doenças ocupacionais e as mais preocupantes são o estresse e as perturbações mentais.

Com a insatisfação o absenteísmo e a rotatividade tornam-se um problema e um custo grande para a organização um dos maiores problemas é o que descreve Wagner III e Hollenbeck (2000, p. 125):

Quando pessoas abandonam esses trabalhos, as empresas perdem o investimento que fizeram no desenvolvimento do funcionário. Nos piores casos, funcionários experientes e descontentes assumem cargos na concorrência. O investimento de uma empresa no desenvolvimento do funcionário não só está perdido como, na verdade, acaba revertendo como gratificação para uma empresa concorrente, que ganha acesso a um conhecimento muito grande sobre as operações da empresa original.

A insatisfação causa o baixo comprometimento organizacional, os colaboradores passam a investir menos sua capacidade intelectual na organização, a qual fazem parte. Com isso a organização passa a produzir menos e o colaborador torna-se uma fonte de custos e não de recursos. Segue abaixo quadro comparativo dos fatores de satisfação e insatisfação no trabalho:

QUADRO 1 – Fatores de Satisfação X Fatores de Insatisfação

<b>Fatores de Satisfação</b>	<b>Fatores de Insatisfação</b>
Comprometimento	Baixo compromisso organizacional
Assiduidade	Absenteísmo
Estabilidade	Rotatividade
Boa remuneração	Baixa remuneração
Boas condições no ambiente de trabalho	Ambiente de trabalho em situações precárias
Aumento de produtividade	Baixa produtividade
Reconhecimento pessoal	Falta de reconhecimento
Promoção	Falta de oportunidades

Fonte: dados coletados pela autora, 2011.

Mas para que possamos entender os fatores de satisfação e insatisfação no trabalho deve-se ter em vista que as Políticas de Gestão de Pessoas influenciam muito nestes aspectos, pois é através de Políticas bem elaboradas que podemos obter a satisfação e de algumas menos aprimoradas a insatisfação.

## 2.3 POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Muitas são as Políticas de Gestão de Pessoas podendo variar de acordo com cada organização, pois cada uma tem sua cultura, seus interesses e também variando de acordo com seu financeiro, vejamos algumas delas de inseridas no setor público.

O recrutamento e seleção é a forma de ingresso em uma organização seja pública ou privada. Na esfera pública isso acontece somente por meio de teste seletivo e concurso público, exceto os cargos de comissão, conforme prevê o Art. 37 da Constituição Federal segue o artigo na íntegra.

Art. 37 – I – os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei;

II – a investidura no cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração;

De acordo com Fischer, Dutra e Amorim (2009, p.198) “O ingresso se dá por processo seletivo público e os funcionários já admitidos necessitam passar por novos processos para acesso a posições superiores. Em geral, as pessoas permanecem muito tempo na organização, mantendo-se nas mesmas posições”.

Outra ferramenta importante dentro das políticas de gestão de pessoas é o plano de cargos e salários que cada vez mais se torna imprescindível dentro de uma organização, ainda mais quando trata-se de um órgão público que visa transparência para os cidadãos. Pontes (2010, p.29) relata o seguinte:

O plano básico é, sem dúvida, o de cargos e salários, porque sem ele dificilmente os demais planos de desenvolvimento funcionaram. Após a organização de cargos e salários, devem ser implantados outros planos importantes para a gestão de pessoas, como carreiras, remuneração variável, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e potencial, planejamento de recursos humanos.

O plano de cargos e salários pode ser estruturado de várias formas, conforme descrevem Fischer, Dutra e Amorim (2009, p.198):

A carreira é atrelada à estrutura de cargos, os salários são diferenciados pelo tempo de casa e pela posição hierárquica e o desempenho individual dificilmente pode ser reconhecido, dada a necessidade de critérios de avaliação aceitáveis pelos órgãos fiscalizadores do Estado.

Pode-se notar, atualmente, que muitas foram as evoluções nas organizações em relação a cargos e salários conforme descreve Ribeiro (2005, p.276):

Os sistemas de remuneração foram notavelmente aperfeiçoados nos últimos anos (...)Graças à poderosa motivação representada pelo salário, não é difícil calcular seu reflexo sobre qualquer área da empresa(...)uma boa política de salários significa um investimento que deve contribuir, indiretamente, para a consolidação dos objetivos da empresa.

Na organização em estudo a Lei que institui o Plano de Cargos e Salários é a Lei 14/2008 e do Magistério Público é a 57/2009 de 31 de Dezembro de 2009. Na Lei 14/2008 já foram feitas várias emendas, criando novos cargos, novas tabelas salariais e algumas correções referentes a Lei original.

Dentro do Plano de Cargos e salários tem a Avaliação de Desempenho que é de suma importância para a organização para que possa estar avaliando seus colaboradores periodicamente. Para Pontes (2010, p.325):

Avaliação de desempenho é um programa que visa acompanhar o comportamento da pessoa na execução do trabalho ou no objetivo acertado. Quando o foco do programa é por objetivos, é uma das ferramentas mais poderosas da gestão de pessoas para assegurar o cumprimento das metas estratégicas. Nesse formato, o instrumento de avaliação irá garantir que as pessoas foquem suas energias nas questões essenciais da organização e ainda permitirá orientações, caso existam desvios de rotas.

Pode-se perceber que muitos são os métodos de avaliar os colaboradores, e depois de avaliados podem estar melhorando seu comportamento e atitudes de acordo com o que a organização determina. Ribeiro (2005, p.295) descreve o seguinte:

O desempenho do funcionário no trabalho deve ser acompanhado e avaliado, periodicamente. A empresa acompanha e registra como ele tem se saído em suas tarefas. Ao receber informações sobre a sua atuação, o funcionário pode efetuar as correções em seu desempenho e, conseqüentemente, crescer no ambiente da organização.

Outro método de avaliar o colaborador é a auto avaliação que faz com que o colaborador possa defender-se e também a organização podendo rever seus conceitos, pois a prática pode aperfeiçoar a teoria.

Fazer com que os funcionários avaliem o próprio desempenho é coerente com valores como autogerenciamento e autonomia. A auto-avaliação, em geral, é bem recebida. Trata-se de um processo que costuma atenuar a postura de defesa dos trabalhadores em relação à avaliação e constitui-se em excelente veículo para estimular as discussões entre funcionários e chefia sobre o desempenho no trabalho. (ROBBINS, 2009, p. 251)

Na Lei 14/2008 a Seção III é a que trata sobre a Avaliação de desempenho e do Estágio probatório e da Ascensão. O Art. 15 da Lei descreve o seguinte:

Art. 15 A avaliação de desempenho no estágio probatório e para fins de ascensão horizontal levará em conta os seguintes fatores:  
I - qualidade de trabalho; II - pontualidade; III - assiduidade; IV - responsabilidade; V - relacionamento interpessoal; VI - zelo pelos recursos financeiros e materiais; VII - iniciativa; VIII - criatividade; e IX - cooperação.

A avaliação de desempenho deve ser realizada dentro de um clima organizacional bom para que o colaborador tenha a visão que a avaliação é uma forma de auxiliá-lo no dia a dia e não como uma crítica de seu trabalho, por isso a importância da avaliação de desempenho realizada pela organização e a auto-avaliação do colaborador, sendo assim uma forma de analisar ambas as partes. Robbins (2009, p. 256) conceitua avaliação eficaz como sendo:

Uma avaliação eficaz – aquela realizada em um clima construtivo, em que o funcionário percebe ter sido objeto de um julgamento justo e em que o avaliador foi sincero – pode resultar na elevação da moral, com o funcionário informado das áreas do seu desempenho em que precisa melhorar e determinado a corrigir suas deficiências. Além disso, a revisão de desempenho de ser programada para ser mais uma atividade de aconselhamento do que de julgamento. Essa impressão pode ser obtida permitindo-se que a revisão evolua a partir da auto-avaliação efetuada pelo funcionário.

É através do estágio probatório e avaliação de desempenho que o servidor adquire a estabilidade conforme a Constituição Federal que descreve o Art. 41, caput e § 4º.

Art. 41 – “São estáveis, após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público”. § 4º – “Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade”.

Na empresa em estudo a Lei 14/1991 que é o Estatuto dos Servidores Públicos Municipais que relata sobre o estágio probatório e estabilidade, não pode-se citar este por estar desatualizado relatando que são dois anos de estágio probatório. E o servidor só será efetivado após o período de estágio probatório (três anos), pois essa é a prova de aptidão dada ao servidor para que adquira a estabilidade.

O treinamento também é de suma importância dentro da organização, pois ele vem para aprimorar conhecimentos e a estimular a troca de experiências. “Aprender diz respeito à aquisição de novos hábitos, atitudes e comportamentos, após um treinamento específico ou novas experiências. Na realidade, aprender é adquirir novas formas de conduta ou modificar formas de condutas anteriores” (RIBEIRO, 2005, p.33).

A organização também pode oferecer aos seus colaboradores benefícios sociais que podem ser: vale refeição, vale alimentação, seguro de vida, plano odontológico, plano médico, assistência moradia, entre outros. Apesar da empresa em estudo não oferecer esses benefícios sociais oferece algumas outras vantagens como a Licença Especial que é relatada no Estatuto dos Servidores Públicos Municipais no Art. 108 “Após cada decênio de efetivo exercício, ao funcionário que requerer, conceder-se-á licença especial de 6 (seis) meses com todos os direitos e vantagens do seu cargo efetivo”. Algumas outras licenças que empresas privadas não oferecem aos seus colaboradores a pública oferece como: licença por motivo de doença em pessoa da família e para trato de interesses particulares (sem remuneração).

Portanto é preciso atualizar sempre as políticas de gestão de pessoas de acordo com a realidade. “A forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações em todo o mundo. Essas transformações vêm sendo motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas no atendimento às necessidades e às expectativas das empresas e das pessoas”. (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2008, p. 31). Segue quadro comparativo de políticas de gestão de pessoas com a organização em estudo:



QUADRO 02 – Políticas de Gestão de Pessoas X Prefeitura Municipal de Palmital

<b>Políticas de Gestão de Pessoas</b>	<b>Prefeitura Municipal de Palmital</b>
Recrutamento e Seleção	Concurso Público (Estatutário), Teste Seletivo (CLT), Comissionados, Estagiários e Prestadores de Serviço.
Plano de Cargos e Salários	Cargos e Salários: Lei 14/2008
Avaliação de Desempenho	Anual e Semestral
Estágio Probatório	03 (três) anos, Estabilidade
Treinamento	Aproximadamente 03 vezes ao ano
Licença Especial	03 (três) meses a cada quinquênio
Benefícios Sociais	Seguro de Vida em grupo

Fonte: dados coletados pela autora, 2011.

Pode-se observar que é de grande importância as Políticas de Gestão de Pessoas, para a organização, seu aprimoramento deve ser realizado sempre que possível, e permitindo a participação de seus colaboradores nesta atualização, para que sintam-se importantes e satisfeitos.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada através da aplicação de questionários, ou seja, quantitativo seu tema satisfação e insatisfação no trabalho.

Segundo Cruz (2009, p. 22):

A pesquisa quantitativa é um método de pesquisa social que utiliza técnicas estatísticas. Parte do princípio que tudo pode ser quantificado. Isso significa transformar em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Utiliza-se de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, etc).

Foram distribuídos 170 questionários, aos profissionais da Educação, Saúde e Administração. A primeira parte é estruturada em cinco etapas com 27 perguntas fechadas, onde as opções de respostas são de 1 a 4 sendo: 1=Muito Insatisfeito, 2=Insatisfeito, 3=Satisfeito e 4=Muito Satisfeito.

Na segunda parte é composta por 15 perguntas fechadas, sendo as opções de resposta de 1 a 6 que são as seguintes: 1=Totalmente Insatisfeito, 2=Muito Insatisfeito, 3=Insatisfeito, 4=Satisfeito, 5=Muito Satisfeito e 6=Totalmente Satisfeito.

E a terceira e última parte sendo compostas por duas perguntas abertas abordando: Quais os aspectos que lhe dão satisfação/insatisfação no trabalho?

No planejamento do questionário, pode-se elencar as questões tanto uma seguida da outra quanto pode-se também dividir as questões por categorias. O importante é que não haja nenhuma interrupção abrupta de um assunto para outro ou que as perguntas de categorias diferentes estejam misturadas. As perguntas do questionário podem ser abertas ou fechadas.(CRUZ, 2009, p. 111)

O questionário foi adaptado de: [www.vpgr.azores.gov.pt](http://www.vpgr.azores.gov.pt) (2011) e de Siqueira (2008) e consta no Apêndice 1, foi escolhido estes questionários, pois analisam todos os fatores de satisfação e insatisfação, podendo assim obter bons resultados.

Estes dados foram coletados na ultima quinzena do mês de Abril/2011 e na primeira quinzena do mês de Maio, sendo que foram o numero de respondentes corresponde a 170 pessoas, as maiores dificuldades foi a coleta dos dados, pois não teve bons resultados na primeira vez que foi entregue, sendo necessário passar novamente nos setores e explicar a importância da pesquisa para a realização deste trabalho científico, para que fosse possível avaliar o nível de satisfação e insatisfação dos servidores públicos municipais da Prefeitura de Palmital.

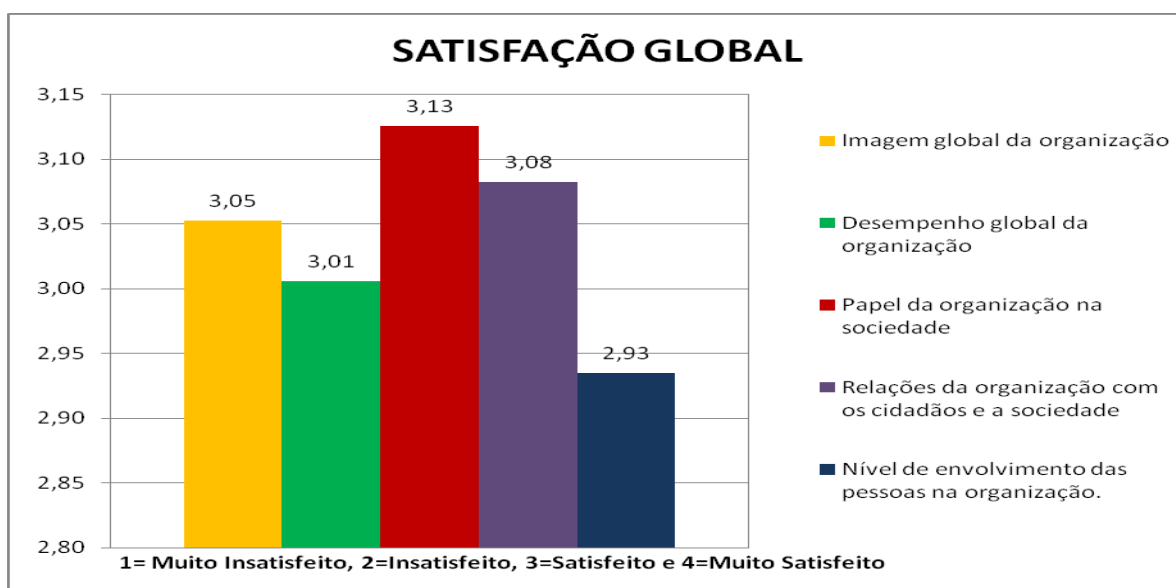
## 4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Serão apresentados oito (08) gráficos com os resultados da pesquisa de campo, estruturados de acordo com as etapas constantes no questionário conforme segue abaixo.

### 4.1 CASO DA EMPRESA ANALISADA

O gráfico abaixo apresenta a primeira parte do questionário, sendo a Satisfação Global na organização analisada, onde esta representado pela média obtida dos respondentes, conforme descreve o gráfico e sua legenda. Sendo que os demais gráficos também foram elaborados com base na média obtida dos respondentes.

GRÁFICO 01 – Satisfação Global



Fonte: dados coletados pela autora, 2011.

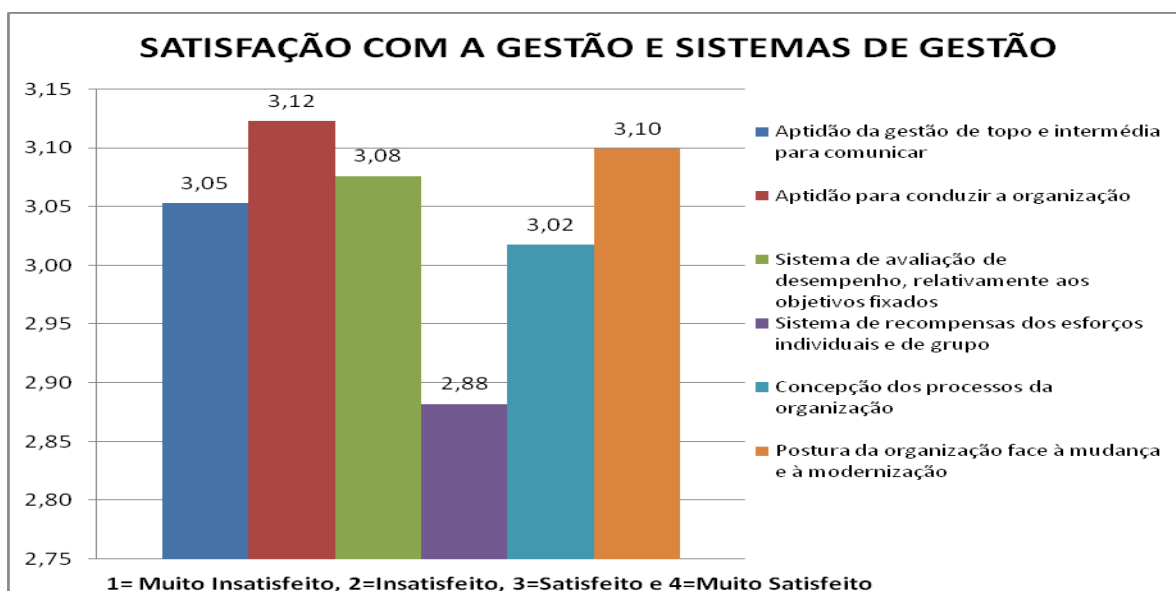
Observa-se no gráfico-1 com relação a satisfação global dos colaboradores, estes demonstraram satisfação em uma análise geral. Já em uma análise mais detalhada observa-se que em relação ao nível de envolvimento das pessoas na organização, apresenta um pouco baixo do nível de satisfeito, esse fato possivelmente ocorre porque nem sempre é possível agradar a todos e alguns não querem se envolver com a organização, pois não se sentem bem com tal envolvimento, muitas vezes pelo fator político que acaba

atrapalhando as relações de trabalho e de relacionamento. As demais questões demonstram certo equilíbrio.

A questão que mais demonstrou satisfação foi o papel da organização na sociedade, ou seja, de uma forma ou de outra a municipalidade vem apresentando resultados positivos perante a sociedade, pois é ela que conduz a sociedade de um modo geral.

No gráfico – 2 que está na seqüência, apresenta a segunda parte do questionário sobre Satisfação com a Gestão e Sistemas de Gestão, conforme segue:

GRÁFICO 02 – Satisfação com a Gestão e Sistemas de Gestão.



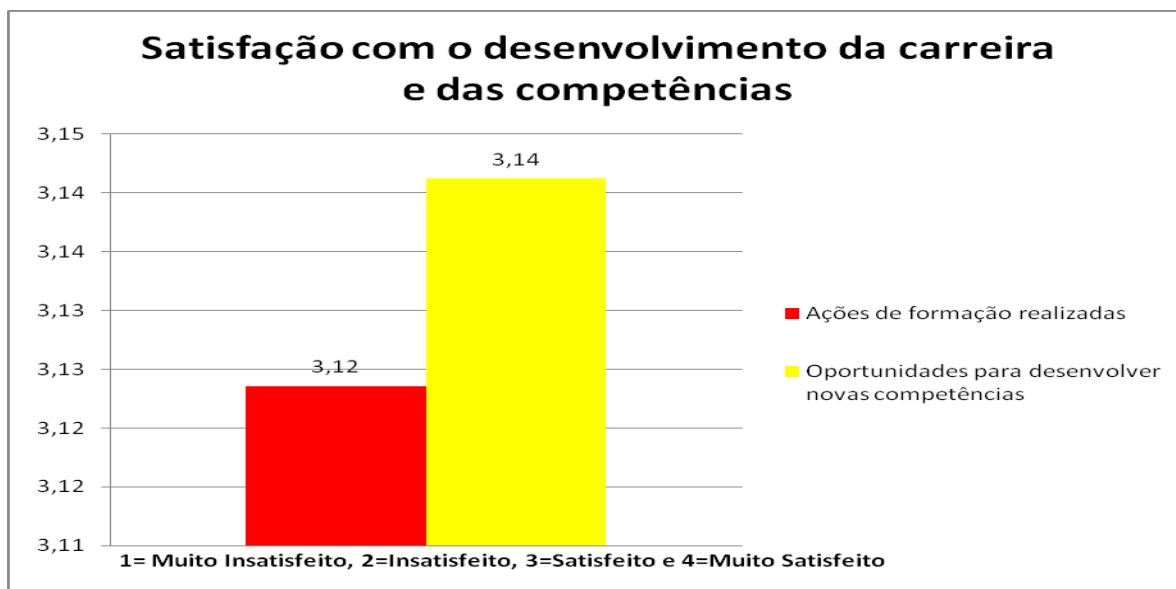
Fonte: dados coletados pela autora, 2011.

Observa-se no gráfico acima que, apenas uma questão ficou desequilibrada na análise geral, que é a questão de sistemas de recompensas dos esforços individuais e de grupo, onde 72% dos respondentes encontram-se no nível abaixo do satisfeito. Isso possivelmente ocorre por não existir nenhum sistema de metas individuais e em grupo, pois cada um tem suas recompensas de acordo com o Plano de Cargos e Salários. E para que o gestor possa recompensar os esforços individuais e em grupo, ele apenas pode conceder gratificação de Tempo Integral e Dedicção Exclusiva, que esta prevista em lei, sendo que o percentual máximo permitido é de 50% do vencimento básico do funcionário, conforme descrito no Art. 133 do Estatuto dos Servidores Públicos Municipais de Palmital, exceto os colaboradores do quadro do Magistério Público que possui plano próprio de cargos e salários.

A questão aptidão para conduzir a organização foi a que teve maior índice de satisfação, correspondendo a 78% dos colaboradores que responderam os questionários, a segunda sendo, postura da organização face a mudança e a modernidade, com 77,5%, isso ocorre provavelmente por a organização, o gestor e os seus cargos de “chefia”, sempre estar em busca de novas tecnologias e pela flexibilidade de conhecer novas técnicas de modernização e praticidade.

O gráfico – 3 apresenta-nos a Satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências, abordando sobre as ações de formação realizadas e as oportunidades para desenvolver novas competências.

GRÁFICO 03 – Satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências



Fonte: dados coletados pela autora, 2011.

Já com relação ao desenvolvimento da carreira e das competências 78,5% dos respondentes colaboradores demonstraram-se satisfeitos. Podendo ser devido ao aperfeiçoamento contínuo que as áreas pesquisadas possuem. A Secretaria de Educação realiza semanas pedagógicas duas vezes ao ano e promovem 40 cursos relacionados a educação para que seu quadro de professores não fique defasado e sempre buscam a modernidade e praticidade. De acordo com o Plano de Cargos e Salários do Magistério Público Municipal Art. 27 “A Secretaria Municipal de Educação e Cultura oferecerá um mínimo de 40 (quarenta) horas anuais de cursos de formação continuada ou capacitação para todos os profissionais do magistério”.

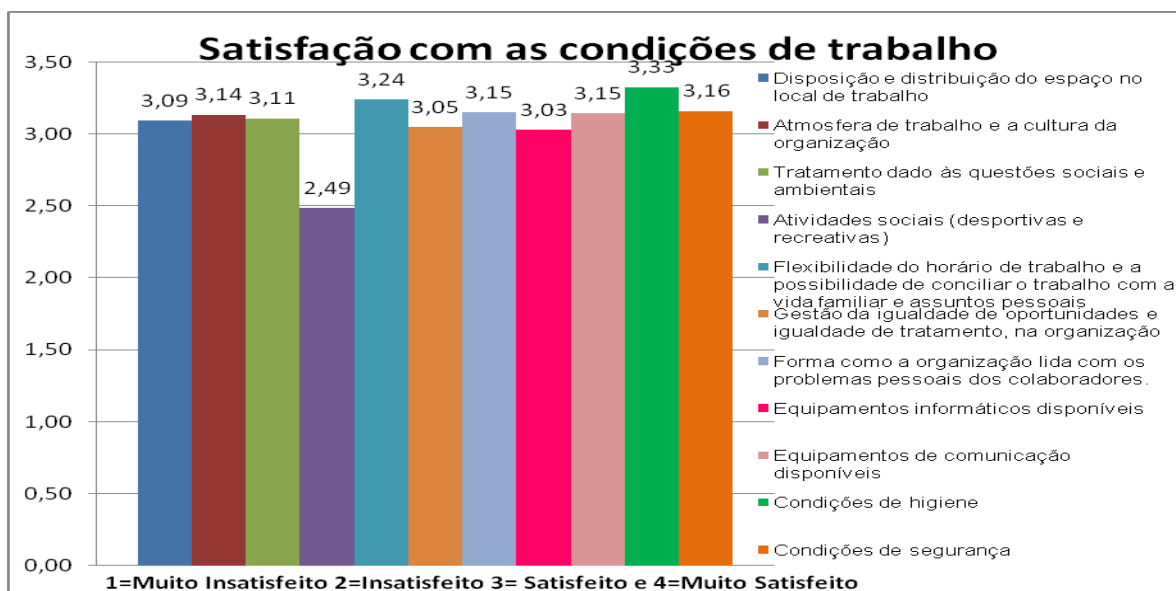
Na área de Saúde também são oferecidos vários cursos e conferências, na maioria das vezes como o município não possui muitos recursos um colaborador desloca-se até o local do curso e depois repassa para os demais, pois é uma área que realmente não pode ficar sem atualizações, pois está relacionado a saúde das pessoas e aos índices municipais, estaduais, federais e mundiais, por isso é importante a informação, modernização e atualização.

Na Secretaria de Administração também são oferecidos vários cursos, não são promovidos pelo Município, mas o gestor sempre incentiva e dá oportunidade para o aperfeiçoamento e capacitação profissional.

Portanto pode-se ter uma noção pelo motivo que os colaboradores sentem-se satisfeitos em relação a satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências, por mais que o município não promova cursos cada Secretaria procura aperfeiçoar-se e capacitar seu pessoal de acordo com a realidade do município.

O gráfico – 4 apresenta a Satisfação com as Condições de Trabalho, podendo observar os diversos fatores que influenciam no ambiente trabalho, e no dia a dia dos colaboradores e da organização.

GRÁFICO 04 – Satisfação com as condições de trabalho



Fonte: dados coletados pela autora, 2011.

Nesta etapa da Satisfação com as condições de trabalho, somente uma questão destacou-se abaixo do nível de satisfeito, que é as atividades sociais (desportivas e recreativas) que 62,25% dos respondentes sentem-se insatisfeitos, provavelmente isso ocorre pelo fato dessas atividades não estar inseridas no ambiente de trabalho do município. Sendo esse fato possível de ser resolvido por meio de projetos recreativos e esportivos envolvendo a participação dos colaboradores e sua família.

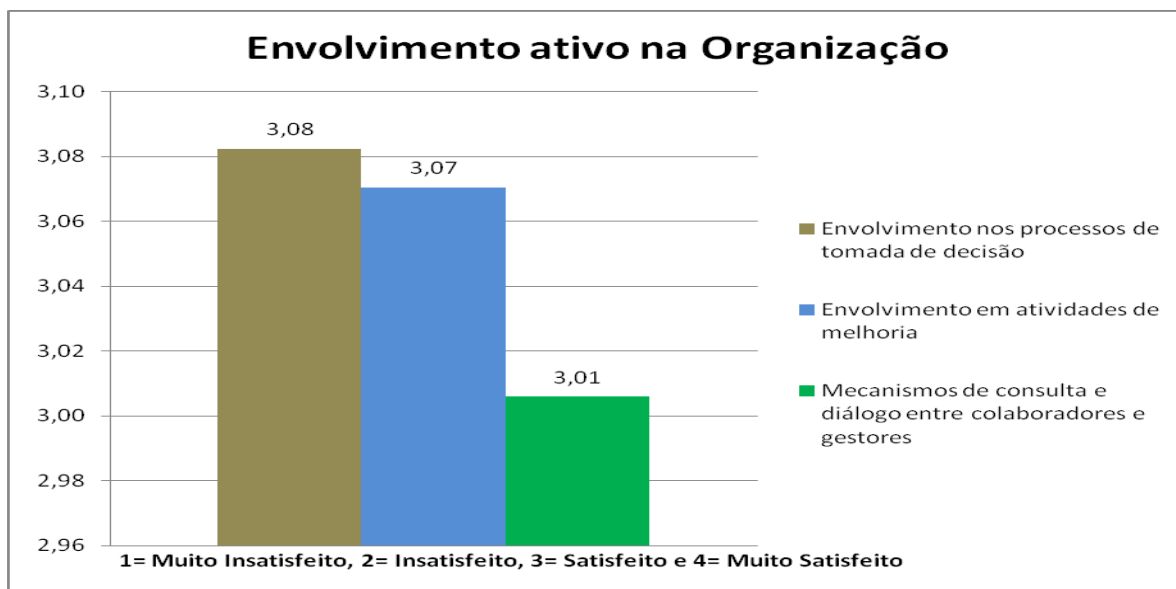
Mas a questão que apresentou maior índice de satisfação com 83,25% foi condições de higiene, possivelmente esse fato ocorre porque as áreas pesquisadas exigem muita higiene dentro do âmbito do trabalho, e sempre estão repassando as normas de higiene. E como tendo um grande nível de higienização dentro do ambiente de trabalho os colaboradores sentem-se satisfeitos.

Mas, de uma forma geral a satisfação com as condições de trabalho apresenta índices satisfatórios nos setores pesquisados, sendo que a segunda questão com maior índice de satisfação com 81% foi flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais, isso provavelmente ocorre porque os colaboradores obtêm bom relacionamento com seus superiores e por trabalharem em um bom ambiente de trabalho.

Quatro perguntas desta etapa ficaram com índices de satisfação aproximadamente os mesmos que são as seguintes: condições de segurança (79%), equipamentos de comunicação disponíveis (78,75%), forma como a organização lida com os problemas pessoais dos colaboradores (78,75%) e atmosfera de trabalho e a cultura da organização (78,5%), podendo estas questões ser aprimoradas, para que chegue ao nível de muito satisfeito.

O gráfico – 5 observam-se questões relacionadas ao Envolvimento ativo na Organização sendo: envolvimento nos processos de tomada de decisão, envolvimento em atividades de melhoria e mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores.

GRÁFICO 05 – Envolvimento ativo na Organização



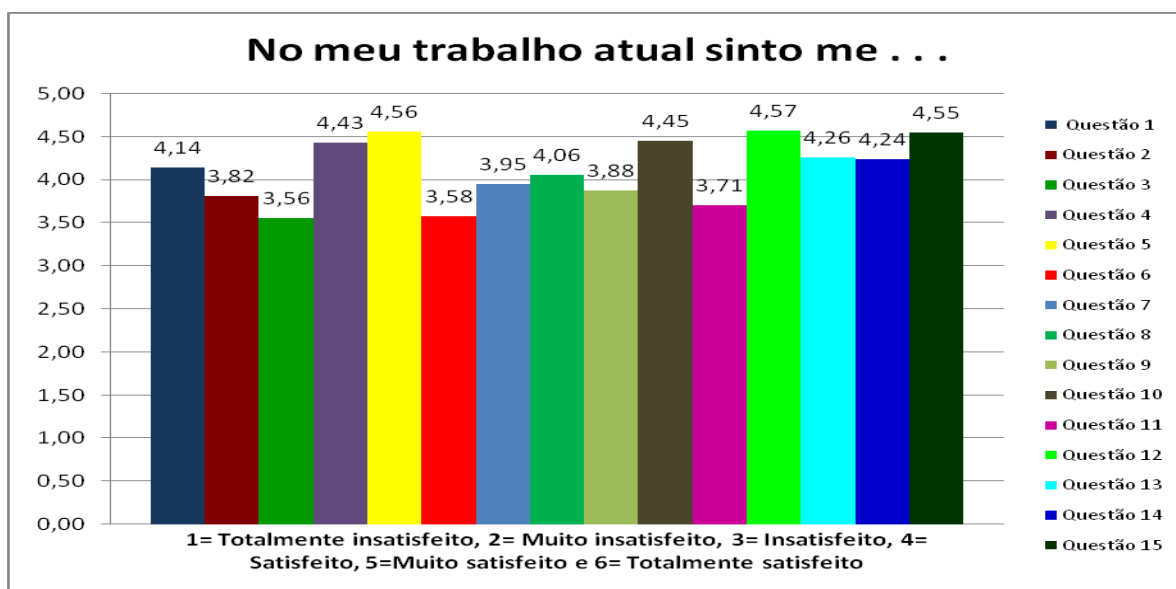
Fonte: dados coletados pela autora, 2011.

O envolvimento ativo na organização, como revela o gráfico acima, teve todos seus itens situados no nível satisfeito, mas pode ser melhorado dia a dia através de reuniões, confraternizações, entre outros métodos. Pode observar que a organização incentiva seus colaboradores para que tenham envolvimento com a organização, visto que é um órgão público e deve envolver os colaboradores e a população em geral, assim fazendo uma gestão participativa.

O envolvimento nos processos de tomada de decisão foi a questão que obteve a satisfação de 77% dos pesquisados, isso, provavelmente acontece porque esses departamentos trabalham em equipe e podem opinar no processo de tomada de decisão da organização. A segunda obteve o índice de satisfação de 76,75%, pois os colaboradores participam das atividades de melhoria na organização, assim gerando um bom nível de satisfação entre eles.

O gráfico – 6 é a segunda etapa do questionário, este estruturado em 15 (quinze) questões, e 06 (seis) opções de resposta, sendo três na escala de Insatisfeito e três na escala de Satisfeito.

GRÁFICO 06 – No meu trabalho atual sinto me. . .



Fonte: dados coletados pela autora, 2011.

As 15 (quinze) perguntas do gráfico acima são as seguintes de acordo com a legenda:

Questão 1	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
Questão 2	Com o número de vezes que já fui promovido nesta organização.
Questão 3	Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
Questão 4	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
Questão 5	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.
Questão 6	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
Questão 7	Com a maneira como esta organização realiza promoções de seu pessoal.
Questão 8	Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.
Questão 9	Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.
Questão 10	Com o entendimento entre eu e meu chefe.
Questão 11	Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.
Questão 12	Com a maneira como meu chefe me trata.
Questão 13	Com a variedade de tarefas que realizo.
Questão 14	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
Questão 15	Com a capacidade profissional do meu chefe.

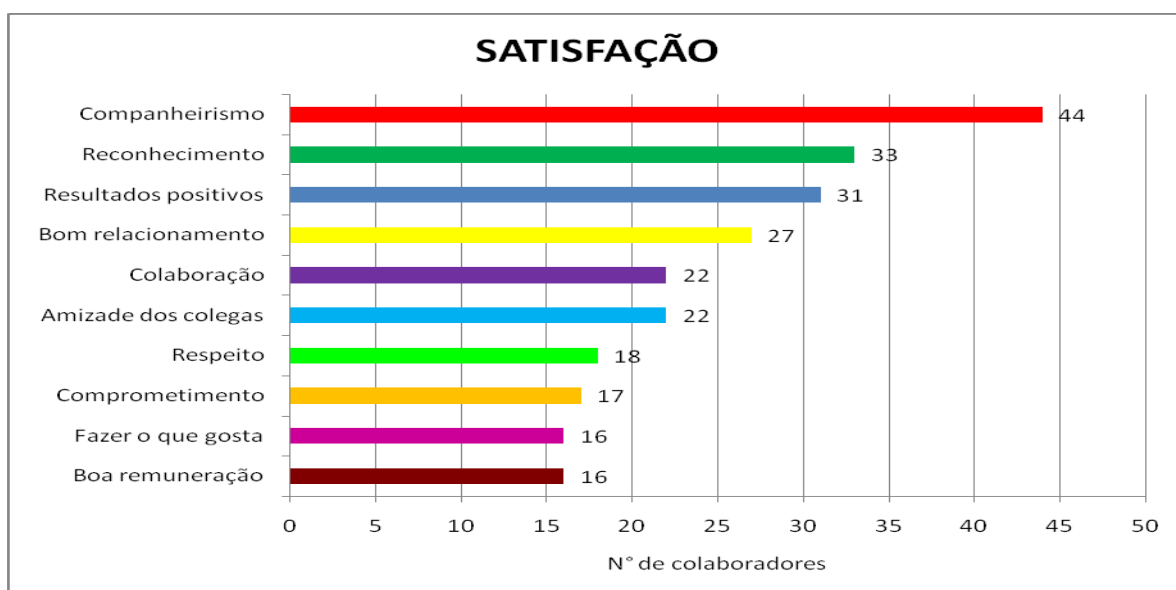
No gráfico 6 pode-se perceber que nove (09) questões apresentam níveis de satisfação e seis (06) de insatisfeito, a que apresentou maior índice de insatisfação foi a questão 3 – com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho, possivelmente isso ocorre porque o Plano de Cargos e Salários está sem atualização a dois (02) anos devendo ser realizado os índices de correção anual e aumentos salariais, provavelmente não foi possível regularizar essa situação pelo fato que os repasses diminuiram assim o município não pode manter seu compromisso. Mas também não é só isso pois o Plano de Cargos e Salários do Magistério Público está atualizado e mesmo assim estão insatisfeitos, pois a Educação é vista como a base de uma pessoa, portanto os professores precisam ser mais

bem remunerados, pois trabalham e esforçam-se muito para estar transmitindo o conhecimento para cada cidadão e na área de Saúde os profissionais também trabalham muito e seu trabalho é de muita responsabilidade devendo sempre serem bem remunerados.

A questão 12 com 76,17% foi a que apresentou maior índice de satisfação que é com a maneira como meu chefe me trata, pode-se então compreender que muitos estão satisfeitos com seus chefes, mas podendo sempre estar melhorando a ponto de chegar em um índice de total satisfação a segunda que obteve maior satisfação foi a questão 5 – com o grau de interesse que minhas tarefas despertam, isso provavelmente deve-se a novidade que deparamo-nos todos os dias, por mais que exija uma rotina no trabalho elas podem ser mudadas de acordo com a criatividade de cada um e assim cada vez mais despertando o interesse.

O gráfico 7, Satisfação, foi elaborado com base na questão aberta de quais os aspectos que lhe dão Satisfação no trabalho? Nele estão inseridos os 10 (dez) principais aspectos, que mais proporcionam satisfação no trabalho dos colaboradores.

GRÁFICO 07 – Satisfação



Fonte: dados coletados pela autora, 2011.

O gráfico acima representa os aspectos que mais dão satisfação no trabalho, sendo que os três (03) principais aspectos que mais dá satisfação no trabalho é o companheirismo, reconhecimento e resultados positivos, isso provavelmente ocorre porque as pessoas gostam de poder contar com o colega, de ser reconhecido pelos colegas e chefes e que através de seu trabalho e esforços consigam obter resultados positivos para a organização.

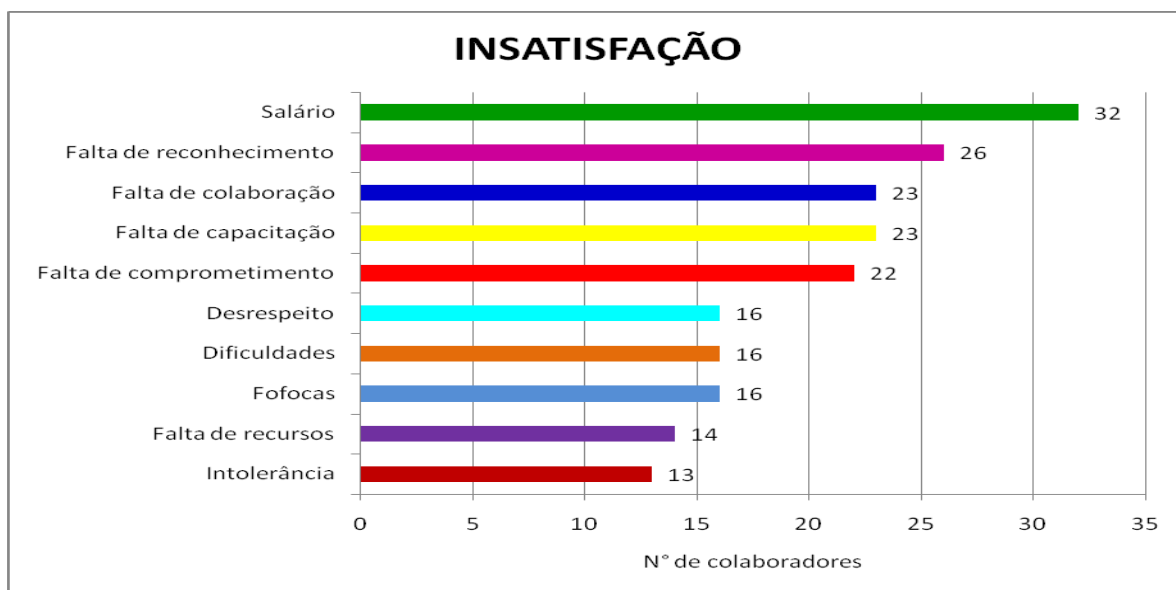
De acordo com Newstrom (2008, p. 202): “Aspectos importantes da satisfação no trabalho incluem remuneração, os responsáveis pela supervisão do funcionário, a natureza das atividades realizadas, os colegas de trabalho e a equipe do funcionário, e as condições imediatas do trabalho”.

Nestas condições podemos observar que, muitos são os aspectos a serem considerados para se obter a satisfação no trabalho, devendo levar em consideração a cultura da organização e de seus colaboradores, sendo alguns fatores importantes e aplicados em qualquer tipo de organização.



No gráfico 8, Insatisfação, também foi elaborado com base na questão aberta de quais os aspectos que lhe dão Insatisfação no trabalho? Nele estão inseridos os 10 (dez) principais aspectos, que mais causam insatisfação no trabalho dos colaboradores.

GRÁFICO 8 – Insatisfação



Fonte: dados coletados pela autora, 2011.

O gráfico 8, esta apresentado os fatores que mais dão insatisfação no trabalho, e na organização em estudo, o maior causador da insatisfação é o salário, mas esta questão é possível de ser revertida através de uma atualização salarial de acordo com o mercado de trabalho, através de pesquisas salariais. Outros aspectos que ficaram com índices aproximados de insatisfação foram: falta de reconhecimento, falta de colaboração, falta de capacitação e falta de comprometimento. Isso, provavelmente ocorre por o setor público ser bastante visado, e os indivíduos continuamente estar querendo ocupar o lugar uns dos outros.

A Insatisfação pode gerar diversas atitudes negativas no trabalho, como descreve Newstrom (2008, p. 206): “Quando os funcionários estão insatisfeitos com seus empregos, não demonstram envolvimento com o trabalho, possuem pouco compromisso com a organização e mantêm ânimos fortemente negativos, o resultado poderá ser uma variedade de conseqüências negativas”.

Portanto, é preciso sempre estar buscando a satisfação dos colaboradores, para que a organização não seja prejudicada em diversas áreas, e assim objetivando o sucesso organizacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo investigou a satisfação e insatisfação no trabalho dos servidores públicos municipais de Palmital, das secretarias de Educação, Saúde e Administração, foram identificados resultados positivos em relação a imagem global da organização, satisfação com as condições de trabalho, desenvolvimento de competências e com os

sistemas de gestão, mas não alcançado o nível muito satisfeito, dessa forma pode, ser melhorado no dia a dia.

Nos resultados de insatisfação foi possível destacar o salário, as atividades sociais, o nível de envolvimento das pessoas com a organização, a falta de reconhecimento e falta de colaboração dos colegas de trabalho. Estes aspectos devem ser trabalhados no dia a dia dos colaboradores a fim de que esses fatores possam ser melhorados. Pois o aspecto salário é possível de rever, fazendo uma reestruturação das tabelas salariais. Já em relação às atividades sociais, também é possível a implantação de programas sociais, esportivos e recreativos. No aspecto envolvimento também é possível de ser melhorado através de reuniões, trabalhos em equipe, com o objetivo de aproximar os indivíduos uns dos outros e obter a colaboração de todos.

Pode-se perceber que com este estudo foram verificados os fatores que causam satisfação e insatisfação no trabalho dos servidores públicos municipais, pois a pesquisa quantitativa permite obter esses resultados de forma coerente com a realidade da organização. Podendo assim enfatizar a real importância dos fatores de satisfação/insatisfação no trabalho dentro da organização, sendo que o resultado obtido foi a predominância para a satisfação dos colaboradores o que deixa a organização privilegiada, mas deve estar atualizando-se diariamente e realizando as melhorias necessárias. Observa-se que os aspectos de insatisfação têm grande importância, na organização, pois é através deles que a organização irá trabalhar para melhor satisfazer seus colaboradores e incentivá-los.

Por meio deste estudo verifica-se a necessidade da empresa em readequar as políticas de gestão de pessoas, fazendo assim algumas sugestões como: reformulação do Plano de Cargos e Salários para atualização salarial, implantação de programas de melhoria para que o servidor tenha um maior comprometimento com a organização e sinta-se valorizado e reconhecido pela organização, elaboração de programas sociais, recreativos e esportivos objetivando a confraternização dos colaboradores e o companheirismo entre eles, onde aprendam que devem ajudar uns aos outros.

Podendo também ser implantado o ciclo do PDCA, pois é uma ferramenta simples de planejamento, estabelecimento de metas, verificação e execução, e quando implantado corretamente apresenta um planejamento eficaz e melhorias contínuas na organização, podendo ser aplicado em qualquer área. Podendo também utilizar a ferramenta 5S que também é uma ferramenta de planejamento, mas esta é mais abrangente procurando a qualidade no trabalho procurando maior produtividade, qualidade, motivação dos colaboradores, clima organizacional, melhor desempenho, redução de reclamações, qualidade na comunicação e troca de informações entre outros. O significado dos cinco S são: Senso de Utilização, Senso de Ordenação, Senso de Limpeza, Senso de asseios e Senso de autodisciplina.

Cabe enfatizar que a organização deve realizar investimentos contínuos para proporcionar a satisfação dos colaboradores, tendo em vista que sua insatisfação causa prejuízos financeiros. Portanto, é melhor investir em capacitação e melhorias, do que ter prejuízos com absenteísmo, falta de colaboração, entre outros, assim prejudicando os demais servidores. Atualmente deve-se estar ciente que recursos humanos é o melhor investimento, devendo assim dar maior valor/importância as pessoas. As organizações devem criar maneiras de manter seus colaboradores satisfeitos, pois com a satisfação a organização só tem a ganhar, mas para que a organização esteja sempre atualizada é preciso que esteja periodicamente aplicando questionários de auto-preenchimento, para saber como esta o nível de satisfação dos colaboradores. Conforme descreve Bergamini (2008, p. 25):

Apesar das dificuldades com pessoas enfrentadas pelas organizações, elas continuam tendo que fazer face ao desafio de atrair a sua mão-de-obra e

criar condições para que tais pessoas ai permaneçam desempenhando com eficácia e satisfação as atividades que fazem parte dos seus cargos. Além do mais, as empresas se vêem diante do desafio de utilizar o potencial produtivo e criativo existente dentro de cada pessoa, transformando-o em comportamento naturalmente espontâneo, oportunamente construtivo e eficazmente inovador.

Esses resultados foram de suma importância para o conhecimento científico podendo ser implantado alguns programas de melhorias e após a implantação dos mesmos realizar um novo estudo de satisfação e insatisfação no trabalho dos servidores públicos de Palmital, a fim de comparar este estudo com o estudo futuro. Podendo também ser aplicado o questionário em outros municípios com o objetivo de comparar as diferenças municipais, realizar a pesquisa em empresas privadas e compará-la com a organização pública.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Constituição da República Federativa do Brasil. 1998. Disponível em <http://www.almg.gov.br/downloads/ConstituicaoFederal.pdf>. Acesso em: 18 de Junho de 2011.

CRUZ, Vilma Aparecida Gimenes da. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FISCHER, André Luiz (Org.); DUTRA, Joel Souza (Org.); AMORIM, Wilson Aparecido Costa de (Org.). **Gestão de Pessoas: Desafios Estratégicos das Organizações Contemporâneas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES, Wagner Rocha; SOUZA, Denise Clementino de; MEDEIROS, Laura Maria Brito de. A percepção dos valores organizacionais e seus reflexos no clima e na satisfação no trabalho em uma instituição de ensino superior. In XII SemeAd de 27 e 28 de agosto de 2009. São Paulo: FEA/USP, 2009. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/89.pdf>. Acesso em: 15 maio 2011.

Lei 14/1991 de 29 de Julho de 1991. **Estatuto dos Servidores Públicos Municipais**. Município de Palmital/Pr.

Lei 14/2008 de Abril de 2008. **Plano de Cargos e Salários**. Município de Palmital/Pr.

Lei 57/2009 de 31 de Dezembro de 2009. **Plano de cargos, carreira e remuneração do Magistério Público Municipal**. Município de Palmital/Pr.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho**. 12 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários: carreiras e remuneração**. 14 ed. São Paulo: LTr, 2010.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

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

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2000.

[www.vpgr.azores.gov.pt/.../Questionário%20de%20satisfação%20dos%20colaboradores.doc](http://www.vpgr.azores.gov.pt/.../Questionário%20de%20satisfação%20dos%20colaboradores.doc)  
Acesso em: 20 Fevereiro 2011.

APENDICE 1 – MODELO DOS QUESTIONÁRIOS DA PESQUISA DE CAMPO

**Pesquisa de satisfação dos colaboradores**

**Instruções de resposta ao questionário:**

Este questionário versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador percebe a organização de modo a aferir o grau de satisfação e insatisfação com a organização que trabalha.

Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o **anonimato** do colaborador é respeitado.

Ao preencher o questionário tenha em conta que o grau de satisfação:

**1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Satisfeito e 4 = Muito Satisfeito.**

Satisfação global					
Indicador	Grau de Satisfação				O que falta para que o seu grau de satisfação seja 4?
	1	2	3	4	
Imagem global da organização					
Desempenho global da organização					
Papel da organização na sociedade					
Relações da organização com os cidadãos e a sociedade					
Nível de envolvimento das pessoas na organização.					

Satisfação com a gestão e sistemas de gestão					
Indicador	Grau de Satisfação				O que falta para que o seu grau de satisfação seja 4?
	1	2	3	4	
Aptidão da gestão de topo e intermédia para comunicar					
Aptidão para conduzir a organização					
Sistema de avaliação de desempenho, relativamente aos objetivos fixados					
Sistema de recompensas dos esforços individuais e de grupo					
Concepção dos processos da organização					
Postura da organização face à mudança e à modernização					

Satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências					
Indicador	Grau de Satisfação				O que falta para que o seu grau de satisfação seja 4?
	1	2	3	4	
Ações de formação realizadas					
Oportunidades para desenvolver novas competências					

Satisfação com as condições de trabalho					
Indicador	Grau de Satisfação				O que falta para que o seu grau de satisfação seja 4?
	1	2	3	4	
Disposição e distribuição do espaço no local de trabalho					
Atmosfera de trabalho e a cultura da organização					
Tratamento dado às questões sociais e ambientais					
Atividades sociais (desportivas e recreativas)					
Flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais					
Gestão da igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento, na organização					
Forma como a organização lida com os problemas pessoais dos colaboradores.					
Equipamentos informáticos disponíveis					
Equipamentos de comunicação disponíveis					
Condições de higiene					
Condições de segurança					

Envolvimento ativo na organização					
Indicador	Grau de Satisfação				O que falta para que o seu grau de satisfação seja 4?
	1	2	3	4	
Envolvimento nos processos de tomada de decisão					

Envolvimento em atividades de melhoria					
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores					

**1 = Totalmente insatisfeito 2 = Muito insatisfeito 3 = Insatisfeito 4 = Satisfeito  
5 = Muito satisfeito 6 = Totalmente satisfeito. Fonte: Siqueira (2008)**

**No meu trabalho atual sinto-me...**

- ( ) Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
- ( ) Com o número de vezes que já fui promovido nesta organização.
- ( ) Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
- ( ) Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
- ( ) Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.
- ( ) Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
- ( ) Com a maneira como esta organização realiza promoções de seu pessoal.
- ( ) Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.
- ( ) Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.
- ( ) Com o entendimento entre eu e meu chefe.
- ( ) Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.
- ( ) Com a maneira como meu chefe me trata.
- ( ) Com a variedade de tarefas que realizo.
- ( ) Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
- ( ) Com a capacidade profissional do meu chefe.

**1-Quais os aspectos que lhe dão SATISFAÇÃO no trabalho?**

- A- \_\_\_\_\_
- B- \_\_\_\_\_
- C- \_\_\_\_\_

**2- Quais os aspectos que lhe dão INSATISFAÇÃO no trabalho?**

- A- \_\_\_\_\_
- B- \_\_\_\_\_
- C- \_\_\_\_\_

**Muito obrigado pela sua colaboração.**

Adaptado de:

[www.vpgr.azores.gov.pt/.../Questionário%20de%20satisfação%20dos%20colaboradores.doc](http://www.vpgr.azores.gov.pt/.../Questionário%20de%20satisfação%20dos%20colaboradores.doc)