

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - ALFA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**KÉLLEN ZAANNE MARTINS RIBEIRO**

**A SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM OS SERVIDORES  
ESTADUAIS DO PODER JUDICIÁRIO DE APARECIDA DE GOIÂNIA-GO**

**Goiânia  
2019**

**KÉLLEN ZAANNE MARTINS RIBEIRO**

**A SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM OS SERVIDORES  
ESTADUAIS DO PODER JUDICIÁRIO DE APARECIDA DE GOIÂNIA-GO**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho

**Goiânia – GO  
PPMA - ALFA  
2019**

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

R484s

Ribeiro, Kéllen Zaanne Martins

A satisfação no trabalho: um estudo com os servidores estaduais do poder judiciário de Aparecida de Goiânia - GO / Kéllen Zaanne Martins Ribeiro. – 2019.

101f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho.

Dissertação (mestrado) –Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) - Mestrado em Administração– Goiânia, 2019.

1. Satisfação do trabalho. 2. Gestão de Pessoas. 3. Dimensões da satisfação. I. Ribeiro, Kéllen Zaanne Martins. II. UNIALFA – Centro Universitário Alves Faria. III. Título.

**CDU: 331.101.32-057.34(817.3)**

**KÉLLEN ZAANNE MARTINS RIBEIRO**

**A SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM OS SERVIDORES  
ESTADUAIS DO PODER JUDICIÁRIO DE APARECIDA DE GOIÂNIA-GO**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho

Comissão Avaliadora

---

**Profº Dr. Bento Alves da Costa Filho**

Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria  
(Presidente da Banca)

---

**Profº Dr. Paulo César Bontempo**

Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria  
(Membro Examinador Interno)

---

**Profª Dra. Lucia Kratz**

Fundação Antares de Ensino Superior, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão  
(Membro Examinador Externo)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pois se Ele não tivesse permitido nada teria se concretizado. A Ele toda glória e todo o louvor.

Aos meus pais Paulo Sérgio e Maria Martins, e a todos os meus familiares, por todo o apoio recebido, jamais teria chegado até aqui sem vocês e nem a qualquer outro lugar em minha vida.

Ao prof<sup>o</sup> Bento Alves da Costa Filho, meu orientador, pela oportunidade, confiança, paciência, pelo incentivo e pela disponibilidade.

Aos meus colegas analistas que se dispuseram a participar da pesquisa.

A todos os que torceram por mim e acreditaram que chegaria ao final e que de uma forma ou outra, contribuiriam para que eu pudesse alcançar este objetivo.

“A mente que se abre a uma nova ideia  
jamais voltará ao seu tamanho original”.

*Albert Einstein*

## RESUMO

Diante da relevância que os recursos humanos têm tomado nas organizações, compreender o quais atitudes satisfazem e mantém produtivo os mais diversos tipos de colaboradores é o anseio principal da temática “satisfação no trabalho”. Nesse âmbito, essa pesquisa analisa o nível de satisfação no trabalho dos Servidores Públicos Estaduais lotados no Tribunal de Justiça da Comarca de Aparecida de Goiânia/GO, apresentando sugestões de melhorias e desenvolvendo um plano estratégico com propósito de dar eficiência e celeridade na produtividade. A classificação do estudo quanto aos meios é bibliográfica, documental, estudo de caso e de campo. A pesquisa se divide em duas fases– Quantitativa– Pesquisa Descritiva – Métodos de Levantamento – *survey*, contendo questões fechadas e abertas junto aos servidores (Apêndice I), e Qualitativa– Pesquisa Exploratória – Entrevista em Profundidade, não estruturada, direta e pessoal junto ao gestor da organização (Apêndice II). Ambas as fases seguem a Escala de satisfação no trabalho (EST) do modelo de Siqueira (2008), adaptado por Gomide Jr. (2004), Martins e Santos (2006), Garrido (2009). Para a coleta de dados foi utilizado um questionário multidimensional conhecido como Escala de Satisfação no Trabalho – EST, proposta e validada no Brasil por Siqueira (2008), composto por 25 itens na sua forma completa, englobando cinco dimensões no trabalho, sendo elas: Satisfação com os colegas, a chefia, a natureza do trabalho, o salário e as promoções, o qual foi aplicado em uma amostra de 143 servidores concursados e entrevista à ser realizada com o Dr. Juiz gestor/diretor da Comarca. Os dados foram tabulados em sistemas de aplicativos computacionais além de analisados e interpretados de forma quantitativa e qualitativa. A sustentação teórica se deu por meio dos temas Gestão de Pessoas, Clima Organizacional, Satisfação no Trabalho e Poder Judiciário da Comarca de Aparecida de Goiânia/GO. Os resultados obtidos apontaram um alto grau de satisfação na dimensão de Colegas, Natureza do trabalho e Chefia, as dimensões de Promoções e Salários apresentaram um nível de insatisfação predominante, com base nisso se elaborou um plano estratégico para manutenção dos bons níveis nos primeiros itens e alteração nos itens que deixaram a desejar.

**Palavras-chave:** Satisfação no trabalho, Gestão de pessoas, Dimensões da satisfação, Estratégias, Plano de ação, Poder Judiciário.

## ABSTRACT

In view of the relevance of human resources in organizations, understanding what attitudes satisfy and keeps the most diverse types of employees productive is the main goal of the theme of "job satisfaction". In this context, this research analyzes the level of satisfaction in the work of State Public Servants filled in the Court of Justice of Aparecida de Goiânia / GO, presenting suggestions for improvements and developing a strategic plan with the purpose of giving efficiency and speed in productivity. The study's classification of media is bibliographical, documentary, case study and field research. The research is divided in two phases - Quantitative - Descriptive Research - Methods of Survey - containing closed and open questions with the servers (Appendix I), and Qualitative - Exploratory Research - Depth Interview, unstructured, direct and personal with the manager of the organization (Appendix II). Both phases follow the Siqueira Model of Work Satisfaction Scale (2008), adapted by Gomide Jr. (2004), Martins and Santos (2006), Garrido (2009). For data collection, a multidimensional questionnaire known as the Occupational Satisfaction Scale (EST), proposed and validated in Brazil by Siqueira (2008) was used, consisting of 25 items in its complete form, encompassing five dimensions in the work, being: Satisfaction with the colleagues, the bosses, the nature of the work, the salary and the promotions, which was applied in a sample of 143 servants and interviewed to be held with the Judge manager / director of the Shire. The data were tabulated in computer application systems and analyzed and interpreted in a quantitative and qualitative way. The theoretical support was given through the themes of People Management, Organizational Climate, Job Satisfaction in the Court of Justice of Aparecida de Goiânia / GO. The results obtained showed a high degree of satisfaction in the size of Colleagues, Nature of work and Leadership, the dimensions of Promotions and Salaries presented a predominant level of dissatisfaction, based on which a strategic plan was developed to maintain the good levels in the first items and change in the items that left

**Key-words:** Job satisfaction, Personnel management, Dimensions of satisfaction, Strategies, Action plan, Judiciary.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fatores motivadores –intrínsecos Herzberg (1964, 1968).....	30
Quadro 2 - Fatores higiênicos -extrínsecos Herzberg (1964, 1968).....	31
Quadro 3 - Alguns estudos sobre Satisfação no trabalho: Organizações Privada (últimos 5 anos).....	45
Quadro 4 - Alguns estudos sobre Satisfação no trabalho: Organizações Públicas (últimos 5 anos).....	46
Quadro 5 - Comparativo da EST entre Organizações Privadas e Públicas já estudadas, acima mencionadas. ....	47
Quadro 6 - Dimensões e definições de satisfação .....	48
Quadro 7 - Satisfação do gestor - Escala EST.....	66

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Elementos relacionados à satisfação pessoal.....	34
Figura 2 - Relacionamento com colegas de trabalho .....	60
Figura 3 - Percepção sobre as pessoas responsáveis por avaliar o seu trabalho.....	62
Figura 4 - O maior benefício que da atividade que você desempenha .....	63
Figura 5 - Satisfação em relação as promoções da empresa .....	65

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Análise EST - População entrevistada (por área) .....	57
Tabela 2 - Análise EST – Estatística descritiva – Sexo .....	57
Tabela 3 - Análise EST - Estatística Descritiva - Idade.....	58
Tabela 4 - Análise EST - Estatística Descritiva - Tempo no poder Judiciário.....	58
Tabela 5 - Resultados obtidos do item A .....	59
Tabela 6 - Resultados obtidos do item B .....	61
Tabela 7 - Resultados obtidos do item C .....	62
Tabela 8 - Resultados obtidos do item D .....	63
Tabela 9 - Resultados obtidos do item E.....	64
Tabela 10 - Comparativo entre o nível de satisfação .....	65
Tabela 11 - Resumo dos resultados .....	75

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO .....	17
1.2.1 Objetivo geral.....	17
1.2.2 Objetivos específicos .....	17
1.3 RELEVÂNCIA E MOTIVAÇÃO PARA O ESTUDO .....	17
1.4 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	19
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>20</b>
2.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	20
2.1.1 Processos de gestão de pessoas .....	21
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	23
2.3 A SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	26
2.3.1 Satisfação ou insatisfação no trabalho: algumas teorias .....	35
2.3.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades humanas .....	36
2.3.1.2 Teoria da motivação e higiene.....	36
2.3.1.3 Teoria da equidade.....	37
2.3.2 Escala de Satisfação no Trabalho - EST .....	37
2.3.3 Satisfação com colegas .....	38
2.3.4 Satisfação com chefia .....	39
2.3.5 Satisfação com o salário.....	40
2.3.6 Satisfação com a natureza do trabalho.....	41
2.3.7 Satisfação com promoções.....	42
2.3.8 Estudos sobre Satisfação no Trabalho nas dimensões da EST .....	44
<b>3. PROCEDIMENTOS E METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>48</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	49

3.2	UNIVERSO E AMOSTRA.....	50
3.3	SUJEITOS/PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	51
3.4	COLETA DE DADOS .....	51
<b>4.</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>55</b>
4.1	O PODER JUDICIÁRIO EM GOIÁS.....	55
4.2	CONTEXTO DA PESQUISA .....	56
4.3	POPULAÇÃO ENTREVISTADA – AMOSTRA .....	57
4.4	RESULTADOS OBTIDOS .....	59
4.4.1	Satisfação Com Os Colegas.....	59
4.4.2	Satisfação Com O Salário .....	60
4.4.3	Satisfação Com A Chefia .....	61
4.4.4	Satisfação Com A Natureza Do Trabalho .....	63
4.4.5	Satisfação Com As Promoções .....	64
4.4.6	Entrevista Com o Gestor Da Comarca .....	66
4.4.6.1	Satisfação com Colegas .....	67
4.4.6.2	Satisfação com Salário .....	68
4.4.6.3	Satisfação com a Chefia.....	69
4.4.6.4	Satisfação com a Natureza do Trabalho.....	71
4.4.6.5	Satisfação com as Promoções.....	73
4.5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS - NÍVEL DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO .	75
4.5.1	Plano de ação para colegas .....	76
4.5.2	Plano de ação para salário .....	77
4.5.3	Plano de ação para chefia .....	78
4.5.4	Plano de ação para natureza do trabalho .....	79
4.5.5	Plano de ação para promoções.....	80
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS 8.....</b>	<b>82</b>

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>84</b>
<b>APÊNDICE I.....</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICE II .....</b>	<b>97</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A relação do homem com o trabalho é de fundamental importância e é por meio dela que o homem consegue o seu sustento, sua realização, seu crescimento, sua identidade. Mas, se por um lado o trabalho propicia ao trabalhador uma identidade, por outro é muitas vezes tido como indesejado, fragmentado e sem sentido, além de burocrático e rotineiro o qual por muitas vezes cobra muito com um retorno insatisfatório (RODRIGUES, 2008).

Compreender as relações entre os indivíduos e seu trabalho é uma preocupação para os pesquisadores até os dias atuais, pois a satisfação no trabalho é um fenômeno dessa relação que pode vir a erradicar e influenciar a vida pessoal do trabalhador, afetando seu comportamento familiar e profissional, comprometendo assim seus níveis de bem-estar e até sua saúde física e mental, e conseqüentemente seu desempenho na organização (MARTINEZ; PARAGUAI, 2013).

Robins (2013, p. 70) conceitua satisfação com o trabalho como “[...] um sentimento positivo com relação ao trabalho, resultado de uma avaliação de suas características”. Segundo esse autor, uma pessoa que tenha sentimentos positivos em relação ao seu trabalho apresenta alto grau de satisfação positiva em relação a sua atividade laborativa, em contrapartida uma pessoa que apresenta baixo grau de satisfação pode apresentar sentimentos negativos. O resultado de satisfação que um funcionário possui a respeito do seu trabalho envolve vários elementos em que o mesmo passa a conviver em seu dia a dia, como exemplo pode-se citar o relacionamento com os colegas e superiores, obediência às regras e políticas da organização, o alcance dos índices de desempenho e metas, aceitação das condições de trabalho, as quais por diversas vezes não são as que agradam o colaborador, entre outros elementos.

A política de gestão de pessoas nas empresas pode ser avaliada como peça chave para o sucesso das relações com o indivíduo. Ela compõe, portanto, um elemento formal importante, uma vez que pode afetar as expectativas e percepções dos indivíduos sobre suas relações com a organização, influenciando sua motivação e atitudes com relação aos projetos de inovação (FONSECA, 2013).

Considerando ainda que o homem passa maior parte de seu tempo no trabalho, o qual ocupa bastante tempo de sua vida, há a probabilidade de que muitos conflitos e doenças sejam decorrentes dessa ocupação, logo se percebe que os estudos associados à Satisfação no Trabalho tornaram-se temáticas importantes a serem pesquisadas.

Essas pesquisas envolvem questões ligadas à relação interpessoal, ao salário, as promoções, a natureza do trabalho, às condições de trabalho oferecidas pelas organizações aos servidores, entre outros aspectos. Estudos de Fisher (2012) apontam que organizações e gestores demonstram interesse em pesquisas de que levam em consideração o que o indivíduo demonstra maior motivação a desempenhar com qualidade, caso esteja satisfeito com as condições de trabalho oferecidas por elas.

Nesse sentido, estudos da satisfação no trabalho no contexto público, segundo Ladeira (2014, p. 73) apresentam que “as organizações públicas não oferecem grandes oportunidades para os servidores desenvolverem suas ideias e satisfazer suas necessidades”.

Em organizações públicas, todos os processos são previamente definidos e formalizados, a burocratização faz com que as atividades sejam mais mecanizadas e dificilmente flexíveis, e nem sempre o potencial dos servidores é aproveitado de forma adequada.

Com isso Ladeira (2014) mantém o entendimento apresentado em estudos sobre a satisfação no trabalho no setor público, estudos estes que ajudam a entender a evolução da satisfação no setor público, os quais são essenciais para aprimorar o conhecimento e, conseqüentemente, obter resultados mais autênticos a respeito das práticas utilizadas pelas organizações.

Seus estudos têm mostrado que os servidores públicos são mais satisfeitos ou tão satisfeitos quanto os trabalhadores do setor privado; outros têm encontrado o oposto, com relação a aspectos específicos de seu trabalho, como o cumprimento de suas responsabilidades, autonomia e atualização (LADEIRA, 2014).

Portanto estar ou não satisfeito em relação ao trabalho acarreta conseqüências diversas, sejam elas no plano pessoal ou profissional, afetando diretamente o comportamento, a saúde e o bem-estar do trabalhador, independente de qual esfera ele se encontre, pública ou privada (MARQUEZE; MORENO, 2005). Estudos indicam que pessoas com níveis altos de satisfação com o trabalho são também as que menos planejam sair das empresas que trabalham, são menos faltosas, têm melhor desempenho e maior produtividade (SIQUEIRA; GOMIDE JR. 2008).

Tendo em vista que a satisfação no trabalho, de maneira geral, é um dos fatores importantes que influenciam os diversos comportamentos do ser humano e que a mesma pode

gerar bons resultados, percebe-se então a necessidade de se questionar e avaliar o que o servidor público espera das instituições em que trabalham em relação à satisfação, pois a relação entre satisfação no trabalho e saúde é complexa, pois “nem sempre está claro se satisfação produz saúde, se saúde produz satisfação ou as duas são resultado de algum outro fator” (FERREIRA, 2013, p. 23).

O presente trabalho visa analisar e verificar o nível de satisfação no trabalho dos serventuários da justiça goiana, através do instrumento de coleta de dados, um questionário seguindo a Escala de Satisfação no Trabalho – EST do modelo de Siqueira (2008), nas dimensões: colegas, chefia, salário, natureza do trabalho e promoções, e, verificar junto ao gestor/diretor da Comarca de Aparecida de Goiânia quais as estratégias que vem sendo utilizadas com vistas a promover a satisfação no trabalho de seus servidores.

A pesquisa se divide em duas fases – Quantitativa – Pesquisa Descritiva – Métodos de Levantamento – *survey*, contendo questões fechadas e abertas junto aos servidores concursados (Apêndice I) (MALHOTRA, 2019); e Qualitativa: Pesquisa Exploratória – Entrevista em Profundidade, não estruturada, direta e pessoal junto ao gestor/diretor da organização (Apêndice II), (MALHOTRA, 2019). Ambas as fases seguem a Escala EST do modelo de (SIQUEIRA, 2008) e adaptado por (GOMIDE JR., 2004; MARTINS & SANTOS, 2006; GARRIDO, 2009).

### 1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

A investigação da satisfação no trabalho se torna necessária para as organizações, pois esse aspecto contribui para eficiência e produtividade de seu colaborador. Através da satisfação no trabalho também surge um envolvimento e comprometimento no trabalho, sendo assim, o trabalhador se identifica e se preocupa com o trabalho que realiza e ainda se identifica com a organização onde trabalha, desejando manter-se nela (ROBBINS, 2013).

No contexto organizacional é importante levar em consideração que a instituição em si é composta por tipos de pessoas diferentes, com atitudes e costumes diferentes que podem influenciar os resultados produtivos.

A partir do tema escolhido e contextualizado, foi definida a questão de estudo ou problemática que norteará toda a pesquisa.

Portanto, a questão central deste estudo busca identificar: **Qual o nível de satisfação no trabalho dos colaboradores do Tribunal de Justiça de Goiás – Comarca de Aparecida de Goiânia nas dimensões: colegas, chefia, salário, natureza do trabalho e promoções?**

## 1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar e descrever a percepção dos colaboradores da Comarca de Aparecida de Goiânia (Tribunal de Justiça de Goiás) sobre a satisfação no trabalho nas dimensões: colegas, salário, natureza do trabalho e promoções, e, criar um plano estratégico com propósito de dar eficiência e celeridade na produtividade.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Investigar junto aos servidores da referida instituição do Tribunal de Justiça/GO seu nível de satisfação no trabalho nas dimensões: colegas, chefia, salário, natureza do trabalho e promoções;
- b) Verificar junto ao gestor/diretor da Comarca de Aparecida de Goiânia (Tribunal de Justiça/GO) as estratégias que vem sendo utilizadas na referida instituição com vistas a promover a satisfação no trabalho de seus colaboradores;
- c) Analisar e interpretar a percepção dos servidores e os métodos da organização referente à satisfação no trabalho;
- d) Elaborar a partir dos resultados e análises juntamente com o gestor da comarca de Aparecida de Goiânia um plano de ação com o intuito de melhorar os aspectos investigados.

## 1.3 RELEVÂNCIA E MOTIVAÇÃO PARA O ESTUDO

A importância da investigação do tema se dá pela busca crescente das organizações e gestores em construir um melhor desempenho de seus colaboradores, buscando a satisfação desses com seu trabalho, com o intuito de que isso gere consequências positivas no ambiente de trabalho e agregue benefícios para as partes envolvidas, ou seja, colaborador e empresa (ANDRADE, 2016).

A percepção do nível de satisfação dos colaboradores de uma organização torna-se relevante visto que esse entendimento proporcionará uma visão dos fatores que apoiam ou

impedem o crescimento da produtividade dentro da mesma. No setor público não é diferente. Com esta questão, o estudo pode entender os motivos pelos quais atitudes e comportamentos ocorrem e como estes podem comprometer o andamento natural do processo, podendo prejudicar a eficiência e a celeridade na prestação dos serviços oferecidos a população (MENDES, 2013; LEÇA, 2014).

Para esta pesquisa a escolha dessa instituição, além de ser um estudo acadêmico não deixa de ser considerada uma consultoria, pois os aspectos investigados foram utilizados em favor da própria organização, pois se sugeriu melhorias internas e externas as quais, se implementadas, provocarão mudanças, que resultará em um desempenho mais célere e eficiente na prestação de serviços aos jurisdicionados.

A realização deste estudo proporcionou aos colaboradores do poder judiciário da comarca de Aparecida de Goiânia/GO uma reflexão com base nas dimensões estudadas por Siqueira (2008): satisfação com os colegas, o salário, a chefia, a natureza do trabalho e as promoções, além de sugerir mudanças estratégicas baseadas na literatura que foram obtidas ao decorrer do estudo.

A importância que essa pesquisa trouxe para o Tribunal de Justiça de Goiás, e que o resultado aqui obtido permitiu aos gestores/diretores uma nova visão da área de Recursos Humanos, a qual é considerada vital para as organizações, e busca o constante aperfeiçoamento juntamente com seus colaboradores, esta que deve ser vista como estratégia organizacional, buscando sempre a melhor qualidade na prestação jurisdicional, possibilitando possíveis mudanças e adaptações na instituição.

O presente estudo foi de extrema importância no ambiente profissional tendo em vista que a realização da pesquisa agregou conhecimento à autora deste, que também é servidora desta instituição, sendo que dessa forma é possível investigar e entender alguns aspectos que antes não eram conhecidos ou discutidos, podendo servir de base para novos estudos acadêmicos a respeito desse tema, subsidiando futuras pesquisas. Haja vista que após várias buscas via rede mundial de computadores e demais fontes de buscas, não foi possível localizar nenhum estudo e ou pesquisa voltado para o Tribunal de Justiça de Goiás relacionada com a temática, e nem por analogia a outros temas semelhantes ao presente estudo da satisfação no trabalho nas dimensões estudadas por Siqueira (2008).

Ressalto ainda que, conforme quadro de estudos mencionados nas páginas 45 e 46, foi constatado várias pesquisas sobre a satisfação no trabalho com base nas cinco dimensões de Siqueira (2008), em alguns Tribunais de Justiça do Brasil.

#### 1.4 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O capítulo 1 é uma introdução ao tema apresentando o objetivo da análise, o qual é diagnosticar a satisfação no trabalho dos servidores do Poder Judiciário de Aparecida de Goiânia/GO, expondo o problema de pesquisa e os objetivos do estudo, os quais serão analisados ao longo do trabalho.

No capítulo 2, traz-se a contextualização da fundamentação teórica, a qual foi utilizada como base da pesquisa, focando nos temas gestão de pessoas, clima organizacional, uma abordagem conceitual sobre satisfação no trabalho, nas dimensões estudadas por Siqueira (2008), além de subsidiar a pesquisa realizada com o gestor, vez que a satisfação no trabalho dos servidores é o foco principal desta pesquisa.

O capítulo 3 apresenta a definição do método de estudo, amostra, contexto da pesquisa e o local onde se transcorrerá o estudo. São explanados no capítulo 4 os resultados obtidos, por meio de tabelas e quadros que facilitam a interpretação e elucidação dos dados obtidos.

No capítulo 5, são apresentadas as considerações sobre a pesquisa realizada em campo, mostrando uma visão ampla sobre o conhecimento que este estudo proporcionou e sugerindo pesquisas futuras sobre a temática que podem ser confrontados com os resultados obtidos.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são introduzidos conceitos da literatura sobre temas que norteiam a pesquisa, nele constam os conceitos que são utilizados como base para o desenvolvimento do estudo. A fundamentação teórica aborda tópicos referentes à gestão de pessoas e sua conceituação, seguido pela definição e importância do clima organizacional, e o que significa satisfação no trabalho e de que forma ela é avaliada, cada qual com suas derivações e conceitos, servindo assim, de subsídio para a pesquisa realizada neste estudo.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A área de gestão de pessoas surgiu como resposta às condições históricas de trabalho, sendo que os fatores de trabalho dos fins do século XIX e meados do século XX são determinantes para o surgimento da necessidade.

Segundo Tonelli (2002), após a primeira guerra mundial, a criação da máquina a vapor, o que deu início à primeira revolução industrial, a indústria se deparou com um crescimento jamais vivenciado, e junto com este crescimento, começou-se a surgir conflitos com os operários que começaram a se unir, formando os primeiros sindicatos, com o objetivo de conseguir melhores condições de trabalho e melhor remuneração.

A igreja católica também teve grande influência para o desenvolvimento de um departamento voltado para o cuidado com as pessoas da organização, com a ideia de que o trabalhador é um ser humano, o qual anteriormente era visto apenas como fonte de mão de obra. O primeiro nome dado pela administração para o setor que comanda pessoas foi, departamento de pessoal com a função de recrutamento, seleção, treinamento e pagamento, em seguida veio os departamentos de relações industriais e relações humanas, com a aplicação das técnicas desenvolvidas por Taylor na teoria da administração científica.

Surgiu o departamento de administração de pessoal, onde o chefe de pessoal era responsável por fazer valer as leis trabalhistas da época, bem como cobrar dos funcionários para que cumprissem suas obrigações com a organização, uma figura paternalista e punitiva. A experiência de *Hawthorne* trouxe à tona a questão comportamental e interação social dos trabalhadores e assim, deu-se o início a preocupação dos gestores com as relações humanas, com grupos de trabalho, relação social dos operários.

Lacombe (2012) e Maximiano (2014) definem o profissional de Recursos Humanos como sendo responsável por selecionar e desenvolver pessoas dentro da organização, além de

reter talentos, desenvolver o espírito de comprometimento organizacional e criar um ambiente onde os objetivos organizacionais andem alinhados. Assim, a prática de gestão de pessoas como sendo uma atividade composta por processos, sendo a atração e retenção, desenvolvimento, administração de desempenho e manutenção, trazendo como principal objetivo a função Gestão de Pessoas e a retenção de talentos.

Gil (2016) define gestão de pessoas como um processo gerencial que tem como principal função, direcionar as pessoas da organização para que trabalhem juntas, com foco nos objetivos organizacionais, a fim de atingi-los, e não só trabalhar para a satisfação das necessidades da empresa, mas também para a satisfação de sua necessidade individual como ser humano.

Desta forma, o ato de administrar o trabalho das pessoas, engloba seis processos, sendo eles: Processo de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar as pessoas, os quais estão descritos a seguir.

#### 2.1.1 Processos de gestão de pessoas

Para Chiavenato (2010) a gestão de pessoas diz respeito às estratégias que o gestor utiliza para com seus colaboradores, a qual engloba os seis processos de gestão de pessoas: recrutamento, seleção, integração, avaliação, desenvolvimento, entre outras.

- Processo de agregar pessoas: Este processo decide acerca do planejamento, do recrutamento e seleção e da ambientação das pessoas contratadas.
- Processos de aplicar pessoas: Trata de desenho de cargos, da descrição e análise dos cargos e da avaliação do desempenho dos colaboradores.
- Processo de recompensar pessoas: Decide acerca da administração da remuneração, envolvendo salários e benefícios.
- Processos de desenvolver pessoas: Neste processo trata-se acerca do desenvolvimento dos colaboradores, incluindo treinamentos e qualificações.
- Processo de manter pessoas: Decide sobre a higiene e segurança, relações sindicais e qualidade de vida no trabalho.
- Processo de monitorar pessoas: Neste processo se decide sobre o sistema de informações de gestão de pessoas, através do qual, a organização toma as decisões e planeja estrategicamente suas políticas e práticas de gestão de pessoas.

As pessoas por serem atores organizacionais responsáveis pela prestação de serviço de qualidade precisam ser pensadas como um profissional em constante transformação, onde o responsável pela área de gestão de pessoas tem a responsabilidade de acompanhar, instruir, gerenciar, desenvolver estes recursos humanos, que são extremamente necessários para que a empresa possa atingir seus objetivos organizacionais, Maximiano (2014) complementa:

A gestão de pessoas consiste em quatro processos básicos e interligados (também chamados de funções), que se dividem sucessivamente em outros processos e funções. Esses processos acompanham o ciclo de vida das pessoas como empregado: começam antes de as pessoas ingressarem na organização, quando são identificadas no mercado de trabalho, e prosseguem quando elas saem ou se aposentam. Sua finalidade, repetindo, é assegurar que a organização encontre, atraia, retenha e aprimore as pessoas de que necessita para realizar seus objetivos (MAXIMIANO, 2014, p. 45)

Dentro do conceito de gestão de pessoas, é necessário que se entenda que o questionamento do estudo se aproxima no que diz respeito ao clima organizacional da instituição e não a cultura organizacional, pois, apesar de ambos os conceitos terem influencia no desempenho dos colaboradores, há diferenças entre eles.

A política organizacional tem sua relação ligada aos valores da organização, e, geralmente, é forte as transformações. Já a cultura da instituição, a qual detém esse relatório, se relaciona ao dia a dia no trabalho, com a satisfação e motivação dos colaboradores, onde vários fatores interferem sendo eles as condições de trabalho, as políticas de recompensas, e outros argumentos importantes ao dia a dia do colaborador.

Com o aumento da competitividade entre empresas, a demanda por mão de obra capacitada, vem crescendo, e cabe aos profissionais de recursos humanos identificarem a real necessidade de treinamento de seu pessoal dentro da empresa, segundo Maximiano (2014).

Maximiano (2014) e Bergamine (2015) afirmam que a função de gestão de pessoas tem a responsabilidade de em conjunto com as demais funções administrativas, identificar a necessidade de treinamento, seja para a melhoria de processos, ou para a prevenção de acidentes, e todo indivíduo tem necessidades que os motivam a agirem desta forma desempenhando funções na sociedade.

Avaliar o colaborador por meio de questionários e observação com critérios de análise de informações padronizadas, auxiliarem o colaborador em seu desenvolvimento profissional e aumento de sua produtividade e provisão de *feedback* identificando possíveis falhas faz com que a organização só ganhe, pois colaboradores produtivos maximizam o lucro da organização (MAXIMIANO, 2014).

Se a empresa não se preocupar com a demanda de necessidades crescentes de seus colaboradores possivelmente se tornará um problema na produtividade destes em decorrência desta preocupação com a satisfação do colaborador em seu ambiente de trabalho, e com o objetivo de mantê-lo produtivo, as organizações têm desenvolvido programas que visam estimular as pessoas a continuarem engajadas com os objetivos organizacionais. (MAXIMIANO, 2014)

Além dos processos básicos de gestão de pessoas, existem projetos de desenvolvimento organizacional (DO).

DO é um conceito que nasceu na década de 1960, com missão de aprimorar todos os aspectos do desempenho da organização, por meio de mudanças planejadas para lidar com desafios internos e externos e criar efeitos positivos de longo prazo. Redução de conflitos, introdução de novas tecnologias, mudanças estruturais e desenvolvimento de competências são exemplos de mudanças planejadas que respondem a desafios. (MAXIMIANO, 2014, 87)

O processo de tomada de decisões no que se refere a processos organizacionais envolve os colaboradores que de forma direta ou indireta, serão envolvidos. Gestão e colaboradores juntos identificam as necessidades de mudanças e aperfeiçoamento de processos e sugerem formas de melhoramento. Desta forma toda a capacidade intelectual dos colaboradores estará envolvida. (MAXIMIANO, 2014)

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Faz-se importante entender o clima organizacional, que para Lima e Albano (2002, p. 35) “influencia direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização”, sendo assim, são fatores que demonstram compatibilidade (ou não) entre as expectativas dos servidores e o que o clima da organização proporciona.

Dessa forma, o interesse no estudo sobre o nível de comprometimento dos funcionários com as instituições onde trabalham tem apresentado um significativo aumento, pois as habilidades, os conhecimentos, as características de personalidade, as expectativas, os objetivos pessoais influenciam nos níveis de satisfação no trabalho de cada pessoa. Deste modo, torna-se importante que os gestores conheçam o clima da organização para poder avaliar o grau de satisfação de seus funcionários (BRUNELLI, 2008; EVANGELISTA; DA COSTA, 2008).

Assim, o setor público não poderia ficar indiferente a esse estudo, pois o nível de comprometimento está diretamente relacionado à satisfação no trabalho, onde a carência de servidores especializados, a alta rotatividade, atrasos no recebimento de recursos e permanência dos servidores desempenhando a mesma função por muitos anos, podem afetar esse comprometimento e conseqüentemente na satisfação desse trabalhador (BRANDÃO, 2014).

Não se pode deixar de ressaltar que o outro fator de grande diferencial em uma organização e o intelecto de seus colaboradores, pois as pessoas são únicas e podem dar o melhor de si quando a organização contribui para isso, sendo assim é importante à compreensão do ambiente de trabalho, como ele está relacionado ao comportamento dessas pessoas, e também no reflexo que isso terá no desempenho dos colaboradores (PAULA, 2015; SIQUEIRA, 2008).

O clima organizacional pode ter um impacto negativo no desempenho da qualidade dos serviços prestados, pois ele reflete o grau de satisfação do trabalhador com o ambiente interno da empresa. Algumas vezes a culpa por reclamações é atribuída aos colaboradores como se eles fossem os únicos responsáveis, não levando em consideração os diversos fatores que dizem respeito ao ambiente de trabalho, resultado do contexto em que estão inseridos (PAULA, 2015; SANTOS 2017; VASQUEZ, 2012).

Sendo o clima organizacional positivo os trabalhadores tendem a ter mais iniciativa, procuram inovar sempre para melhor atender seus clientes. Se for negativo tendem a realizar o mínimo indispensável, agindo com descrença e revolta, aumentando a rotatividade e absenteísmo, que são indícios de clima organizacional ruim (LACOMBE, 2009).

Estudos de Rueda (2014), Paula (2015), Bastos (2014) reafirmam ainda que o clima organizacional tem impacto muito importante na satisfação no trabalho, enfatizando que a modificação no clima de uma determinada organização interfere na satisfação dos funcionários (RUEDA, 2014), pois ela apresenta uma ligação muito estreita com o clima organizacional, e segundo Siqueira (2008, p. 29) “clima organizacional se refere às influencias do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano”, tornando-se importante compreender o clima organizacional, e como ele afeta o comportamento e as atitudes das pessoas no ambiente de trabalho, sua qualidade de vida e o desempenho da organização (SIQUEIRA, 2008).

Concordando com Rueda (2014), Luz (2007) expõe que o clima organizacional retrata a grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente na organização. Entretanto, deve-se levar em consideração que as sensações e sentimentos internos como por exemplo, as relações com a chefia, com os colegas, o ambiente de trabalho, podem aumentar ou diminuir o grau de satisfação dos profissionais dentro da organização.

Os gestores necessitam compreender o conceito de clima organizacional, pois Kolb (1978, p. 76) nos diz que a “eficiência da organização pode ser aumentada através da criação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais”, influenciando os comportamentos do indivíduo na organização, bem como na produtividade e na satisfação. Dessa forma, o clima deve ser favorável para auxiliar positivamente no ambiente de trabalho, na satisfação em realizar o trabalho, conseqüentemente o atendimento ao cliente, seja ele aluno ou os próprios servidores da instituição, serão beneficiados.

Desse modo reitera-se que, o clima organizacional descreve o grau de satisfação material e emocional das pessoas no seu trabalho, completando o que os estudos revelam sobre essa relação significativa entre clima organizacional e desempenho no trabalho, ou ainda, entre clima organizacional e satisfação no trabalho (BASTOS, 2014).

Lacombe (2012); Souza (2014) e Gil (2016) afirmam que Clima Organizacional, se trata da visão dos colaboradores acerca das práticas de gestão, estrutura e processos organizacionais, onde os indivíduos narram à percepção que tem sobre o que acontece à sua volta, e por estar cercado de outros semelhantes, dotados das mesmas capacidades cognitivas, compartilham suas ideias entre si, podendo no caso de um clima negativo, provocar diminuição na produtividade dos mesmos, e no caso de clima positivo, alavancar sua produtividade, conseqüentemente agregar valor para seus clientes.

Gomes e Menezes (2012) defendem que cultura seria algo intrínseco à organização, que dita sua forma de agir, regulamenta suas práticas, norteiam sua visão de ação e influencia no modo de pensar de todos aqueles ali envolvidos diariamente.

Lacombe (2012, p. 204) define clima organizacional da seguinte forma:

O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos de emoções, à integração da equipe, ao comprometimento com a organização.

Segundo Buonafina (2013), não se pode abordar o tema clima organizacional, sem também analisar a cultura organizacional da empresa, a primeira diz respeito à forma com que o indivíduo enxerga as práticas administrativas ao seu redor, dentro da organização, o segundo a cultura organizacional, trata-se de forma com que as pessoas da organização, entendem que devem agir e pensar, na forma de relacionamentos entre os colegas ou na forma de executar as tarefas.

Para Nakata (2017) empresas que prezam pelo seu clima organizacional e apresentam ambientes de trabalho que proporcione oportunidades de crescimento aliado à qualidade de vida e alinhamento dos valores são aquelas que conseguem manter seus funcionários mais satisfeitos, com índices de confiança mais elevado.

O Clima Organizacional de uma organização pode ser medido esporadicamente, para que se meça a satisfação dos colaboradores em relação às práticas administrativas adotadas pelos gestores e que lhe impactam diretamente no ambiente de trabalho. Esta preocupação se justifica pelo de que as pessoas com um nível de satisfação no trabalho que não seja negativo apresentam um nível de produção mais elevado conforme cita Oliveira, Carvalho e Rosa (2012), a empresa que apresenta um Clima Organizacional positivo, faz com que seus membros, se encontrem motivados, sorridentes, alegres e conseqüentemente prestando um serviço eficiente e eficaz para seus clientes.

### 2.3 A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

O estudo sobre satisfação é um tema que têm interessado estudiosos de várias áreas desde as primeiras décadas do século XX. Esse interesse se deu pela busca da compreensão das variáveis que influenciam na produtividade das organizações e sobre a influência que a satisfação no trabalho pode ter sobre a vida pessoal desse trabalhador (BRANDÃO, 2014).

Inicialmente estudada com o intuito de compreender os sentimentos responsáveis pela produtividade dos trabalhadores, sentimentos estes que poderiam interferir no comportamento do trabalho, nos interesses empresariais, tais como o “desempenho na produtividade, permanência na empresa e redução de falta no trabalho”. Com este ponto de vista a

“satisfação foi estudada como uma ‘causa’ de comportamento no trabalho” (SIQUEIRA, 2008, p. 265).

Posteriormente, entre os anos de 1970 e 1980, estes estudos sobre comportamento, satisfação no trabalho passaram a ser concebidos como uma atitude. A satisfação no trabalho nesse período era apresentada como um fator que descrevia os diferentes comportamentos no trabalho, comportamentos estes que poderiam interferir na produtividade, desempenho, rotatividade e absenteísmo (SIQUEIRA, 2008).

Seja por compreensão da satisfação no trabalho como fator motivacional ou por atitude, entende-se que “trabalhador satisfeito seja também produtivo” (SIQUEIRA, 2008, p. 265).

Segundo Rueda (2014) no século XX o conceito de satisfação no trabalho começou a se aproximar da noção de saúde do trabalhador. Assim, a satisfação passou a ser observada por meio da ligação que o trabalhador tem com seu trabalho, das características afetivas envolvidas nessa ligação e de sua abrangência quanto a outros aspectos da vida do trabalhador, como a saúde e a qualidade de vida (SIQUEIRA; PADOVAN, 2004).

Discorrendo sobre a percepção de Rueda (2014) anos antes, Locke (1969) conceituou a satisfação no trabalho como “uma resposta emocional positiva advinda da avaliação que o trabalhador faz de seu ambiente de trabalho, na medida em que este trabalho atende as suas necessidades e proporciona boas experiências”.

No século XXI a satisfação no trabalho surge com diversos conceitos que a abordam como um vínculo afetivo do indivíduo com o seu trabalho. Sendo entendida como resultado do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador e descrita como um dos três componentes do conceito de satisfação no trabalho que são descritos como: bem estar no trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo (SIQUEIRA, 2008).

Os conceitos de satisfação no trabalho foram se modificando ao longo dos anos e dos estudos realizados, primeiramente pensaram estar ligada a questões salariais e as suas possíveis influências na produtividade. Contudo percebeu-se que a satisfação era muito mais do que se pensava, era determinada mais pelas relações sociais do que pelo salário, se tornando um conceito integrado por várias dimensões constitutivas. As dimensões que conseguiram se sustentar ao longo dos anos foram: satisfação com o salário, com os colegas

de trabalho, com a chefia, com as promoções e com o próprio trabalho (FEREIRA, 2011; SIQUEIRA, 2008).

A partir dos anos 1990, o interesse por se pesquisar emoções que surgem no contexto do trabalho, reduziram o status abrangente de satisfação e investigações acerca de outros conceitos afetivos positivos e negativos que poderiam interferir na satisfação no trabalho se tornaram importantes para a compreensão de fenômenos como estresse, *burnout*, sofrimento e saúde mental dos trabalhadores (GONDIM 2004; SIQUEIRA, 2008).

Para Hollenbeck (2008) 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, e ainda complementam afirmando que há três elementos básicos que devem ser considerados no entendimento da satisfação: os valores, sua importância e sua percepção.

Os valores estão relacionados ao que alguém deseja alcançar, ou seja, exigências mentais que uma pessoa deseja obter consciente ou inconscientemente. A importância que é dada aos valores diferencia-se de pessoa para pessoa, e essas distinções afetam o grau de satisfação individual. A percepção refere-se à visão que alguém tem de determinada situação e tem por base os valores individuais, podendo não representar as circunstâncias reais (HOLLENBECK, 2008).

Conforme Ferreira (2011) a satisfação no trabalho afeta tanto aspectos comportamentais, como a saúde física e mental dos trabalhadores e a própria empresa, sendo ela uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao trabalho que exercem, seja no todo, ou em relação a algum de seus aspectos, como: suas necessidades, seus valores e os valores dos outros, todos os elementos biológicos e psicossociais essenciais para a sua sobrevivência e a do grupo.

Depois de alcançadas essas necessidades, atingem-se também a satisfação necessária para desempenharem melhor suas atividades, favorecendo dessa forma uma melhor qualidade de vida (FERREIRA, 2011).

De acordo com Ferreira (2011), a satisfação do trabalhador com sua atividade reflete na sua qualidade de vida, destacando a importância desse aspecto no ambiente de trabalho e na saúde do trabalhador.

A estimativa de satisfação é um somatório de inúmeros elementos do trabalho. Assim, o entendimento de clima organizacional ligado ao estudo da satisfação no trabalho é de suma importância porque avalia o nível de satisfação ligado à percepção dos trabalhadores em relação ao ambiente psicológico e social do trabalho, que proporcione um ambiente propício ao bom desenvolvimento organizacional (BASTOS, 2014).

Devido a sua complexidade a satisfação no trabalho tem sido definida de diferentes maneiras, dependendo do referencial teórico adotado, podendo ser compreendida como sentimentos, atitudes e preferências das pessoas em relação aos seus respectivos trabalhos (CHEN, 2008).

Para este estudo foi utilizado o referencial de Siqueira (2008, p. 266) que define a satisfação no trabalho “como sentimentos que emergem no contexto do trabalho e podem irradiar para a vida pessoal”, assim influenciando seus níveis de bem-estar e até sua saúde podem interferir na produtividade.

Seja por compreensão da satisfação no trabalho como fator motivacional ou por atitude, entende-se que “trabalhador satisfeito seja também produtivo” (SIQUEIRA, 2008, p. 265). Após esta afirmação de Siqueira, surge a necessidade da seguinte reflexão: o que seria um trabalhador produtivo no serviço público?

Nesse contexto, estudos tem buscado identificar possíveis diferenças entre os fatores motivacionais que influenciam na satisfação no trabalho presentes no setor público e no setor privado (FRANK; LEWIS, 2004). Uma das conclusões mais encontradas é a de que fatores motivacionais intrínsecos, tipicamente relacionados à natureza do trabalho, têm mais influência sobre a motivação dos servidores públicos do que sobre profissionais do setor privado. Fatores motivacionais extrínsecos teriam influências relativamente menores na motivação dos servidores públicos em comparação aos profissionais do setor privado (KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

A ideia de que fatores intrínsecos teriam maior peso sobre a motivação de servidores públicos harmoniza-se bem com a teoria dos dois fatores motivacionais de Herzberg (Herzberg, 1964-1968). Assim na clássica teoria dos dois fatores motivacionais de Herzberg os fatores intrínsecos (Quadro 1), estariam relacionados aos aspectos subjetivos intrínsecos à natureza e à realização do trabalho, satisfazendo as necessidades simbólicas das pessoas, como o prazer e a identificação com o trabalho, o status relacionado ao cargo, o reconhecimento dos colegas, dentre outros (KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

Quadro 1 - Fatores motivadores –intrínsecos Herzberg (1964, 1968).

<b>Fatores motivadores</b>	<b>Determinantes</b>
Realização	O término com sucesso de um trabalho ou tarefa; os resultados do próprio trabalho.
Reconhecimento pela realização	O recebimento de um reconhecimento público, ou não, por um trabalho benfeito ou um resultado conseguido,
O trabalho em si	Tarefas consideradas agradáveis e que provocam satisfação.
Responsabilidade	Proveniente da realização do próprio trabalho ou do trabalho de outros.
Desenvolvimento pessoal	Possibilidade de aumento de status, perfil cognitivo ou mesmo de posição social.
Possibilidade de crescimento	Um incentivo dentro da estrutura organizacional, em termos de cargo ou responsabilidade.

Fonte: Marras (2002).

Por sua vez os fatores higiênicos (Quadro 2), seriam responsáveis por satisfazer as necessidades mais fundamentais dos indivíduos, reduzindo potenciais fontes de desconforto que se presentes geraria insatisfação, que se localizam no ambiente de trabalho, sendo extrínsecos às pessoas (VERGARA, 2009; KLEIN, MASCARENHAS, 2016).

Quadro 2 - Fatores higiênicos -extrínsecos Herzberg (1964, 1968).

<b>Fatores higiênicos</b>	<b>Determinantes</b>
Supervisão	A disposição ou boa vontade de ensinar ou delegar responsabilidades aos subordinados.
Políticas empresariais	Normas e procedimentos que encerram os valores e crenças da companhia.
Condições ambientais	Ambientes físicos e psicológicos que envolvem as pessoas e os grupos de trabalho.
Relações interpessoais	Transações pessoais e de trabalho com os pares, os subordinados e os supervisores.
Status	Forma pela qual a nossa posição está sendo vista pelos demais.
Remuneração	O valor a contrapartida da prestação de serviço.
Vida pessoal	Aspectos do trabalho que influenciam a vida pessoal.

Fonte: Marras (2000)

Segundo essa teoria de Herzberg, enquanto os fatores extrínsecos atuam como elementos “higiênicos” voltados para reduzir possíveis fontes de insatisfação e desconforto no ambiente organizacional, os fatores motivacionais intrínsecos do trabalho seriam as verdadeiras fontes de motivação dos funcionários, e incluiriam aspectos como a relevância, do trabalho, a possibilidade de crescimento pessoal e o estímulo à criatividade (KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

Sendo assim, existem diversas maneiras de medir a satisfação no trabalho, que geralmente, é avaliada por meio do questionamento ao trabalhador sobre a forma como ele se sente em relação ao seu trabalho.

Existem duas abordagens utilizadas no estudo da satisfação no trabalho: a abordagem global e a abordagem de facetas ou dimensões. A abordagem global analisa a satisfação no trabalho como um sentimento único em relação ao trabalho. A abordagem que se concentra em facetas estuda os diversos aspectos que se relacionam ao trabalho como as gratificações, ambiente de trabalho, as condições, relações interpessoais e a natureza do trabalho, possibilitando um quadro mais completo da satisfação no trabalho (FERREIRA, 2011). Contudo, a soma das facetas é uma aproximação da satisfação geral com o trabalho e pode

não representar exatamente a satisfação global dos indivíduos, pois cada faceta pode não ter a mesma importância para cada indivíduo (SPECTOR, 2002).

Existe ainda a possibilidade de avaliar a satisfação intrínseca e extrínseca. A primeira se refere à natureza das tarefas do trabalho em si e a segunda diz respeito aos outros aspectos do trabalho, como benefícios e salário.

Para essa avaliação, existem instrumentos que possibilitam a mensuração da satisfação no trabalho, que serão brevemente apresentados a seguir.

O mais antigo instrumento de medida de satisfação no trabalho publicado é o de Brayfield e Rothe (1951), que se propõe a avaliar a satisfação geral no trabalho por meio de 18 itens, que avaliam a satisfação de forma unidimensional, ou seja, através da análise da satisfação global. Ela apresenta também uma versão reduzida com 5 itens que avalia como os funcionários se sentem em relação ao trabalho, que são: 1. Sinto-me bastante satisfeito com meu trabalho atual; 2. Na maioria dos dias estou entusiasmado com meu trabalho; 3. Cada dia no trabalho parece que nunca terminará; 4. Eu encontro o prazer real em meu trabalho e 5. Eu considero meu trabalho bastante desagradável.

O Questionário de Satisfação de Minnesota, proposto por Weiss e colaboradores em 1966, é uma escala que apresenta duas formas: uma escala de 100 itens e outra de menor, de 20 itens, ambas com questões sobre 20 dimensões. A versão curta é utilizada para avaliar a satisfação global.

Já o Índice Descritivo do Trabalho é uma escala proposta por Smith, Kendall e Hulin em 1969, avalia cinco dimensões: trabalho, supervisão, salário, colegas de trabalho, oportunidades de promoção.

O Questionário de Medida de Satisfação no Trabalho (QMST) foi construído e validado por Siqueira (1978), composto por 80 itens em 07 fatores. A avaliação é feita por meio de uma escala de 07 pontos, que varia de “concordo totalmente” a “discordo totalmente”, tendo um ponto central neutro ou indiferente. Esse instrumento se baseia na Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg.

Na década de 1980, surgiu a Escala de Satisfação no Trabalho, proposta por Martins. Esta era composta por 116 itens distribuídos em 14 fatores, que, após avaliação fatorial, ficou composta por 45 itens distribuídos em 06 fatores.

Outro instrumento muito utilizado para avaliar a satisfação no trabalho é Escala de Atitude do Índice de Satisfação Profissional (ISP) ou Índice de Satisfação no Trabalho, com 44 itens, elaborado por Stamps e Piedmonte (1986). Essa escala é composta pelos componentes *Status* Profissional (7 itens), Requisitos do Trabalho (6), Normas Organizacionais (7), Remuneração (6), Interação (10) e Autonomia (8).

O *Occupational Stress Indicator* (OSI) é um instrumento que foi desenvolvido por Robertson e Cooper (1998). Essa escala utiliza vinte e dois diferentes aspectos psicossociais do trabalho, é do tipo autoaplicável, permitindo ao respondente aspectos de trabalho.

A Escala de Trabalho em Geral, desenvolvida por Ironson & cols (1989), é utilizada para avaliar a satisfação global no trabalho. Este instrumento contém 18 itens com adjetivos ou frases curtas sobre o trabalho em geral.

A Escala de Avaliação da Satisfação da Equipe em Serviços de Saúde Mental (SATIS-BR) é um questionário autoaplicável com 69 questões, dentre as quais apenas 32 constituem questões quantitativas da escala que avaliam o nível de satisfação. Foi elaborado originariamente pela Organização Mundial de Saúde (OMS), como parte do projeto WHO-SATIS, que visava construir instrumentos de avaliação dos serviços de saúde mental, que incluíssem a satisfação dos três agentes envolvidos nos serviços: pacientes familiares e profissionais. Sua adaptação e sua validação para o Brasil foram feitas por Bandeira (1999) e Bandeira (2000), com base na escala canadense, validada previamente.

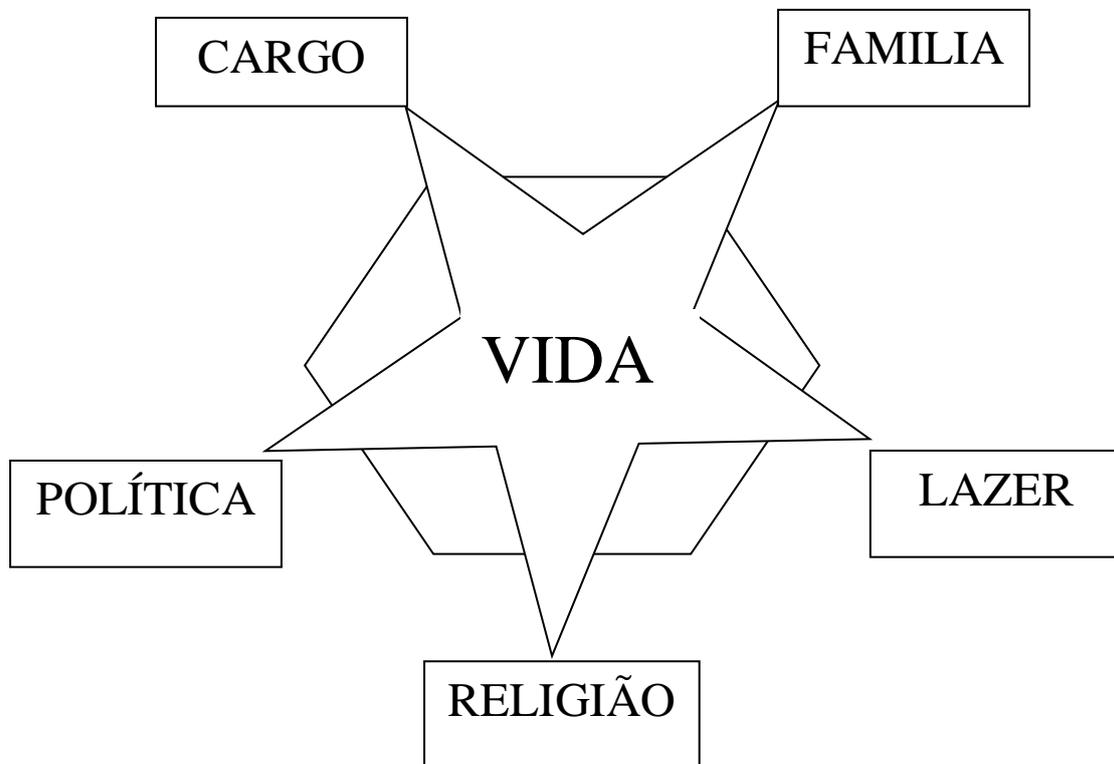
Nesse contexto de variedade de instrumentos surgiu, na Espanha, o *Cuestionario General de Satisfaccion em Organizaciones Laborales* (S4/82), desenvolvido por Meliá & Peiró (1986), fundamentado no modelo teórico de Locke (FERREIRA, 2011), que, posteriormente, deu origem à versão reduzida, o Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23), versão reduzida do Questionário de Satisfação no trabalho (S4/82), de autoria de Meliá, Peiró e Calatayud (1986), adaptado e validado à realidade brasileira por Carlotto e Câmara (2008), que possui 20 itens distribuídos em três fatores: relação intrínseca, ambiente físico e relação hierárquica.

O instrumento (S20/23) foi escolhido por possuir um índice de confiabilidade alto, ser autoaplicável, de fácil compreensão que em estudos realizados por Carlotto e Câmara (2008), apresentou consistência interna (alfa de Cronbach) de 0,92.

Foi utilizada também para a avaliação da satisfação no trabalho neste estudo a Escala de Satisfação no Trabalho (EST) de Siqueira (2008), que visa medir o grau de contentamento do trabalhador frente a cinco dimensões do seu trabalho, conforme quadro 1 descrito no item 2.3.2.

Apresentar satisfação no trabalho representa a satisfação com a vida, o cargo que ocupa, as relações políticas, a religião que ele segue, pois não é somente as interferências do meio interno da organização que o tornará uma pessoa satisfeita, os meios externos podem afetar e muito no seu desempenho no trabalho, conforme demonstra a figura 1.

Figura 1 - Elementos relacionados à satisfação pessoal.



Fonte: Davis e Newstrom (2004, p. 124).

A satisfação no trabalho é vista na convivência do funcionário dentro da organização, ou seja, as experiências prazerosas que a organização proporciona, sendo assim, pesquisar a satisfação implica em ter uma visão das cinco dimensões citadas, e verificar o quanto elas proporcionam aos empregados sentimentos gratificantes ou prazerosos.

Um trabalho que uma pessoa realiza vai muito além das atividades óbvias que ela realiza, se refere também as relações que ela mantém com seus colegas e superiores, com as regras da organização e outras variáveis do gênero. De acordo com Robbins (2009), a

mensuração da satisfação de um funcionário com o trabalho é uma tarefa difícil, pois trata-se da somatória de elementos distintos.

### 2.3.1 Satisfação ou insatisfação no trabalho: algumas teorias

De acordo com Bergamini (2008) o fracasso da maioria de nossas empresas, não está na falta de conhecimento técnico e sim na maneira como lida com as pessoas. Estar motivado, gostar de seu trabalho e ter um bom relacionamento com sua chefia (O líder) pode ser um fator gerador de satisfação. Para Robins (2010, p. 75) “Trabalhos interessantes que fornecem treinamento, variedade, independência e controle, satisfaz a maioria dos funcionários”.

Para o empregado estar satisfeito com o trabalho ele precisa estar satisfeito também com seu chefe, seu superior. É ele quem exerce a função de líder do grupo. O líder é quem tem a capacidade de influenciar pessoas para alcançar determinada meta ou objetivo. O chefe deve saber conduzir, trazer motivação aos seus subordinados, pois isso pode refletir positiva ou negativamente nos índices da organização. (AZEVEDO, 2012, p. 5).

Para Herzberg (2003), deixa claro que o oposto da satisfação não é a insatisfação, mas sim a não satisfação. Desta forma, se tem um funcionário insatisfeito o mesmo pode se expressar de diversas maneiras, entre elas, cita-se, pedir demissão, reclamar, tornar-se insubordinado, furtar a empresa ou simplesmente fugir de suas responsabilidades.

Robbins (2013, p. 86) apresenta quatro tipos de comportamentos possíveis:

Saída: Voltado ao deixar a organização, buscando uma nova oportunidade de trabalho e demissão;

Comunicação: Indica a tentativa de melhorar as condições, de forma ativa e construtiva, incluindo discussão dos problemas na organização ou atividades sindicais;

Lealdade: Indica a espera otimista, porém de forma passiva, de que a melhora virá, em defesa da própria organização;

Negligência: É quando não há atitude, deixar a situação piorar. Incluindo falta de pontualidade, pouca produtividade e erros intolerantes.

Pode-se observar que os comportamentos relacionados a saída e negligência afetam as variáveis de desempenho, ou seja, produtividade, absenteísmo e rotatividade. Já a comunicação e a lealdade indicam comportamentos construtivos, as quais toleram algumas situações e aguardam condições de trabalho satisfatórias.

Para Bom Sucesso (2002) as relações interpessoais, os conflitos e a maneira como as pessoas se relacionam afetam também a satisfação no trabalho. Neves (2014) afirma que as organizações precisam buscar um grau melhor de satisfação de seus colaboradores, através de

formas que reduzam o máximo possível o nível de insatisfação de seus colaboradores, elevando a satisfação dos mesmos.

Dada à dificuldade de dar ao tema uma teoria cabal, há vários métodos e teorias acerca do tema que se complementam entre si.

#### 2.3.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades humanas

Seu teórico fundador é Maslow (1940), essa teoria tem como base uma escala de necessidades humanas que tem em primeiro lugar as necessidades fisiológicas, que são as necessidades básicas de sobrevivência; em segundo as necessidades de segurança (física emocional), o trabalhador deve-se sentir seguro enquanto ao seu emprego como também de sentir-se seguro enquanto ao ambiente e local de trabalho; em terceiro vem as necessidades sociais saudáveis enquanto ao grupo social e ambiente de trabalho, sentimento de estima dos outros em relação a si; Em quarto as necessidades de estima, é a forma como o trabalhador se sente consigo mesmo, auto estima, auto realização, sentir-se útil e em quinto lugar vem as necessidades de auto realização, necessidades de realização dos objetivos pessoais.

À medida em que as primeiras, ou necessidades mais básicas, fossem satisfeitas, surgiriam as necessidades dos níveis seguintes, até se chegar às elevadas. Porém, esta hierarquia não é rígida: necessidades mais elevadas podem surgir antes das mais básicas terem sido completamente satisfeitas, pois estes níveis podem ser interdependentes e justapostos (MARTINEZ, PARAGUARY, 2003, p.62).

Este modelo teórico é importante para compreender o comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho. Os aspectos psíquicos sociais são importantes para o trabalhador e são definidores da satisfação no trabalho à medida que tais aspectos ajudam ou impedem a satisfação das necessidades humanas.

#### 2.3.1.2 Teoria da motivação e higiene

Esta teoria difere das outras enquanto satisfação e insatisfação. Insatisfação está ligado a fatores de higiene que são fatores ambientais: remuneração, supervisão do ambiente de trabalho, políticas da empresa, condições de trabalho, e relações interpessoais. Satisfação está ligado à motivação individual, fatores motivadores, reconhecimento, conteúdo do trabalho, responsabilidade e conhecimento profissional.

### 2.3.1.3 Teoria da equidade

Esta teoria do senso de justiça, apresentada por General Electric Company da área comportamental, ele diz que o senso de justiça influencia na satisfação no trabalho. Desigualdade entre os colegas de trabalho, a exemplo de exercer a mesma função, porém com disparidades salariais, é um fator que pode causar insatisfação ao trabalhador (*outputs*), também como a disparidades com a contribuição do trabalhador para com o seu trabalho, quantidade de horas trabalhadas, nível de formação do trabalhador e qualificação (*inputs*).

### 2.3.2 Escala de Satisfação no Trabalho - EST

Com o intuito de verificar os níveis de satisfação, utiliza-se a EST – Escala de Satisfação no Trabalho, a qual foi construída no Brasil e é totalmente válida. De acordo com Siqueira (2008), a referida escala possui uma visão multidimensional, dimensões teóricas abordadas. Essa escala pode ser utilizada tanto em versão completa, como reduzida.

Na visão de Siqueira (2008), a Escala de Satisfação no Trabalho é composta por itens, os quais representam o comportamento em cinco dimensões, sendo elas: Satisfação com os colegas de trabalho, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com as promoções. A aplicação pode ser realizada em versão completa (25 itens) ou reduzida (15 itens) e mensura os níveis de satisfação através de uma escala de sete (7) pontos, de forma individual ou coletiva, em ambiente tranquilo e sem limitação de tempo para as respostas.

Frente a isso, entende-se que a Escala de Satisfação no Trabalho é uma ferramenta útil quando se trata de medir o índice de satisfação dos colaboradores, pois além da escala indicar a satisfação ou insatisfação, é viável detectar qual ponto o colaborador está insatisfeito, a fim de que haja uma ação da organização frente à situação.

Cada dimensão compreende cinco itens a serem respondidos pelos entrevistados totalizando um questionário composto de 25 itens, que tem por objetivo medir o grau de satisfação com o trabalho dos colaboradores de uma organização.

O instrumento EST, foi escolhido por também possuir um índice de confiabilidade alto, de fácil compreensão, e ao realizar o levantamento de referenciais teóricos, estudos apontam alto índice de confiabilidade, além de boa aceitação.

### 2.3.3 Satisfação com colegas

Nessa dimensão, é avaliado o contentamento quanto à colaboração dos colegas, a amizade, confiança, bem como o compartilhamento de valores e o tipo de relação mantida entre as partes (SIQUEIRA, 2008) e (LOCKE, 2002). Para Bom Sucesso (2002) as relações interpessoais, os conflitos e a maneira como as pessoas se relacionam também afetam na satisfação no trabalho.

Nas escalas apresentadas por Spector (2002) a satisfação com colegas busca identificar como os trabalhadores descrevem as pessoas que trabalham junto, que encontram ou que estão relacionadas ao seu trabalho, se são chatas, responsáveis ou inteligentes. Os trabalhadores indicam qual é o nível de satisfação com seus companheiros de trabalho.

No atual contexto das organizações é preciso entender como as pessoas de um determinado ambiente de trabalho se inter-relacionam, para isso importante que as organizações busquem identificar a diferença na forma de agir e pensar das várias gerações que compartilham o mesmo ambiente de trabalho, bem como a diversidade da cultura e níveis intelectuais, crenças, ideologias e expectativas, pois todos esses podem ser fatores de conflitos (ANDRADE, 2013).

Bastos (2014) fala que existe um grau máximo elevado de satisfação em relação aos relacionamentos interpessoais ente os servidores e também relacionada com a supervisão. Uma forma de conseguir um bom relacionamento é valorizando o trabalho em equipe, pois assim as pessoas aprendem a dar importância umas às outras.

A convivência no trabalho levam pessoas a lidarem com as indiferenças, opiniões distintas, visão, formação, cultura, comportamento e valores. Diante desse ambiente cheio de particularidades, manter um relacionamento sadio respeitando as diversas opiniões faz toda a diferença, demonstrando maturidade na convivência e trabalho de equipe como benefícios de um bom relacionamento podem identificar melhorias na qualidade do trabalho, comunicação, cooperação, empatia, entrosamento e satisfação (CAZAROTTO, 2015).

No estudo feito com os servidores técnicos administrativos da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, foi constatado que existe um grau elevado de satisfação em relação aos relacionamentos interpessoais entre os servidores e também relacionada com a supervisão (LEAL, 2015). Essa informação também se confirma no estudo feito na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego do Ceará, onde foi comprovado que os servidores estão

satisfeitos com a supervisão e com os relacionamentos pessoais (BRANDÃO, 2014). Baseado nessas informações foi construído as seguintes proposições: Uma boa relação interpessoal com os colegas de trabalho interfere aumentando o nível de satisfação do trabalho. Estudo, este, realizado sobre: “Satisfação no Trabalho: uma análise dos servidores técnicos administrativos da Faculdade de Administração e Finanças da UER”.

#### 2.3.4 Satisfação com chefia

Essa dimensão identifica qual o nível de contentamento do funcionário com a instituição e a capacidade profissional de seu chefe, também do interesse do chefe pelo trabalho de seus subordinados e o entendimento que existe entre eles (SIQUEIRA, 2008). Para Pilatti, (2012) quando os chefes conseguem transparecer o que realmente desejam em relação ao serviço que será executado, e quando essa informação é compreendida de forma clara por seus funcionários, há um aumento na possibilidade de satisfação entre as partes.

A satisfação com a chefia envolve questões relacionadas ao quanto de profissionalismo o chefe possui, a forma como ele passa as informações e tarefas para os seus subordinados (SIQUEIRA, 2008). De acordo com Bowditch e Buono (1992) o líder tem maior capacidade de atrair seus colaboradores a fim de alcançarem determinada meta ou objetivo, para que isso aconteça, o chefe precisa saber conduzir toda a equipe, refletindo positivamente na organização.

Com relação à chefia, funcionários desejam os empregados esperam que os mesmos sejam atenciosos e justos, que proporcionem adequada comunicação de informações, que possam permitir a participar de tomada de decisões e que demonstrem respeito aos empregados como serem humanos (MARTINEZ; PARAGUAI, 2004).

Para Fernandes (1996) reação chefe funcionário é uma fonte importante de satisfação ou insatisfação, é avaliada referente ao apoio econômico, orientação técnica, igualdade no tratamento e no gerenciamento pelo exemplo. Quando os chefes conseguem transparecer o que realmente desejam em relação ao serviço que será executado, e quando essa informação é compreendida de forma clara por seus funcionários, há um aumento na possibilidade de satisfação entre as partes (PILATTI, 2012).

Com relação à chefia, as escalas apresentadas por Spector (2002) buscam identificar como os trabalhadores descrevem a supervisão que possuem no trabalho, se a mesma é mal-

educada, se elogia o bom trabalho ou se não supervisiona o suficiente. Busca identificar se a supervisão, seja ela das relações humanas ou técnicas, é boa ou ruim.

Atualmente é perceptível a grande necessidade das entidades se alinharem na organização de suas lideranças para que atuem como agentes em busca de interação de seus funcionários, pois é importante a atuação conjunta dos chefes e de seus funcionários para a busca constante de resultados para ambas as partes (NEVES, 2014). Foi realizado um estudo sobre: “Satisfação no Trabalho: uma análise dos servidores técnicos administrativos da Faculdade de Administração e Finanças da UERJ”, baseado em todas essas informações chegou-se a conclusão que, quanto maior o nível de objetividade da chefia, maior o nível de satisfação do trabalho.

#### 2.3.5 Satisfação com o salário

Para Siqueira (2008) essa dimensão deve avaliar qual o nível de contentamento com o salário recebido quando o mesmo é comparado com o quanto o indivíduo trabalha, também com a capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços que são colocados na realização do trabalho.

Bowditch e Buono (1992, p. 239) afirmam que o vencimento é algo extremamente importante nas decisões de um funcionário no que diz respeito à sua entrada e permanência na organização. O salário possibilita satisfazer as necessidades da pessoa e o quanto ela acha que deveria receber, precisa ser suficiente para atender às necessidades básicas de um indivíduo, deve ser favorável em relação às outras organizações, precisa ser distribuída de modo que as pessoas percebam como justa e ainda é preciso considerar as necessidades específicas de cada indivíduo (BOWDITCH; BUONO, 1992).

Oliveira, Azevedo e Medeiros(2013) concluem que o vencimento e demais vantagens adquiridas com o esforço do trabalho é tudo aquilo que o funcionário possui a fim de conquistar bens materiais e ao mesmo tempo suprindo assim suas necessidades básicas. Na mesma ideia, Walton (1973), afirma que por meio de seu esforço no trabalho que a pessoa ganha a vida e, portanto a remuneração que lhe é oferecida deve proporcionar vida digna dentro de suas necessidades pessoais e socioeconômicas na sociedade que vive.

Para Martinez e Paraguay, (2004) o pagamento compreende equidade, que é a comparação ao que outros estão recebendo; quantidade, ter o suficiente para suas despesas no

contexto de seu estilo de vida preferido e; forma de pagamento e benefícios que incluem assistência médica, aposentadoria, férias, seguro-desemprego e outros.

Fernandes (1996) ressalta que para distinguir o grau de satisfação dos empregados com relação à política de remuneração é preciso investigar sobre o salário em si, que trata da equidade interna e externa, ou seja, o salário entre os funcionários de uma mesma organização e de outros colaboradores no mercado empresarial; o salário variável, que se refere ao bônus e participação nos resultados e; os benefícios que são oferecidos pela empresa e comparando com outras do mesmo ramo.

A satisfação com o salário é baseado na forma que são distribuídos ou na equidade, e não na quantidade em si. Pois essa satisfação é presumida com base no vencimento de uma pessoa com outras que realizam a mesma função. (SPECTOR, 2002).

De acordo com Siqueira (2008); Lima (2015); ; Soares,(2015), quando o trabalhador sente que foi valorizado pelo salário recebido, ocorre satisfação no trabalho e seu envolvimento com as tarefas tende a acontecer naturalmente. Ao contrário, a “insatisfação” e a “indiferença” ocorrem quando não há sentimento de justiça em relação a remuneração recebida.

Para Silveira (2013) as empresas precisam divulgar de forma clara as suas políticas de remuneração, aumento salariais, gratificações, premiações e afins. E também é preciso criar ações que busquem corrigir desigualdades ou ajustar desvios que possam existir na remuneração. Rodrigues (1994) aponta que a inovação no sistema de recompensas envolve o plano de cargos e salários e tem como objetivo diminuir as diferenças salariais e de *status* dos trabalhadores.

### 2.3.6 Satisfação com a natureza do trabalho

Busca identificar o nível de contentamento com o interesse que as tarefas realizadas despertam, com a capacidade que elas possuem de absorver o funcionário com a pluralidade de atividades realizadas, ou seja, as tarefas devem envolver totalmente o indivíduo. (SIQUEIRA, 2008).

Locke (1969) identifica o trabalho como um fator causal da satisfação ao ponto dele gostar tanto do que faz, principalmente no que diz respeito ao seu tempo no trabalho passar sem ser muito notado. Assim, para que exista a satisfação é preciso que o trabalho seja

interessante e significativo, traga sucesso e sentimento de realização, possibilite o uso de habilidades e capacidades, possua pluralidade de atividades, seriedade, liberdade na tomada de decisões e compreensão de papéis.

A natureza do trabalho deve proporcionar oportunidades de propósitos das aptidões e conhecimentos, precisa possuir autonomia, trazer significado e identidade da tarefa (ser relevante para outras pessoas, organização e sociedade) e é importante que haja o *feedback* sobre seu trabalho e suas ações. (FERNANDES, 1996; RODRIGUES, 1994). Para Herzberg (2003); Garrido (2009) existe a necessidade de enriquecer as tarefas para que assim haja a oportunidade do desenvolvimento psicológico do empregado.

Nas escalas, o nível de satisfação é avaliado com base no trabalho realizado, busca saber se o mesmo é rotineiro, satisfatório ou bom. Também avaliam se atividade mantém as pessoas ocupadas o tempo todo, se existe variedade nas tarefas realizadas e se elas utilizam as habilidades e criatividade dos trabalhadores e quais ou como são as condições de trabalho (SPECTOR, 2002).

A jornada de trabalho com carga horária excessiva, o envolvimento do trabalho na vida privada, ausência de chefe/diretor e influência necessária à execução de seu trabalho são fatores que possui imensa colaboração ao estresse e insatisfação (BACK, 2011). Hollenbeck (2000); Neves (2014) relata que a complexidade da tarefa possui relação positiva com a satisfação, e que tarefas simples, repetitivas e sem desafios está relacionada com insatisfação.

Segundo Robbins (2013); Azevedo e Medeiros (2013) o trabalho se torna mais agradável quando a organização fornece treinamentos, independência e controle, satisfaz a maioria dos funcionários. Portanto, para que o empregado se sinta satisfeito com base no seu trabalho, é preciso que a empresa proporcione meios de crescimento e desenvolvimento.

### 2.3.7 Satisfação com promoções

Referente às promoções, é avaliado o nível de contentamento com a quantidade de vezes que uma pessoa já recebeu promoções, com as garantias de promoção e com a forma que a empresa realiza essas promoções e o tempo de espera pela mesma (SIQUEIRA, 2008).

Para Locke (1969) a promoção inclui as oportunidades de crescimento, a justiça e clareza no sistema de promoções da empresa e a disponibilidade de promoção, pois nem todos os empregados querem ou desejam uma promoção. Spector (2002) afirma que a satisfação no

trabalho é relevante para os comportamentos porque possuem um impacto importante para o bem-estar das organizações.

A partir das escalas, com relação às promoções, é avaliado se o trabalhador considera o emprego atual sem futuro, se acha que a política de promoção é injusta ou se as promoções ocorrem de forma regular. Busca-se saber se o trabalhador possui a possibilidade de avanço dentro da empresa, reconhecimento ou realização (SPECTOR, 2002).

Para Marqueze e Moreno (2009), fatores como a falta de entendimento sobre o ensejo de crescimento profissional e o meio como é realizada a avaliação de desempenho profissional são classificados como os mais elevados ao estresse e à insatisfação no ambiente de trabalho. A satisfação com as promoções avalia a possibilidade que o colaborador possui dentro da empresa de fazer carreira, a forma como ocorre o desenvolvimento de seu potencial como brecha de crescimento pessoal e profissional e a segurança que possui no emprego (FERNANDES, 1996).

Siqueira (2008) afirma que a satisfação no trabalho é um elemento da motivação que leva os funcionários a mostrarem itens de hábitos de trabalho importantes ao meio empresarial, são eles crescimento do desempenho e da produtividade, estabilidade na empresa e diminuição de faltas ao trabalho. Nessa perspectiva a satisfação é uma causa de comportamentos no trabalho.

Robbins (2009) afirma que a satisfação está ligada ao absenteísmo e rotatividade, mas que é importante que as empresas ofereçam oportunidades de trabalho que estimulem seus colaboradores e com certeza gratificante. Nem sempre funcionário feliz significa que é mais produtivo. No nível individual a produtividade é que levam à satisfação e no nível organizacional, as empresas com colaboradores mais satisfeitos, com certeza se sentem mais seguros do que aqueles que não têm um quadro de colaboradores menos satisfeitos.

A partir do exposto conclui-se que a evolução do trabalho acompanhou a evolução da sociedade e que o mesmo sofreu a influência de diversos estudos e teorias ao longo dos anos. Tudo isso contribuiu e influenciou mudanças no papel do trabalho, buscando entender como ele poderia ser delegado, coordenado e como as pessoas são motivadas. A mudança organizacional é um processo contínuo de construção e reconstrução do significado da organização onde ela precisa buscar aperfeiçoar os seus sistemas e processos para manter-se competitiva, mas sempre levando em consideração as pessoas. Pois atualmente, as empresas

devem buscar não apenas o retorno financeiro, mas melhorar a qualidade de vida no trabalho visando o desenvolvimento e crescimento de seus funcionários.

Considera-se que o trabalho possui um papel importante na vida das pessoas, por isso é essencial que ele tenha sentido para quem o realiza, assim a satisfação sobre o mesmo tende a ser maior, para isso deve trazer resultado, identidade, reconhecimento, segurança e autonomia. Por fim, a satisfação no trabalho busca investigar como o colaborador se sente com base no seu trabalho, quais aspectos trazem satisfação e quais trazem insatisfação e o quanto esses aspectos refletem na organização como um todo. Por isso é preciso que o funcionário esteja satisfeito com o seu trabalho, assim seu desempenho também será satisfatório.

#### 2.3.8 Estudos sobre Satisfação no Trabalho nas dimensões da EST

Diante da importância que a satisfação do trabalho assume para as organizações, se fez relevante pesquisar em plataformas eletrônicas estudos que demonstrasse a frequência das áreas pesquisadas (organizações privadas e públicas). Assim se fez um recorte de tempo, selecionando e relacionando-os ao interesse do presente estudo, conforme mostra o Quadro 3, 4 e 5.

O quadro 3 apresenta detalhadamente estudos elaborados em entidades privadas desde o ano de 2013, demonstrando quais foram os pontos pesquisados e o resultado obtida com base nessas análises. Nota-se que em relação aos dados obtidos com os itens “Salário” e “Promoções” uma insatisfação ou indiferença, deixando explícito que os colaboradores não se sentem recompensados suficientemente pelo trabalho que desempenham, e mostram-se mais satisfeitos com os quesitos colegas, chefia e natureza do trabalho.

Quadro 3 - Alguns estudos sobre Satisfação no trabalho: Organizações Privada (últimos 5 anos).

<b>ESTUDO</b>	<b>EST</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>REFERÊNCIA</b>
Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho da livraria cultura (filial em Brasília)	Escala de satisfação no trabalho de Siqueira (2008)	Os resultados demonstram que de modo geral, os funcionários estão satisfeitos com os colegas de trabalho, chefia e natureza de trabalho, mas foram destacados alguns pontos de insatisfação ou indiferença que pedem melhoria de salário e promoções	<b>Roure, Martins e Demo, (2013)</b>
Satisfação no trabalho e a diferença entre gerações	Escala de satisfação no trabalho de Siqueira (2008)	De modo geral os profissionais das duas amostras revelaram estar satisfeitos com as dimensões que envolvem satisfação com a Chefia, com os Colegas e com a Natureza do Trabalho, bem como menos satisfeitos, ou seja, insatisfeitos com o Salário e Promoções.	<b>Buratii e Oliveira, (2014)</b>
Um olhar sobre a satisfação no trabalho: estudo em uma organização Multinacional do setor de usinagem no estado de Minas Gerais	Escala de satisfação no trabalho de Siqueira (2008)	Os funcionários entrevistados demonstram indiferença em relação à temática de satisfação no trabalho	<b>Lima, Zille e Soares, (2015)</b>
Medindo a Satisfação no trabalho de colaboradores de uma empresa PET	Escala de satisfação no trabalho de Siqueira (2008)	Concluiu-se que o maior nível de satisfação foi com os colegas porem ficou demonstrado que estes estão indiferentes em relação ao salário, chefia, natura do trabalho e promoções.	<b>Santos e Bertolla, (2017)</b>
Utilização da escala de satisfação em uma concessionária no interior de Rondônia	Escala de satisfação no trabalho de Siqueira (2008)	Os resultados demonstraram que, os colaboradores estão mais satisfeitos se destacando: na satisfação com a Chefia, a com os Colegas e com a natureza do Trabalho. Já com relação o Salário e as Promoções resultaram um nível de insatisfação	<b>Fernandes, (2018)</b>

Fonte: Elaboração própria

O quadro 4, busca apresentar os estudos e resultados de satisfação no trabalho desde o ano de 2013 em entidades públicas e os resultados obtidos, e novamente os itens como “Salário” e “Promoções” apresentam-se avaliados negativamente. Entretanto nota-se um resultado positivo em relação aos demais itens (Colegas, Natureza do trabalho e Chefia).

Quadro 4 - Alguns estudos sobre Satisfação no trabalho: Organizações Públicas (últimos 5 anos).

<b>ESTUDO</b>	<b>EST</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>REFERÊNCIA</b>
A satisfação no trabalho: um estudo com os servidores públicos estaduais do poder judiciário de Catufbe - RS	Escala de satisfação no trabalho de Siqueira (2008)	Satisfação com os colegas de trabalho e chefia, indiferentes quanto a natureza do trabalho e insatisfeitos com as promoções e com o salário	<b>Tonetto, (2013)</b>
Satisfação no trabalho: Estudo de caso em uma cooperativa de crédito no setor público	Escala de satisfação no trabalho de Siqueira (2008)	Os fatores que apontaram satisfação com a chefia, colegas e com a natureza do trabalho, demonstrando-se indiferente em relação ao salário e promoções.	<b>Pereira e Duarte, (2014)</b>
Satisfação no trabalho: Gestão estratégica e organizacional	Escala de satisfação no trabalho de Siqueira (2008)	Os resultados demonstraram de modo geral que os servidores estão satisfeitos com a natureza do trabalho chefia e colegas, mas detectaram pontos de insatisfação em relação aos salários e promoções.	<b>Balheiro e Borges, (2015)</b>
Índice de satisfação no trabalho e sua relação com o clima organizacional entre servidores de uma instituição pública federal	Escala de satisfação no trabalho de Siqueira (2008)	O resultado da pesquisa concluiu-se que os servidores se sentem satisfeitos com os colegas de trabalho, chefia, salário e natureza do trabalho, mas que em relação as promoções apresentam-se indiferentes.	<b>Frazão, (2016)</b>
Satisfação no trabalho: um estudo com os estagiários de Administração	Escala de satisfação no trabalho de Siqueira (2008)	Ficou demonstrado entre os colaboradores que o maior nível de satisfação foi com relação aos colegas de trabalho, chefia e natureza do trabalho. Porém ficou comprovado que a dimensão com maior nível de satisfação foi com relação ao salário e promoções	<b>Queiroz, (2017)</b>
Satisfação no trabalho: uma análise dos servidores técnicos administrativos da faculdade de administração e finanças da UERJ	Escala de satisfação no trabalho de Siqueira (2008)	A dimensão que se obteve maiores notas de satisfação foi com os colegas de trabalho. Já com relação a chefia, não conseguiram confirmar nem demolir a proposição. No que se refere a natureza do trabalho, salário e promoção o resultado foi insatisfatório.	<b>Neves, Silva, Brauer e Braun, (2018)</b>

Fonte: Elaboração própria

O quadro 5 apresenta percentualmente o grau de satisfação obtidos nos quadros anteriores. Nota-se que o item “Colegas” das organizações públicas foi o único a apresentarem 100% de satisfação, e os itens “Natureza”, “Chefia” e “Salário” das entidades privadas

demonstraram 20% de indiferença por parte dos colaboradores, enquanto o item “Promoções” apresentou o mesmo grau de indiferença em organizações públicas e privadas.

Quadro 5 - Comparativo da EST entre Organizações Privadas e Públicas já estudadas, acima mencionadas.

<b>Itens</b>	<b>Organização Privada</b>	<b>Organização Pública</b>
<p align="center"><b>Satisfação com a natureza do trabalho</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grau de interesse que minhas tarefas me despertam.</li> <li>2. Capacidade de meu trabalho me absorver.</li> <li>3. Oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.</li> <li>4. Preocupações exigidas pelo meu trabalho.</li> <li>5. Variedade de tarefas que realizo.</li> </ol>	<p>80% Satisfeitos</p> <p>20% Indiferente</p>	<p>90% Satisfeito</p> <p>10% Indiferente</p>
<p align="center"><b>Satisfação com os colegas de trabalho</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.</li> <li>2. Tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.</li> <li>3. Maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho.</li> <li>4. Quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.</li> <li>5. Confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho</li> </ol>	<p>90% Satisfeito</p> <p>10 % Indiferente</p>	<p>100% Satisfeito</p>
<p align="center"><b>Satisfação com a chefia</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modo como meu chefe organiza o trabalho no meu setor.</li> <li>2. Interesse do meu chefe pelo meu trabalho.</li> <li>3. Entendimento entre mim e meu chefe.</li> <li>4. Maneira como meu chefe me trata.</li> <li>5. Capacidade profissional do chefe.</li> </ol>	<p>80% Satisfeito</p> <p>20% Indiferente</p>	<p>90% Satisfeito</p> <p>10% Indiferente</p>
<p align="center"><b>Satisfação com salário</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Salário comparado com o quanto eu trabalho.</li> <li>2. Salário comparado com a minha capacidade profissional</li> <li>3. Salário comparado ao custo de vida.</li> <li>4. Quantia em dinheiro que recebo ao final de cada mês.</li> <li>5. Salário comparado com os meus esforços no trabalho</li> </ol>	<p>80% Insatisfeito</p> <p>20% Indiferente</p>	<p>90% Insatisfeito</p> <p>10% Satisfeito</p>
<p align="center"><b>Satisfação com promoções</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número de vezes que foi promovido na empresa.</li> <li>2. Garantias que a empresa oferece a quem é promovido.</li> <li>3. Maneira como a empresa realiza promoções de seu pessoal.</li> <li>4. Oportunidades de ser promovido ou ter ascensão nesta empresa.</li> <li>5. Tempo de espera por uma promoção nesta empresa.</li> </ol>	<p>80% Insatisfeito</p> <p>20% Indiferente</p>	<p>80% Insatisfeito</p> <p>20% Indiferente</p>

Fonte: Elaboração própria

### 3. PROCEDIMENTOS E METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo se classifica o presente estudo pela natureza, abordagem, objetivos e procedimentos técnicos, ou seja, quais são as etapas da pesquisa. Também são apresentados e definidos o universo e amostra e quais são os sujeitos participantes da pesquisa, apresentação das técnicas que serão utilizadas para a coleta e análise dos dados.

A Escala de Satisfação no Trabalho (EST) foi escolhida por ser um método construído e validado no Brasil por Siqueira (2008). Trata-se de um método avaliativo, que abrange cinco dimensões importantes na gestão de pessoas. A escala é considerada de fácil entendimento para os colaboradores da organização.

Quadro 6 - Dimensões e definições de satisfação

<i>Dimensões</i>	<i>Definições</i>
<b>Satisfação como os colegas</b>	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.
<b>Satisfação com o salário</b>	Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.
<b>Satisfação com a chefia</b>	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento.
<b>Satisfação com a natureza do trabalho</b>	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem as capacidades do trabalhador e com a variedade das mesmas.
<b>Satisfação com as promoções</b>	Contentamento com a quantidade e efetivações, com as garantias oferecidas a quem é efetivado, com as oportunidades de efetivação e com o tempo de espera para que ela aconteça.

Fonte: adaptado de Siqueira (2008).

A Escala de Satisfação no Trabalho (EST) permite avaliar o grau de satisfação de um empregado em relação às cinco dimensões assim representadas:

- Satisfação com os colegas de trabalho
- Satisfação com o salário
- Satisfação com a chefia
- Satisfação com a natureza do trabalho
- Satisfação com as promoções.

### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à natureza a presente pesquisa é classificada como aplicada. Marconi e Lakatos (2009) afirmam que esse tipo de pesquisa possui interesse prático que seus resultados podem ser aplicados ou utilizados de forma imediata para resolver problemas da realidade. E Gil (2002) afirma que a pesquisa aplicada está voltada para gerar conhecimentos com o intuito de utilizá-los em uma situação específica, envolvendo verdades e interesses locais.

A abordagem do estudo é classificada como quantitativa e qualitativa. A pesquisa com abordagem quantitativa, de levantamento segundo Gil (2002) considera que as opiniões e informações podem ser transformadas em números e assim podem ser classificadas e analisadas. E para Oliveira (2011) esse tipo de abordagem possibilita que as opiniões e informações possam ser quantificadas através do uso de recursos e técnicas estatísticas.

Para Martinelli (1999) a abordagem qualitativa classifica o ambiente como fonte direta para a coleta dos dados, não é possível traduzir o resultado em números e o instrumento-chave é o próprio pesquisador. Conforme Oliveira (2011) a abordagem qualitativa pode vir a ter situações complexas ou particulares, podendo envolver pesquisas do passado, não podendo ser traduzida em números, e nos induz a várias leituras do tema da pesquisa, necessitando maior atenção.

Com relação aos objetivos ou fins, a pesquisa se classifica como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória é realizada em uma área em que existe pouco conhecimento acumulado ou sistematizado (VERGARA, 2009). Esse tipo de pesquisa é realizado “quando não se tem informação sobre determinado tema e se busca maior familiaridade como o problema com vistas a torná-lo mais explícito ou se deseja conhecê-lo” (ZAMBERLAN, 2014, p. 95).

A pesquisa descritiva, como afirma Vergara (2009), busca expor características de determinada população ou fenômeno. E Gil (2002) afirma que a pesquisa descritiva busca descrever as características de determinada população, podendo identificar possíveis relações entre variáveis.

Quanto aos meios ou procedimentos técnicos, a pesquisa é classificada como bibliográfica, documental, de levantamento e pesquisa participante.

O método de pesquisa bibliográfica se trata de um estudo sistematizado que é desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, teses e outros, ou seja, todo

material que pode ser acessado pelo público em geral (VERGARA, 2009). Gil (2002, p. 44) define a pesquisa bibliográfica como a que “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

É também uma pesquisa considerada documental, pois recorre a materiais documentais da organização objeto de estudo para identificar seu histórico, missão, visão, valores, metas e outras informações consideradas relevantes na caracterização da organização. Para Gil (2002) a pesquisa documental refere-se a materiais que ainda não receberam tratamento analítico, mas que dependendo da questão ou objetivos da pesquisa podem possuir valor científico. Para Marconi e Lakatos (2009) a pesquisa documental possui a fonte de coleta de dados restrita a documentos, podendo esses serem restritos ou não, sendo considerados como fontes primárias.

Também é uma pesquisa de levantamento, pois esse tipo de pesquisa “se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer” (GIL, 2002, p. 50). É uma pesquisa de campo realizada na comarca de Aparecida de Goiânia – Poder Judiciário de Goiás.

E por fim, a pesquisa também se classifica como participante, pois segundo Gil (2002, p. 52) ela ocorre “quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas”, nesse caso a interação entre a pesquisadora e a instituição Tribunal de Justiça de Goiás – comarca de Aparecida de Goiânia se dá por esta fazer parte do quadro de servidores efetivos da referida instituição.

### 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Este tópico define qual é a população alvo da pesquisa (tipo de empresa), e dentro dessa define a população específica que será investigada (colaboradores da empresa). Para Vergara (2009, p. 46) o universo “é um conjunto de elementos (empresa, produtos, pessoas) que possuem as características que são objetos de estudo”. Já a amostra se refere a uma parte desse universo que é escolhido seguindo algum critério de representatividade, podendo ser probabilidade ou não.

Portanto ficou definido como universo da presente pesquisa a Organização Pública Estadual – o Poder Judiciário situado em Aparecida de Goiânia, no Estado de Goiás.

### 3.3 SUJEITOS/PARTICIPANTES DA PESQUISA

Segundo Zamberlan (2014, p. 112) “os sujeitos da pesquisa são as pessoas e/ou organizações das quais os dados foram coligidos”, ou seja, as pessoas que irão fornecer os dados necessários para a pesquisa.

Portanto a partir da definição da instituição pesquisada, tornam-se sujeitos da pesquisa os servidores efetivos do Tribunal de Justiça de Goiás - comarca de Aparecida de Goiânia, divididos da seguinte forma: gestor/diretor Juiz de Direito (01), Escrivão/Analista Judiciária (área judiciária): 10, Escrevente Judiciário (Analista Judiciária – área administrativa): 115, Oficial de Justiça (Analista Judiciária (área judiciária)): 18, totalizando 143 servidores públicos. Entretanto devido a licenças, férias, redistribuição, e outras ocasiões alheias a normalidade a amostra foi composta por 93 servidores (incluindo o gestor), os quais correspondem a pouco mais de 65% do efetivo total.

### 3.4 COLETA DE DADOS

Nesta seção se identifica como foi obtido os dados necessários para responder ao problema da pesquisa, relacionando-os com os objetivos do estudo.

Com relação à coleta de dados, os meios utilizados são: pesquisa bibliográfica, documental e de levantamento através da aplicação de questionários e entrevista. A pesquisa bibliográfica abrange o referencial teórico, sendo que o tema que está sendo estudado é conhecido publicamente, essa publicação pode ser em livros, revistas especializadas, teses, publicações avulsas (MARCONI; LAKATOS, 2009). Os principais autores citados são: Siqueira (2008); Spector (2002); Bowditch e Buono (1992); Robbins (2014); Locke (1969); Vergara (2014); Marqueze e Moreno (2005); Gil (2016); Herzberg (1971); Neves (2018); Martinez e Paraguay (2004).

Os dados também foram coletados por meio de questionário, este de múltipla escolha e aplicado aos colaboradores participantes do estudo. O questionário é um instrumento usado para coleta de dados, possui uma série de perguntas ordenadas que foram respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador (MARCONI; LAKATOS; 2009). Na presente pesquisa será utilizada a técnica de levantamento conhecido como *survey*, e nesta será utilizada a técnica do levantamento eletrônico.

Os instrumentos para coleta de dados utilizados nesta pesquisa são questionários (apêndice I) e roteiro de entrevista (apêndice II). Os questionários foram entregues aos

colaboradores do poder judiciário, e a entrevista realizada com o Dr. Juiz de Direito e gestor desta comarca. Os referidos instrumentos para coleta de dados utilizados na mencionada pesquisa se desdobram em duas fases principais: (1) Fase Qualitativa e (2) Fase Quantitativa:

**Pesquisa Qualitativa:** O instrumento para coleta de dados utilizado nesta pesquisa é um roteiro de entrevista (Apêndice II) retirado do modelo de Siqueira (2008) e também um modelo que foi adaptado de Kinalski (2010) à ser realizado junto ao gestor da organização Tribunal de Justiça – Comarca de Aparecida de Goiânia, Dr. Társio Ricardo de Oliveira Freitas. A entrevista consiste em uma técnica onde o entrevistador faz perguntas ao entrevistado, as perguntas são formuladas com o objetivo de obter dados, considera-se um diálogo assimétrico, onde uma parte busca coletar dados e a outra serve como fonte de informação (GIL, 2002). É uma Pesquisa Exploratória, com roteiro da entrevista em Profundidade, não-estruturada, direta e pessoal (MALHOTRA, 2019). Tem como objetivo verificar e analisar a percepção que o gestor tem sobre a escala de satisfação no trabalho e busca investigar quais são as estratégias e programas que estão sendo utilizadas na organização com vistas a promover a satisfação no trabalho dos seus colaboradores e quais as melhorias que podem ser realizadas na satisfação referente aos colegas, salário, chefia, natureza do trabalho e promoções.

O roteiro de entrevista foi retirado do modelo de Siqueira (2008), contendo 06 questões fechadas (dados de identificação) e também um modelo adaptado de Kinalski (2010), contendo 02 questões abertas. Já a PARTE III (Apêndice II) foi elaborado pela autora da presente pesquisa em julho de 2018 com 26 questões abertas, relacionadas ao referido tema satisfação no trabalho e suas dimensões. A entrevista com o gestor foi realizada na primeira semana do mês de dezembro de 2018 nas dependências da organização.

**Pesquisa Quantitativa:** O instrumento para coleta de dados utilizado nesta pesquisa é um questionário que se desdobra da seguinte forma:

**Apêndice I -PARTE I:** A Escala de Satisfação no Trabalho – EST é uma escala de medida multidimensional construída e validada no Brasil por Siqueira (2008). Esta encontra-se no livro Medidas do Comportamento Organizacional de Mirlene M. M. Siqueira (2008), que permite avaliar a intensidade da satisfação no trabalho. É uma pesquisa Descritiva – Método de Levantamento – *survey* contendo questões fechadas e abertas junto aos servidores. (MALHOTRA, 2019). As 25 questões apontadas no questionário levantam a satisfação no trabalho, solicita ao colaborador que enumere, em ordem crescente, importância que ele/a atribui às dimensões apresentadas. As perguntas de múltipla escolha utilizaram uma escala

*Likert* de sete pontos, indo de 1= totalmente insatisfeito até 7= totalmente satisfeito. Será investigada a satisfação dos colaboradores em relação aos colegas, salário, chefia, natureza do trabalho e promoções. As perguntas estão expostas de forma agrupadas conforme cada dimensão abordada, esse tipo de questionário possui perguntas fechadas, com uma série de possíveis respostas, trata-se de uma escala. A escala tem como objetivo medir a intensidade das opiniões e atitudes de maneira objetiva, esse instrumento solicita ao participante da pesquisa que assinale dentro de uma série graduada de itens, aquele que melhor corresponde à sua percepção acerca do fato pesquisado (ZAMBERLAN, 2014).

**Apêndice I–PARTE II:** Um questionário que possui 5 perguntas complementares referente a satisfação no trabalho, do Modelo de Siqueira (2008) – EST. São questões abertas à serem respondidas pelos colaboradores. Marconi e Lakatos (2009) afirmam que este tipo de questionário possui perguntas que não são estruturadas, dessa o participante responde com suas próprias palavras, assim é possível realizar uma investigação mais profunda e precisa, mas a análise pode se tornar mais difícil e complexa.

**Apêndice I – PARTE III:** No final do questionário encontram-se as questões referentes ao perfil dos participantes, com questões de múltipla escolha, referente à faixa etária, gênero, grau de instrução/ escolaridade, estado civil, tempo na empresa e no cargo atual, seguindo o modelo de Siqueira (2008) – EST.

Os questionários foram entregues aos colaboradores/servidores da organização pesquisada, na primeira quinzena do mês de dezembro de 2018, nas dependências da organização, para, no prazo de 15 dias para entrega do mencionado questionário, dentre os colaboradores: Escrivão (Analista Judiciária-área judiciária): 10, Escrevente Judiciário (Analista Judiciária-área administrativa): 115, Oficial de Justiça (Analista Judiciária-área judiciária): 18, totalizando 143 colaboradores/servidores públicos do poder judiciário – comarca de Aparecida de Goiânia.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados tem como objetivo sumarizar os dados de uma forma que forneça respostas ao problema proposto para a investigação (GIL, 2011).

Para a presente pesquisa utiliza-se a análise qualitativa e quantitativa. A análise qualitativa realizada através de entrevista juntamente com o gestor da organização. Já a análise quantitativa utilizada para os dados dos questionários, transformando as respostas em índices numéricos. A pesquisa quantitativa significa traduzir em números as opiniões e informações para facilitar a análise, esse tipo de pesquisa requer o emprego de recursos e

técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio padrão, coeficiente e correlação, análise de regressão, etc.) (ZAMBERLAN, 2014).

Segundo Vergara (2014) o estudo de caso é aplicado a pessoas, podendo ser pessoas da família, empresa, órgão público. Tem caráter de profundidade detalhamento e pode ou não ser realizado no campo. A tabulação de dados foi realizada utilizando o Programa *Microsoft Excel* e *IBM SPSS*.

#### 4. ANÁLISE DOS DADOS

A seção é dedicada à análise dos resultados obtidos com a aplicação dos questionários baseados pelo modelo EST de Siqueira (2008). A seção se divide em dois momentos. O primeiro trata da análise descritiva dos dados obtidos com os questionários. O segundo momento foi realizado a análise utilizando os *softwares* de metadados, mas antes de dar início a pesquisa em suma torna-se primordial um estudo sobre o histórico do poder judiciário e o contexto em que a presente pesquisa se insere.

##### 4.1 O PODER JUDICIÁRIO EM GOIÁS

O Tribunal de Justiça foi constituído em 1º de maio de 1874, data pré-fixada para o ato, às 10 horas, no edifício número um do largo do Rosário, na Capital da Província, presentes os Desembargadores José Ascenço da Costa Ferreira, Luiz José de Medeiros e Joaquim de Azevedo Monteiro, ausentes os dois outros, instalou-se solenemente o Tribunal da Relação de Goiás, assumindo a Presidência em virtude de sorteio, o Desembargador José Ascenço da Costa Ferreira. As pessoas mais representativas da sociedade vilaboense, assistiram à solenidade. Falaram o Presidente e o Desembargador Medeiros, bem assim o Presidente da Província, Dr. Antero Cícero de Assis, o Presidente da Câmara Municipal e o Alferes João Antônio da Costa Campos. O Desembargador Elias Pinto de Carvalho, ausente prestou juramento por seu Procurador (LOYOLA, 1974).

O contentamento populacional diante do notável acontecimento, foi registrado pelo “Correio Oficial”, seminário publicado aos sábados, que, em edição especial do dia 5 daquele mês e ano, noticiou as comemorações, assinalando que, além do “*Te - Deum Laudamus*”, em ação de graças, banda de música percorreram as ruas da cidade, grande quantidade de foguetes espocaram nos ares, arcos de flores foram erguidos, numa ornamentação condigna, e à noite a cidade iluminou-se em grande porte e, como remate, levou-se a cena no Teatro Provincial o drama “Pedro” de Mendes Leal (LOYOLA, 1974).

Realizou o Tribunal sua primeira sessão ordinária no dia 5 de maio de 1874, às 10 horas, sendo, então, deliberada a convocação dos Juízes de Direito da Capital Dr. Jerônimo José de Campos Curado Fleury e da Comarca do Rio das Almas, Dr. Benedito Félix de Souza, para substituírem os Desembargadores Elias Pinto de Carvalho (nomeado Procurador da Coroa), que obtivera prorrogação de prazo para assumir o cargo, e Adriano Manoel Soares (Presidente nomeado), que nem mesmo representado compareceu à instalação” (LOYOLA, 1974).

Em 1937 ocorreu à transferência do Tribunal para Goiânia, foi instalado no prédio (hoje Secretaria Estadual do Planejamento), através do Desembargador Antônio Perillo. Na data de 1953 o número de desembargadores foi elevado para nove, através do novo Código Judiciário ficou determinado os critérios de inelegibilidade e antiguidade do desembargador na função de presidente para o seguinte mandato seguindo assim todos os critérios estabelecidos no referido Código Judiciário, dando oportunidade à todos (COELHO VAZ, 1998, p.60-61).

Já na data de 27 de junho de 1986, sob a presidência do desembargador Geraldo Crispim Borges, ocorreu a nova transferência do Tribunal de Justiça e o Fórum para o novo prédio situado na Avenida Assis Chateaubriand. O prédio ganhou o nome do desembargador Clenon de Barros Loyola, que foi presidente no biênio 1969/71. Foi um marco nos anos 80 juntamente com nova modernização quanto à informatização nos procedimentos judiciário, com o primeiro computador. (COELHO VAZ, 1998)

O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJ/GO) é representado através de Juízes de Direito de primeiro grau nas 127 comarcas e na Justiça do 2º grau, através de seus desembargadores. Ao longo desses anos, ou seja, nesses 144 anos de instalação e evolução, vem sempre adotando posições, estabelecendo metas e criando mecanismos inovadores para dar celeridade e efetividade às demandas que chegam diariamente em suas 127 comarcas e na Justiça do 2º grau.

Na atual gestão, biênio 2017-2019 o presidente do Tribunal de Justiça de Goiás (TJGO) é o desembargador Gilberto Marques Filho, que tem como vice-presidente a desembargadora Beatriz Figueiredo Franco e corregedor geral de Justiça o desembargador Walter Carlos Lemes. Eles foram empossados em solenidade no Plenário da Corte Especial no dia primeiro de fevereiro de 2017.

#### 4.2 CONTEXTO DA PESQUISA

A presente pesquisa será subsidiada pela sustentação teórica e documentos que servirá de base para a dissertação, tendo como objetivo fundamental do trabalho investigar e identificar o nível de satisfação dos colaboradores/servidores públicos Estaduais da Comarca de Aparecida de Goiânia (Tribunal de Justiça/GO), sob as cinco dimensões estudadas por Siqueira (2008): satisfação com os colegas de trabalho, chefia, salário, natureza de trabalho e

promoções. Serão aplicados questionários juntamente com os colaboradores e entrevista com o gestor da referida instituição.

Investigar essa satisfação significa avaliar como os retornos fornecidos pela organização sendo em forma de salários e promoções, a convivência com os colegas e as chefias, as realizações das tarefas, proporcionam ao colaborador sentimentos gratificantes e conseqüentemente uma prestação jurisdicional mais célere e eficiente.

Identificar o que de fato é importante para que os colaboradores se encontrem satisfeitos no trabalho é extremamente importante para uma organização. Observar como o gestor vê também essa satisfação de seus servidores e analisar as possíveis fontes de insatisfação que podem ser melhoradas a partir de uma gestão de pessoas mais estratégica.

#### 4.3 POPULAÇÃO ENTREVISTADA – AMOSTRA

Esta seção demonstra as características da amostra analisada classificando com base na área que atuam, sexo, idade e tempo no poder judiciário. Primeiramente a qualificação que diz respeito a área de atuação no poder judiciário, ou seja, área de apoio e área judiciária, como nota-se foram entrevistados 47 colaboradores da área de apoio, os quais correspondem a 51,09% do total analisado e 45 colaboradores da área judiciária representando 48,91% do total entrevistado, obtendo assim uma amostra bem equilibrada, conforme tabela 1.

Tabela 1 - Análise EST - População entrevistada (por área)

	<i>Área de Apoio</i>	<i>Área Judiciária</i>
Frequência Absoluta	47	45
Frequência Relativa (%)	51,09	48,91

Fonte: Elaboração própria

Uma vez constituída a amostra em que se analisariam os dados, foi se especificando ainda mais os amostrados. Em relação à sexualidade dos colaboradores entrevistados verificou-se uma maior quantidade de mulheres essas que correspondem a 64,13% da amostra total contra 35,87% dos homens, conforme tabela 2.

Tabela 2 - Análise EST –Estatística descritiva – Sexo

	<i>Homens</i>	<i>Mulheres</i>
Frequência Absoluta	33	59
Frequência Relativa (%)	35,87	64,13

Fonte: Elaboração própria

Deste total verificou-se que a idade variava entre 18 a 59 anos, obtendo-se a média de 32,76, a mediana de 31,50 anos com um desvio padrão de aproximadamente 10,45.

Tabela 3 - Análise EST - Estatística Descritiva - Idade

<i>Idade</i>	
Media	32,76
Mediana	31,50
Desvio Padrão	10,45

Fonte: Elaboração própria

Quanto ao tempo que estes atuam no poder judiciário nota-se que a média obtida é de 6 anos, o servidor que possui mais tempo de atuação está no Tribunal a mais de 29 anos, enquanto o mais jovem a apenas 1 ano, conforme nota-se explicito na Tabela 4.

Tabela 4 - Análise EST - Estatística Descritiva - Tempo no poder Judiciário

<i>Tempo no poder Judiciário</i>	
Media	6,61
Mediana	5,00
Desvio padrão	6,50

Fonte: Elaboração própria

Os dados quantitativos coletados foram tabulados e proferidos os comentários pertinentes com observações razoáveis quanto aos dados que foram obtidos, já os dados qualitativos são distribuídos em dois momentos, o primeiro foi feito uma análise com os principais adjetivos que são usados para descrição de uma determinada pergunta, e a análise em inteiro teor da resposta obtida pelo gestor da comarca.

#### 4.4 RESULTADOS OBTIDOS – ESCALA EST

##### 4.4.1 Satisfação Com Os Colegas

Em análise detida, utilizando o método quantitativo de análise dos dados após a aplicação dos questionários verificou-se um índice positivo nos dois primeiros questionamentos analisados, demonstrando que a grande parte dos entrevistados apresenta-se satisfeito perante a colaboração e a amizade demonstrada por seus colegas de trabalho (5,63 e 5,53 respectivamente), entretanto indiferentes quanto o relacionamento profissional, quantidade de amigos e colegas que apresentam confiança (3,92; 3,70 e 3,82 respectivamente), conforme tabela 5.

Tabela 5 - Resultados obtidos do item A

<b>A</b>	<b>Satisfação com os colegas</b> Alfa de Cronbach: <b>0,891</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
A1	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	<b>5,63</b>	<b>1,44</b>
A2	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim	<b>5,53</b>	<b>1,58</b>
A3	Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.	<b>3,92</b>	<b>1,84</b>
A4	Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho	<b>3,70</b>	<b>1,64</b>
A5	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho	<b>3,82</b>	<b>1,78</b>

Fonte: Elaboração própria

Os resultados obtidos apresentam um alto índice de aparência com os estudos progressos, visto que conforme Toneto (2013), Pereira e Duarte (2014), Balieiro e Borges (2015), Frazão (2016), Queiroz (2017) e Neves, Silva, Brauer e Braun (2018) que elaboraram estudos em repartições públicas nos últimos 5 anos apresentam 100% de satisfação, com base nos dados obtidos verificou-se 4,52 de média geral, dado este que apresenta 83,7% de satisfação, 7,61% de indiferença e 8,7% de insatisfação, confirmando os resultados auferidos anteriormente.

Nas respostas discursivas que permitem que o colaborador exponha de maneira livre suas opiniões, sobre como se baseia o seu relacionamento com colegas foi feito uma nuvem de palavras que apresenta os principais adjetivos utilizados para compor como é o relacionamento intercolegas no ambiente interno da entidade, conforme nota-se na figura abaixo:

Figura 2 - Relacionamento com colegas de trabalho



Fonte: Elaboração própria

O resultado obtido foi bastante positivo mostrando que entre as diversas palavras apresentadas para composição da nuvem as mais usadas foram “ótimo”, “Excelente”, “Profissional” entre outros adjetivos que agregam muito valor além de corroborar para um ambiente mais saudável e amigável.

#### 4.4.2 Satisfação Com O Salário

Os resultados obtidos relacionados com salários apresentam um nível de confiança alto e uma média intermediária, visto que conforme nota-se na tabela 6, os itens de comparação com o custo de vida e comparação aos esforços que o trabalho exige apresentam com um nível de insatisfação (3,59 e 3,40 respectivamente), enquanto os demais itens, ou sejam comparado a quantidade de trabalho, capacidade profissional e quantidade de dinheiro recebida ao final do mês apresentam-se em um nível de satisfação (5,65; 5,48 e 5,36 respectivamente).

Tabela 6 - Resultados obtidos do item B

B	Satisfação com o salário Alfa de Cronbach: <b>0,925</b>	Média	DP
B1	Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho	<b>5,65</b>	<b>1,31</b>
B2	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional	<b>5,48</b>	<b>1,19</b>
B3	Com o meu salário comparado ao custo de vida	<b>3,59</b>	<b>1,66</b>
B4	Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês	<b>5,36</b>	<b>1,52</b>
B5	Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho	<b>3,40</b>	<b>1,60</b>

Fonte: Elaboração própria

Num todo como se pode verificar a média geral deste tópico foi de 4,69, mostrando-se indiferente quanto ao quesito “salário” devido a alguns tópicos pontuais. Os estudos progressos dos últimos 5 anos em repartições públicas auferiram um nível de insatisfação de 90% e satisfação de 10% apenas, os resultados obtidos neste estudo mostram um nível geral de insatisfação de 63,98% e satisfação de 36,02%.

Utilizando como base as afirmações rechaçadas do referencial, o trabalhador se sente mais valorizado quando os vencimentos recebidos são justos a quantidade de trabalho, (SIQUEIRA, 2008; LIMA, 2015; SOARES, 2015). Além dos entendimentos de Rodrigues (1994) apontando a necessidade de que o haja um plano de cargos e salários que diminua as diferenças salariais e de *status* dos trabalhadores.

Com base no acima alicerçado, uma conclusão, para qual o nível de salários apresentou-se menor em relação à média dos estudos progressos é que, os salários dos servidores do judiciário são bem consolidados e apresentam pouca distinção entre os que possuem o mesmo cargo e nível de formação, sendo a diferença baseada apenas em tempo de serviço público, mas como há ainda um nível de insatisfação predominante os servidores não se sentem remunerados da maneira adequada.

#### 4.4.3 Satisfação Com A Chefia

O tópico que cerne sobre a chefia esta descrito na tabela 7, apresentando um índice de confiabilidade alto esta seção assim como a progressa apresentou resultados satisfatórios em alguns pontos e insatisfatórios nos demais, nos itens que dizem respeito sobre o interesse do chefe sobre o trabalho e a capacidade Profissional deste os índices foram insatisfatórios por parte da amostra analisada (3,29 e 3,71 respectivamente). Os pontos que dizem respeito sobre o entendimento da chefia e a maneira de tratamento destes foram de satisfação (5,21 e 5,74

respectivamente), enquanto a organização de trabalho pelo gestor da serventia restou indiferente (4,54).

Tabela 7 - Resultados obtidos do item C

C	Satisfação com a chefia Alfa de Cronbach: <b>0,912</b>	Média	DP
C1	Com o modo o meu chefe organiza o trabalho do meu setor	<b>4,54</b>	<b>1,19</b>
C2	Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho	<b>3,29</b>	<b>1,63</b>
C3	Com o entendimento entre eu e meu chefe	<b>5,21</b>	<b>1,24</b>
C4	Com a maneira como meu chefe me trata	<b>5,74</b>	<b>1,31</b>
C5	Com a capacidade profissional do meu chefe	<b>3,71</b>	<b>1,73</b>

Fonte: Elaboração própria

As pesquisas anteriores utilizando do modelo de Siqueira (2008) apresentou os seguintes resultados em relação à seção acima exposta, ou seja, 10% indiferente e 90% satisfeito. Os resultados obtidos neste foram na média ampla de 4,49, os quais 14,78% se mostraram insatisfeitos e 85,22% satisfeitos, confirmando os estudos progressos e as interpretações pertinentes anteriormente elucidadas.

Quanto a satisfação com a chefia verifica-se que a maioria dos colaboradores veem seus superiores de maneira positiva, com adjetivos como “competente”, “bom”, “qualificado” entre outros que podem ser vistos na integra na figura abaixo.

Figura 3 - Percepção sobre as pessoas responsáveis por avaliar o seu trabalho



Fonte: Elaboração do Autor, 2018

#### 4.4.4 Satisfação Com A Natureza Do Trabalho

O item que diz respeito a natureza do trabalho executado pelo servidores obteve uma boa média de satisfação com os tópicos que dizem sobre a capacidade de absorção e as preocupações que o trabalho proporciona (5,42 e 5,84 respectivamente) e itens razoáveis com o interesse gerado pelas atividades executadas, oportunidade de fazer o trabalho e a variedade de tarefas elaboradas (3,52; 4,89 e 3,46 respectivamente).

Tabela 8 - Resultados obtidos do item D

D	Satisfação c/ natureza do trabalho Alfa Cronbach: <b>0,825</b>	Média	DP
D1	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam	<b>3,52</b>	<b>1,68</b>
D2	Com a capacidade de meu trabalho absorver-me	<b>5,42</b>	<b>1,24</b>
D3	Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço	<b>4,89</b>	<b>1,25</b>
D4	Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho	<b>5,84</b>	<b>1,39</b>
D5	Com a variedade de tarefas que realizo	<b>3,46</b>	<b>1,67</b>

Fonte: Elaboração própria

As pesquisas anteriores que utilizaram do método EST aplicadas ao setor público apresentaram um resultado de 90% de satisfação e 10% de indiferença. A pesquisa atual apresenta um nível de 73% de satisfação, 15% de indiferença e 11,30% de insatisfação, confirmando os resultados obtidos antes desde.

As respostas discursivas a cerca do tema foram muito diretas, apontando para um caminho bem definido. Como nota-se na nuvem de palavras abaixo os colaboradores, quase que em sua totalidade concordam que suas atividades no poder judiciário lhe trazem “conhecimento e aprendizado”, visto que desempenham na prática a teoria das leis, súmulas e jurisprudências brasileiras, conforme se nota na figura abaixo.

Figura 4 - O maior benefício que da atividade que você desempenha



Fonte: Elaboração do Autor, 2018

#### 4.4.5 Satisfação Com As Promoções

Esta seção se dedica a apresentação dos resultados obtidos com o tópico de promoções. Este apresentou uma alta média, entretanto as respostas mais divergentes entre todas, o único tópico que se apresentou abaixo de média 5, foi o numero de vezes que já se foi promovido na empresa (apresentou um resultado de 3,78), os demais tópicos todos obtiveram um alto resultado, as garantia ofertadas a quem é promovido, critério de promoção, oportunidades de promoção e o tempo de espera (5,96; 5,21; 5,41; e 5,96 respectivamente).

Tabela 9 - Resultados obtidos do item E

E	<b>Satisfação com as promoções</b> Alfa de Cronbach: <b>0,894</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
E1	Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa	<b>3,78</b>	<b>1,66</b>
E2	Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido	<b>5,96</b>	<b>1,28</b>
E3	Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal	<b>5,21</b>	<b>1,31</b>
E4	Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa	<b>5,41</b>	<b>1,40</b>
E5	Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa	<b>5,96</b>	<b>1,60</b>

Fonte: Elaboração própria

Os resultados obtidos anteriormente nos estudos de Toneto (2013), Pereira e Duarte (2014), Balieiro e Borges (2015), Frazão (2016), Queiroz (2017) e Neves, Silva, Brauer e Braun (2018) apresentaram um resultado de 80% insatisfeito e 20% indiferente. A pesquisa atual obteve um resultado de 43,04% de insatisfação, 29,78% de indiferença e 27,17% de satisfação.

Verificando haver uma insatisfação ou não satisfação, Herzberg (2003), afirma que um funcionário insatisfeito se manifesta de distintas formas, entre elas, desligamento, reclamações, furtos e ausentar de suas obrigações. Nessa mesma linha de pensamento Maslow (1940), define em sua pirâmide a satisfação do trabalho como um ponto no topo, como estima ou auto realização, quanto se atinge esse ponto, dificilmente o colaborador se sentirá mais ou menos gratificado com o aumento de itens higiênicos.

Conforme o dito por Robbins (2013) complementado por Azevedo e Medeiros (2013), o trabalho se torna mais agradável quando o profissional possui meios de crescimento e desenvolvimento profissional, com o intuito de que este se sinta valorizado com a atividade que desempenha.

O que se percebe nestes itens acima é uma constante positiva que demonstra o interesse do serviço público por seus colaboradores, bem como uma boa capacidade de seus gestores/responsáveis pelo departamento que atuam.

Quando foi aberta a questão discursiva a cerca do tema mencionado notou-se uma divergência entre opiniões, alguns dizem que não há promoções e outros afirmam que estão satisfeitos com a atual forma de promoções, conforme nota-se na figura abaixo.

Figura 5 - Satisfação em relação as promoções da empresa



Fonte: Elaboração do Autor, 2018

A Tabela 10, apresenta os resultados obtidos no presente estudo comparando-os com os obtidos anteriormente nos estudos de Toneto (2013), Pereira e Duarte (2014), Balieiro e Borges (2015), Frazão (2016), Queiroz (2017) e Neves, Silva, Brauer e Braun (2018), os quais elaboraram estudos em repartições públicas nos últimos 5 anos.

Tabela 10 - Comparativo entre o nível de satisfação

	<i>Resultado obtido</i>	<i>Resultado anterior</i>
Colegas	83,70% Satisfeitos	100,00% Satisfeitos
	7,61% Indiferentes	
	8,70% Insatisfeitos	
Salário	36,02% Satisfeitos	10,00% Satisfeitos
	63,98% Insatisfeitos	90,00% Insatisfeitos
Chefia	85,22% Satisfeitos	90,00% Satisfeitos
	14,78% Insatisfeitos	10,00% Indiferentes
Natureza	73,38% Satisfeitos	90,00% Satisfeitos
	15,32% Indiferentes	10,00% Indiferentes
	11,30% Insatisfeitos	
Promoções	27,17% Satisfeitos	20,00% Indiferentes
	29,78% Indiferentes	
	43,05% Insatisfeitos	80,00% Insatisfeitos

Fonte: Elaboração do Autor, 2018

Num apanhado geral, notou-se um grande nível de semelhança dos resultados obtidos com os obtidos em estudos anteriores. Entretanto o índice de Salários e Promoções mesmo tendo resultados insatisfatórios, o nível de insatisfação foi bem menor que em estudos pgressos, tal diferença pode-se dar por duas hipóteses.

A primeira hipótese é pela amostra se tratar de uma análise não probabilística e com isso não se pode fazer inferência estatística, assim sendo, em outras comarcas os resultados podem ser mais próximos ou mais divergentes dos encontrados, pois num contexto amplo a quantidade de servidores estaduais do tribunal de justiça é maior do que a amostra. A segunda hipótese é pela natureza da atividade desempenhar uma qualidade de aperfeiçoamento pessoal e de realização profissional imensa que tais itens passam a ser ínfimo, conforme Teoria de Maslow, o índice de Salário e Promoções mesmo apresentando uma leve divergência entre os estudos anteriores, não interferem mais de maneira tão relevante em uma satisfação pessoal do colaborador.

#### 4.4.6 Entrevista Com o Gestor Da Comarca

O gestor da comarca é Juiz titular da 2ª Vara de família e Sucessões, Pós-graduado e atualmente exerce a função de diretor a 2 anos, indagado sobre alguns questionamentos que visam complementar as respostas obtidas com os demais servidores, tendo em vista que o gestor possui uma visão mais ampla devido ao cargo que exerce na comarca, os itens se seguem:

Indagado sobre qual o seu entendimento por satisfação o gestor respondeu:

Satisfeito no trabalho está quem gosta do que realiza, gosta de vir trabalhar, tem interesse em aprender mais tarefa e pretende se aperfeiçoar nas funções que desempenha, juntamente com as condições ambientais, remuneratórias e gestão de pessoas. Enfim, satisfeito no trabalho é sentir prazer e motivação, e querer crescer profissionalmente. (gestor)

Em relação aos itens questionados seguindo o padrão EST o gestor possui os seguintes posicionamentos, conforme nota-se no quadro abaixo:

Quadro 7 - Satisfação do gestor - Escala EST

<i>Satisfação</i>	
Colegas	Satisfeito
Salário	Insatisfeito
Chefia	Satisfeito
Natureza	Indiferente
Promoções	Insatisfeito

Fonte: Elaboração do Autor, 2018

#### 4.4.6.1 Satisfação com Colegas

Na seção de colegas a qual possui alguns questionamentos em aberto o Gestor se manifestou nos termos que seguem a seguir.

Indagado sobre quais são as práticas/estratégias que a instituição realiza com o objetivo de melhorar o relacionamento entre os servidores, o Gestor informou dizendo que “há Dinâmicas realizadas entre servidores, através de eventos; Planejamento coletivo de trabalho (reuniões informais)”.

Foi perguntado se há uma integração da equipe de colaboradores ao trabalho por parte da instituição, o Gestor disse que “O diretor busca alternativas que o órgão superior deixa a desejar:- incentivo e patrocínio a participar em eventos (dinâmicas) e comemorações, confraternizações nas datas festivas, uma forma de interagir entre os servidores.”

No que tange aos resultados obtidos no questionário sobre colegas, o qual obteve um resultado satisfatório com 83,7%, confirmando o obtido em estudos pregressos, foi perguntado ao gestor quais práticas o órgão pode utilizar para manter ou melhorar ainda mais esses aspectos, o Gestor informou que “A comarca utiliza de meios de reciclagem a cada 6 meses, cursos online a fim de que os servidores estejam sempre se atualizando, oferecidos pela Escola Judicial (EJUG) do TJGO, feedbacks, dentre outros meios que proporcionem maior integração entre as pessoas na organização, incentiva o espírito de equipe dentro e fora da instituição”.

Hoje as relações existentes no trabalho são consideradas como complementares, em alguns casos podem até substituir outros tipos de relações interpessoais, portanto se a organização conseguir fazer com que essa necessidade seja suprida fará com que o colaborador encontre sentido no seu trabalho, para isso deve haver confiança, cooperação e respeito. É preciso estimular a integração dos servidores, assim haverá a manutenção do interesse do mesmo na organização. É importante que as conquistas sejam celebradas e comemoradas em equipe, pode ser quando uma meta for batida, essa é uma maneira simples de agradecer a todos pelo bom trabalho realizado (GPTW, 2015).

A dimensão de satisfação com os colegas obteve ótima média da pesquisa 4,52. Diante disso buscou-se identificar quais são as práticas da empresa que contribuem para que os colaboradores se sintam satisfeitos com esse aspecto.

Uma das práticas utilizadas com o objetivo de melhorar o relacionamento entre os colaboradores é o planejamento coletivo da rotina de trabalho, esse aspecto vem a ser um facilitador, tendo em vista que todos podem opinar sobre qual é a melhor maneira de realizar determinada tarefa, bem como o que de forma deve ser feito. Esse planejamento ocorre em reuniões mais informais, como se fosse um café da manhã coletivo onde todos expressam suas opiniões.

Outro aspecto considerado importante é o fato de que a Comarca, através de seu gestor busca junto ao Tribunal de Justiça de Goiás, a realização de cursos, oficinas a fim de interagir os servidores. A Comarca com o intuito de melhorar e incentivar as relações entre colegas realiza de tempos em tempos confraternizações entre eles, estas podem ser para comemorar metas, ou apenas um lanche como forma de se unir e trocar ideias, como amigos.

Outro ponto abordado foi como a Comarca incentiva a integração da equipe de trabalho. A principal forma utilizada é a tomada de decisão, a mesma é realizada de forma coletiva, principalmente as decisões que são consideradas importantes. Dessa forma a organização acredita que o servidor se sinta importante e a troca de ideias, discussões e conversas contribuem para a aproximação das pessoas.

A Comarca se utiliza dos meios que proporcionem maior interação entre as pessoas na organização, incentiva o espírito de equipe dentro e fora da instituição. Percebe-se que as ações da referida instituição têm dado resultados uma vez que os seus servidores encontram-se satisfeitos no que diz respeito aos colegas.

#### 4.4.6.2 Satisfação com Salário

Questionado sobre quais as políticas que a instituição define para arbitramento de salário o gestor informou que “o diretor da comarca, não tem autonomia para elevar salários, tendo em vista que é algo que depende do TJGO, através de políticas públicas, leis, regulamentos e etc”.

Sabendo que no serviço público não há a possibilidade de divisão de lucros e/ou receita auferida, o gestor informou que o tribunal dispõe de alguns benefícios com o intuito de complementar a renda do colaborador, quais sejam:

a) Benefícios aplicados pelo gestor:

- Cumprimento de metas, para as serventias que possuem processos (varas);
- Compensação de folgas.

b) Benefícios implementados pelo TJGO:

- Gratificação judiciária;
- Bolsa de estudos (graduação/pós graduação);
- Gratificação de incentivo funcional, ações de treinamento (renováveis a cada 5 anos);
- Auxílio alimentação;
- Auxílio creche (crianças até 5 anos de idade).

Os resultados obtidos com os colaboradores de área judiciária e área de apoio em relação ao salário auferido por eles mostrou-se insatisfatória, sabendo desse resultado que já havia sido confirmado por estudos anteriores, foi indagado ao gestor que atitudes provindas deste poderiam reverter essa situação. O mesmo se manifestou informando que não há nada imediato que possa ser feito por este, apenas um conjunto entre o sindicato e a presidência do TJGO alterariam ou amenizariam a situação.

Para Bastos (1996) e Caon (2001) a satisfação com o salário é um dos fatores determinantes da satisfação no trabalho, pois além de permitir a satisfação das necessidades individuais, permite a satisfação no trabalho na medida em que o salário é pago como recompensa para elevados níveis de desempenho. O autor também relata que pessoas que possuem níveis de educação, perícia, idade, experiência e desempenho, bem como as pessoas com cargos elevados, grau de responsabilidade e desafios maiores possuem uma expectativa de ganhos monetários mais elevados, pois só assim se sentirão satisfeitos com o salário e no trabalho.

“A gestão da remuneração baseada no desempenho vem sendo enaltecida como uma estratégia empresarial capaz de demonstrar a possibilidade de conciliação entre interesses empresariais e individuais” e isso estimula o comprometimento do colaborador com as metas corporativas (SOUZA, 2011, p. 40).

A dimensão de salário ficou com média de 4,69.

#### 4.4.6.3 Satisfação coma Chefia

Quanto aos quesitos que cernem sobre a Chefia, foi perguntado ao Gestor quais são as práticas e estratégias desenvolvidas pela chefia no que se refere à sua capacidade profissional, no interesse pelo trabalho de seus subordinados e na busca por entendimento entre as partes. O mesmo respondeu informando que há gestão democrática participativa que busca entre outros tópicos:

- Evitar se colocar como superior, impondo suas opiniões sobre os demais servidores;
- Elogiar a equipe e/ou membros de equipe pelo seu desempenho;
- Resolver conflitos dialogando coletivamente ou individualmente quando necessário;
- Conversas individuais de sondagem e avaliação da organização em equipe;
- Perceber e auxiliar os servidores em todos os momentos de dificuldades pessoais;
- Estimular oportunidades de integração da equipe e inserção em eventos de datas festivas.

Sabendo que o resultado obtido na pesquisa geral com os demais colaboradores foi positiva, o que poderia ser feito para melhorar a relação entre a chefia e os subordinados como um todo, o mesmo disse que um processo de auxílio na tomada de decisões e uma comunicação aberta que auxilie a equipe a se preparar seria o melhor caminho.

Bom Sucesso (2002, p. 149) e Bartz (2004) afirmam que os líderes precisam manter e criar medidas que assegurem um clima positivo no ambiente de trabalho, visto que “as relações interpessoais constituem um forte componente da satisfação com o trabalho e devido a esta importância, requerem um guardião, empenhado em esforços diários para a prevenção de conflitos”.

Vale ressaltar que a gestão estratégica de pessoas está apoiada atualmente no modelo de gestão por competências e resultados, nesse modelo o elemento humano necessita apresentar e fazer uso de forma adequada de seu conhecimento, suas habilidades e atitudes. Dentro desse contexto, cabe à liderança criar as condições que são necessárias e favoráveis para que sua equipe possa fazer o uso adequado de suas competências (SOUSA, 2011).

Mendonça (2015) relata que para um chefe se tornar um líder inspirador, é preciso que o mesmo ajude sua equipe a encontrar o significado no trabalho, que mostre qual é a relevância de cada pessoa no ambiente corporativo. O autor elenca algumas dicas para ser líder, entre elas estão: escutar as pessoas, ouvir suas ideias e sugestões, mostrar que sua opinião é importante, criar e aperfeiçoar a prática de gestão de pessoas, muitas vezes isso pode ser feito sem custo algum além de comunicar de forma aberta e transparente, desenvolvendo pessoas e profissionais e celebrando as conquistas que um bom trabalho acarretam.

A dimensão da chefia também teve média de satisfação com 4,49. Para entender como ocorre essa satisfação é preciso identificar o que a instituição realiza voltado para esse

aspecto. Portanto foi perguntado ao gestor quais são as práticas e estratégias desenvolvidas pela chefia no que se refere à sua capacidade profissional, no interesse pelo trabalho de seus subordinados e na busca por entendimento entre as partes.

Entre as estratégias utilizadas estão: gestão democrática e participativa; evitar se colocar como superior, impondo suas posições sobre os demais servidores; elogiar a equipe e/ou membros de equipe pelo seu desempenho; resolver conflitos dialogando coletivamente ou individualmente quando necessário; conversas individuais de sondagem e avaliação da organização em equipe; perceber e auxiliar os colaboradores em momentos de dificuldades pessoais; estimular oportunidades de integração da equipe e inserção em eventos de datas festivas.

Percebe-se que a organização possui pessoas capacitadas na liderança, que prezam pela participação de seus servidores na gestão e tomada de decisão, que buscam uma comunicação aberta e está disposta e preparada para auxiliar a sua equipe.

#### 4.4.6.4 Satisfação com a Natureza do Trabalho

Relacionando assim como os demais tópicos foi perguntado ao gestor quais são as estratégias e programas que a instituição utiliza para que os servidores tenham interesse nas suas atividades e na capacidade de absorção das mesmas. O gestor da comarca informou que a instituição preza pela formação continuada de seus servidores; busca isso através de incentivos financeiros, por meio de bolsa de estudos, garantindo a formação acadêmica do servidor, o que pode ser usado a critério do juiz da vara judicial como forma de proporcionar interesse das atividades o estímulo no cumprimento de metas através da participação nos resultados com folgas, induzindo também ao servidor a apresentar seus conhecimentos aos colegas de equipe.

Foi questionado também se há na instituição alguma prática voltada para a capacidade do trabalho absorver o servidor e para as preocupações que são exigidas, e casa tenha como a instituição trabalha esses aspectos. O gestor respondeu que há uma pausa de 15 minutos durante a jornada de trabalho para lanche, além de cursos oferecidos pela EJUG em EAD, no geral e áreas específicas para os servidores.

Indagou-se o gestor quais são as variedades de tarefas que a instituição busca oferecer aos seus colaboradores. O mesmo informou que a forma de organização da rotina interna estimula o conhecimento de várias funções dentro da organização, não limitando o

colaborador a uma única tarefa, além da rotatividade nas tarefas e que não haja dependência de uma pessoa específica para realizar determinada tarefa.

Por último para acrescentar e suprir a este quesito qualquer resquício de dúvidas quanto ao tema, foi perguntado ao gestor se pudesse haver alguma alteração para incentivar o interesse pelo trabalho aliado a uma coerência das preocupações exigidas do cargo com a capacidade do trabalho absorver o colaborador, como esta deveria ser feita. O gestor respondeu informando que uma melhoria no ambiente de trabalho propiciada por melhores instalações, equipamentos além de uma recomposição do quadro de servidores seria o ideal, para que a saturação de atividades fosse distribuída mais uniformemente.

Uma formação contínua cria um arcabouço de respostas para os diferentes desafios do dia a dia que são impostos ao colaborador, além disso, também os mantém atualizados e dispostos a encarar as mudanças que ocorrem na profissão de forma mais natural. Diante disso é preciso que as organizações invistam no lado pessoal de seus colaboradores, com vistas a um desenvolvimento profissional dos mesmos (GPTW, 2015).

Estudos que relacionam o compromisso e a satisfação no trabalho evidenciam que os trabalhadores para terem um grau de satisfação positivo precisam perceber identidade com a tarefa que realizam, isso é possível através de uma maior variedade de habilidades e de maior autonomia no trabalho (CAON, 2001).

Mas não basta apenas incrementar o conhecimento das pessoas, o desafio está em oferecer treinamento e desenvolvimento que consigam criar oportunidades de atualização de forma contínua e aprofundada, que proporcione o auto desenvolvimento diante de um ambiente que estimule o debate a participação de todos, é imprescindível que o aprender a pensar e o aprender a aprender seja um exercício constante no ambiente de trabalho (ANTUNES, 1993); (HAMAWAKI, 2003).

A dimensão de natureza no trabalho ficou na média de satisfação com 4,62 principalmente no que se refere à oportunidade que o trabalho proporciona e com a variedade de tarefas que realizam.

Sobre a natureza do trabalho foi importante identificar quais são as estratégias e programas que a Comarca utiliza para que as pessoas tenham interesse nas suas atividades. A instituição preza pela formação continuada de seus servidores; busca isso através de incentivos financeiros, por meio de bolsas de estudos, garantindo assim a formação acadêmica

do servidor, além dos cursos oferecidos pela EJUG (Escola Judicial do TJGO) em EAD, no geral e áreas específicas para os servidores.

A Comarca também, a critério do juiz da vara judicial, utiliza como forma de proporcionar interesse das atividades o estímulo no cumprimento de metas através da participação nos resultados com folgas. Também oferece a oportunidade do servidor apresentar seus conhecimentos aos colegas de equipe.

Com o intuito de diminuir as preocupações exigidas no trabalho a Comarca realiza pausas de 15 minutos durante a jornada de trabalho, nesse momento os servidores podem lanchar e conversar sobre assuntos que não se referem ao trabalho buscando descontrair um pouco.

Também foi investigado de que forma a Comarca busca oferecer uma variedade de tarefas aos seus servidores. A forma de organização da rotina interna estimula o conhecimento de várias funções dentro da cooperativa, não limitando o colaborador a uma única tarefa. Assim é possível que haja a rotatividade nas tarefas e que não haja dependência de uma pessoa específica para realizar determinada tarefa.

#### 4.4.6.5 Satisfação com as Promoções

Seguindo o mesmo padrão dos critérios anteriores, foi perguntado ao gestor quais as práticas e estratégias que a instituição utiliza nas promoções, além dos métodos e quesitos que a instituição leva em consideração para promoção de seu pessoal. O Gestor informou que é feita uma avaliação de desempenho individual uma vez ao ano, nos termos da lei n. 10.460/88 e seguintes alterações, sendo os critérios utilizados para realizar uma promoção: eficiência, comprometimento, pontualidade e assiduidade dentre outros critérios descrito na mencionada lei, mudando de letrinha a cada ano, informando que o recrutamento interno na prática de gestão de talentos motiva os servidores internos.

Caon (2001) identificou em sua pesquisa que o comprometimento do colaborador possui relação direta com a possibilidade de ascensão profissional, de crescimento e desenvolvimento pessoal, nesse contexto o trabalho precisa ter características desafiadoras, para que possam desenvolver sua capacidade de criação e possam ainda exercitar e descobrir novas habilidades.

Para Nakata (2017) empresas que prezam pelo seu clima organizacional e apresentam ambientes de trabalho que proporcione oportunidades de crescimento aliado à qualidade de

vida e alinhamento dos valores são aquelas que conseguem manter seus funcionários mais satisfeitos, com índices de confiança mais elevado.

A estratégia de promoção que utiliza o recrutamento interno se mostrou ser uma prática de gestão de talentos que motiva os profissionais internos, pois passa a mensagem de que quando surgir uma oportunidade de promoção ou crescimento a instituição dará preferência para alguém que já está na organização (LIMA, 2015).

A dimensão de promoção ficou com média de 5,26 sendo referente às promoções, a Comarca dá prioridade para o recrutamento interno e utiliza apenas a avaliação de desempenho individual como forma de promover o servidor. Essa avaliação é realizada pelo TJGO uma vez ao ano. E os critérios utilizados para realizar uma promoção são: eficiência, comprometimento, pontualidade, assiduidade dentre outros itens descritos da Lei 10.460/88 e seguintes alterações.

Mendonça (2015) afirma que se as oportunidades de desenvolvimento de carreiras são poucas, as organizações precisam ao menos proporcionar espaço na instituição para que as pessoas possam desenvolver suas habilidades.

Diante do contexto da Comarca observa-se que a promoção em si muitas vezes são poucas, o que existe é a rotatividade nos cargos, para que assim o servidor não fique muito tempo fazendo uma mesma atividade, e que saiba como ocorrem os processos dentro da Comarca como um todo, esse processo é mais simples em comarcas iniciais, quando há poucos servidores e muito trabalho, assim por diversas vezes o responsável por um cartório e responsável por até três outros, tendo uma ampla visão dos trâmites e destinação dos processos.

Verifica-se que a Comarca realiza estratégias que buscam a satisfação de seus servidores. Em todas as dimensões puderam ser percebidas que a organização possui a preocupação de fazer com que o servidor tenha um bom ambiente de trabalho, com boas relações, seja entre chefe ou colegas; que busca as tarefas do dia a dia interessantes, que oferecem meios para que o servidor possa se desenvolver e crescer dentro da empresa, que busca reconhecer e valorizar o esforço de cada um no desenvolver de suas atividades.

É importante dizer que é preciso que a área de gestão de pessoas conheça e crie estratégias para que possam focar os esforços e promover a coordenação das atividades, direcionando os indivíduos de forma integrada. Através de uma boa estratégia e a organização

também consegue se diferenciar das demais e ainda reduz as incertezas e promove eficiência. As estratégias utilizadas precisam ser compatíveis com a linha de trabalho da instituição oferecendo um bom clima organizacional, assim é possível buscar novos talentos, líderes corajosos e que façam a diferença no ambiente de trabalho. (HAMAWAKI, 2003).

#### 4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS - NÍVEL DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Conforme explicito e apresentado nos tópicos anteriores e na tabela abaixo, a qual apresenta os níveis de maneira consolidada, se verificou um bom nível de satisfação por parte dos servidores em muitas perguntas de 3 quesitos: colegas, chefia e natureza do trabalho, referentes a estes o plano de ação que foi elaborado buscou manter e melhorar os níveis de satisfação, com o intuito de que o nível de satisfação se aproxime ainda mais do resultado máximo. Os 2 quesitos que apresentaram um nível predominante de insatisfação: salário e promoções, se elaborou um plano que vise a reversão destes resultados, com o intuito de que em um médio período de tempo o nível de satisfação venha a predominar.

Tabela 11 - Resumo dos resultados

	<i>Resultado obtido</i>	
Colegas	83,70%	Satisfeitos
	7,61%	Indiferentes
	8,70%	Insatisfeitos
Salário	36,02%	Satisfeitos
	63,98%	Insatisfeitos
Chefia	85,22%	Satisfeitos
	14,78%	Insatisfeitos
Natureza	73,38%	Satisfeitos
	15,32%	Indiferentes
	11,30%	Insatisfeitos
Promoções	27,17%	Satisfeitos
	29,78%	Indiferentes
	43,05%	Insatisfeitos

Fonte: Elaboração do Autor, 2018

Os resultados apresentaram uma forte relação com os estudos anteriores, entretanto para análise das considerações finais buscou-se o plano de ação referente a cada quesito para verificação do que está sendo feito na prática e o que deveria ser feito na teoria.

O plano de ação presente pesquisa tem como objetivo elaborar a partir dos dados coletados nos tópicos anteriores novas estratégias ou programas que podem ser implantados para melhorar os aspectos que já são considerados satisfatórios.

Bastos (1993) e Brandão (2001) revelam que é importante garantir níveis de satisfação para o quadro funcional das organizações, isso pode ser feito através da avaliação e definição de medidas corretivas, no sentido de se obter condições que sejam favoráveis para a satisfação no trabalho.

A manutenção da motivação e satisfação humana é um desafio para qualquer organização que visa a colaboração dos seus servidores na busca de resultados positivos e sucesso organizacional. Para Bom Sucesso (2002) e Bartz (2004) as expectativas, necessidades e interesses que existe na relação do homem com o trabalho são diversas e mudam conforme a realidade. Diante disso é natural que os fatores que são considerados como motivadores em determinado momento, passem a não estimular o indivíduo na medida em que esses forem satisfeitos, pois novas necessidades surgirão posterior a sua satisfação.

Medidas coletivas devem ser efetivadas para amenizar os problemas decorrentes da insatisfação no trabalho. Dentre essas, sugere-se adaptação do ambiente de trabalho ao homem; programas de interação social; adequação do salário à função exercida; plano de carreira, ambos mais valorizados; entre outras. É importante que haja a participação dos trabalhadores em todo o processo, o qual deve ser realizado por meio de ações interdisciplinares e de alcance coletivo com o intuito de atuar na manutenção e na promoção da saúde do trabalhador (MARQUEZE; MORENO, 2005).

Portanto, é preciso identificar as dimensões que tem mais impacto na satisfação dos servidores, assim a organização pode buscar alternativas que irão auxiliar no processo de tomada de decisão. Também proporciona que as pessoas se sintam mais satisfeitas e assim, possibilita que alcancem um melhor desempenho, maior produtividade e tenham mais comprometimento com a instituição.

#### 4.5.1 Plano de ação para colegas

Quando as pessoas estão em grupos, são influenciadas pelo comportamento que as outras esperam dela e pelos padrões que são considerados aceitáveis. A relação com colegas leva em conta a afinidade entre as pessoas, ou seja, quanto se identificam umas com as outras. Os aspectos que afetam essas relações são os padrões de comunicação, níveis de conflito, dinâmica de grupo e trabalho em equipe (ROBBINS, 2005; DUBRIN, 2003).

A dimensão de satisfação com os colegas teve as melhores médias da pesquisa, portanto as estratégias elaboradas têm como objetivo manter esse bom resultado ou até mesmo aumentar esse nível de satisfação.

Uma das estratégias é criar mais oportunidades de integração entre os servidores junto aos colegas de trabalho, nesse caso os encontros da equipe poderiam ser realizadas com mais frequência por meio de cursos realizados pelo TJGO, reuniões de integração entre os servidores de áreas distintas com o intuito de terem um tempo de confraternização.

Outra forma de aumentar a satisfação com colegas é estimular uma rotina de ajuda entre os colaboradores de uma mesma área que trabalham em locais diferentes, ou seja, o chefe delegar alguma tarefa mais simples para um colaborador, assim ele seria o responsável por auxiliar seus colegas, dessa forma também haverá uma troca de experiência entre atividades diferentes em um mesmo departamento.

Todas as estratégias elencadas são consideradas importantes e podem ser realizadas sem custos financeiros, portanto a implantação das mesmas torna-se mais fácil.

#### 4.5.2 Plano de ação para salário

Caon (2001) destaca que a promoção e a garantia do balanceamento entre as políticas e práticas de recompensas da organização com as necessidades das pessoas que nela atuam é muito importante. Diante disso, surge a necessidade de classificar os diferentes tipos de recompensas e adequar as políticas da organização às reais necessidades dos colaboradores.

Empresas como Amanco, Natura e Promon S.A. do ramo privado assim como instituições do ramo público no que se refere a salários buscam realizar pesquisas salariais com empresas privadas e ou instituições públicas ambas semelhantes para ter compatibilidade entre o reconhecimento financeiro da organização e os padrões do mercado. Existe a preocupação do alinhamento das políticas de remuneração, equidade entre compensações e benefícios, o que demonstra que as empresas possuem um cuidado e preocupação com o futuro de seus colaboradores (PIRES, 2011).

Uma estratégia interessante é utilizada pela Promon S.A., onde a empresa possui a auto-proposição salarial, que consiste no próprio colaborador sugerir quanto deveria ganhar se o mesmo achar que o salário recebido não está de acordo com os padrões de mercado, experiência profissional e contribuição para a empresa, diante dessas informações ele

apresenta seus argumentos formalmente, e esses serão analisados pelas pessoas envolvidas nesse processo.

Para Silveira (2013) as empresas privadas assim como as instituições públicas precisam divulgar de forma clara as suas políticas de remuneração, aumentos salariais, gratificações, premiações e afins. E também é preciso criar ações que busquem corrigir desigualdades ou ajustar desvios que possam existir na remuneração.

A dimensão do salário teve como resultado 4,69 de satisfação, com base nisso, foi investigado o que pode ser feito e de que forma para que o servidor se sinta mais valorizado.

Como solução o Gestor apresentou a busca pela:

Valorização gradativa do ganho do salário, bem como do vale alimentação dentre outros benefícios de acordo com o desempenho profissional juntamente com o sindicato e presidente do TJGO, afim de que haja políticas públicas e mudanças/alterações no plano de cargos e salários (GESTOR/DIRETOR, 2018).

Nesse caso, a estratégia se torna um pouco mais complexa, pois precisa de elaboração de um novo projeto pelo sindicato dos servidores do judiciário ao presidente do TJGO que apresente alterações provindas de novas ideias, e permita o dispêndio de valores financeiros.

Mas como uma solução que está em andamento em fase final de conclusão tem-se a data base 2016 que foi sancionada no final do ano de 2018, com um trabalho contínuo da Diretoria do SINDJUSTIÇA junto à administração do Tribunal de Justiça, Assembleia Legislativa e Executivo, a qual, segundo Goiás (2018), será na ordem de 10% para os servidores efetivos do TJGO sobre os valores vigentes em 31 de dezembro de 2015, retroativo até janeiro de 2016, e de 4,2% para os cargos em comissão. Ainda não está sendo cumprido, mas será de grande valia a recomposição salarial a ser adicionada no ano de 2019.

#### 4.5.3 Plano de ação para chefia

Nos modelos de gestão participativa, é possível perceber que o *feedback* pode vir de vários lados, de líder para liderado, dos profissionais para os gestores ou de um colega para outro. Pesquisa realizadas pela *Great Place to Work* (GPTW) com milhares de empregados mostram que quanto mais *feedback* as pessoas recebem de seus líderes, maior será o índice de confiança em relação à organização (AQUINO, 2016).

Portanto o *feedback* deve ocorrer no dia a dia das equipes, seja no momento em que as coisas boas acontecem e precisam ser reforçadas e reconhecidas, ou seja, quando algo não ocorre conforme o esperado e precisa ser corrigido e desenvolvido. Dessa forma a

organização demonstra que realmente está preocupada com o desenvolvimento e crescimento tanto pessoal como profissional de seus colaboradores.

As organizações precisam de um líder que tenha capacidade de entender as pessoas e ao mesmo tempo em que seja educador; seja corajoso para cobrar, impor contrair certas decisões e por fim; trabalhe de forma que entenda e acompanhe o planejamento estratégico da organização (HAMAWAKI, 2003).

Com relação à chefia, o resultado da pesquisa foi o segundo com média de satisfação, a partir disso, buscou-se elaborar uma estratégia com vistas a melhorar ainda mais essa relação de chefe e subordinado, e também a supervisão como um todo.

Portanto chegou-se a conclusão que seria importante “criar um mecanismo de comunicação, direta ou indireta onde os colaboradores possam apresentar críticas e sugestões para melhorar o ambiente de trabalho” (GESTOR/DIRETOR, 2018). O mecanismo utilizado pode ser através de reuniões em grupo ou individual, apresentando sugestões que possam melhorar o relacionamento e facilitar o entendimento entre as partes para a realização das tarefas.

#### 4.5.4 Plano de ação para natureza do trabalho

No estudo realizado com os meios de hospedagem de alto padrão do estado do Rio Grande do Norte, Lima (2015) identificou que as empresas públicas utilizam a prática de participação no processo de planejamento, o mesmo ocorre com reuniões semanais ou mensais onde são expostas as dificuldades e metas e a partir daí os colaboradores vão dando ideias e opiniões para que as dificuldades sejam solucionadas e as metas atingidas. Essa é uma forma importante de integração do servidor público com o planejamento da organização.

Para a empresa Amanco a comunicação interna precisa contribuir com a disseminação de informações da empresa de forma eficiente e transparente. Assim consegue-se motivar e engajar os empregados através do recebimento de informações sobre o seu trabalho, metas e resultados financeiros da empresa (PIRES, 2011).

A satisfação no trabalho é considerada um estado psicológico e este é resultado da percepção do indivíduo sobre até que ponto as atividades por ele desenvolvidas no trabalho conseguem atender os valores que ele considera importante. As características de personalidade e dimensões de estilo de vida também precisam ser compatíveis com a natureza do trabalho desenvolvido pelo indivíduo. Portanto, o grau de satisfação no trabalho é maior

para as pessoas que possuem estilo de vida orientado para a autoridade e que atuam em organizações burocráticas e também para pessoas auto diretivas que atuam em organizações voltadas para a coordenação voluntária de esforços (BERGAMINI, 1990); (CAON, 2001).

Sobre a natureza do trabalho o resultado da pesquisa foi de satisfação, com base nisso foi investigado o que pode ser feito e de que forma para incentivar o interesse pelo trabalho aliado à uma coerência das preocupações exigidas do cargo com a capacidade do trabalho absorver o colaborador.

Para que o colaborador sinta interesse pelo seu trabalho e pelas tarefas que realiza é preciso “criar momentos em que os colaboradores possam participar do processo decisório, criando assim um sentimento de pertença e não apenas como executor de tarefas pré-definidas” (GESTOR/DIRETOR, 2018). Esses momentos podem ser realizados através de reuniões com o quadro funcional de servidores.

#### 4.5.5 Plano de ação para promoções

Lima (2015) identificou em seu estudo que a promoção nos meios de hospedagem de alto padrão do Rio Grande do Norte ocorre através da avaliação de desempenho que ocorre no dia a dia, por meio da observação da desenvoltura e desempenho do colaborador. Através dessa avaliação percebe-se a melhoria contínua nos processos, aumento na qualidade dos serviços ofertados, correção e previsão de erros bem como diminuição e resolução de problemas.

Também foi identificado que as empresas privadas e públicas priorizam o recrutamento interno e o utilizam como forma de gerar oportunidade de progresso aos colaboradores e se esforçam para reter talentos principalmente em cargos de liderança, onde o colaborador já conhece a rotina de trabalho. Essas promoções ocorrem a partir do surgimento de vagas e dos esforços e objetivos de cada membro que se destacam em seu ambiente de trabalho (LIMA, 2015).

Em empresas como Natura, Promon S.A. e Amanco as promoções ocorrem primeiramente com aproveitamento interno, as empresas veem a promoção como forma de valorização e capacitação do profissional, pois a maioria de suas lideranças foram desenvolvidas profissionalmente dentro da empresa. Na Natura as avaliações de desempenho ocorrem com base no comportamento das pessoas e não por competências, já na Promon S.A.

é baseada nas competências e busca acompanhar seus profissionais no seu desenvolvimento diário (PIRES, 2011).

Referente às promoções, na escala houve uma divergência discrepante entre as repostas, entretanto a maioria negativa sobre os critérios utilizados pela organização para promoção de seu pessoal. Diante disso, buscou-se elaborar uma estratégia que a Comarca poderia realizar com o intuito de melhorar a satisfação tanto de quem já foi promovido como de quem espera por uma promoção.

Nesse aspecto é considerado importante, na opinião do Gestor, que se siga os termos da lei para promoção, respeitando os demais critérios previstos pelo regimento específico, uma vez que conforme Lima (2015) a promoção deve ser aplicada a aqueles que se destacam na multidão com esforços e objetivos ímpares, com o intuito que não se perca ou deixe a desejar as promoções relacionadas com os esforços desses funcionários.

Sendo assim referente a dimensão de promoções, o servidor deve seguir os requisitos na Seção XI da lei 10.460/88, ou seja, o servidor será promovido por merecimento (dois terços) e por antiguidade (um terço), entretanto como na visão de alguns colaboradores entrevistados não há transparência nesse processo de merecimento, motivo que acarreta em uma insatisfação predominante. Sendo assim o processo de promoção de pessoal poderia ser mais transparente e difundido, isso que não seria contra a lei específica que rege sobre este ato já que em seu art. 79 §4º obriga que em período não inferior a 20 dias da abertura do processo de promoção seja publicado edital em órgão oficial ou em jornal diário de grande circulação o processo de seleção de profissional, e assim fosse feito durante o processo de seleção e avaliação, com o intuito de que todos os colaboradores tivessem conhecimento dos pontos positivos e negativos avaliados de maneira mais simples e de fácil acesso.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a importância dos estudos que dizem respeito à satisfação dos servidores públicos do serviço judiciário e a relevância deste tema em um aspecto qualitativo para a gestão pública, a pesquisa objetificou analisar e descrever a percepção dos colaboradores da Comarca de Aparecida de Goiânia (Tribunal de Justiça de Goiás) sobre a satisfação no trabalho nas dimensões apresentadas por Siqueira (2008).

Para tanto foi investigado junto a servidores deste órgão, conforme apêndices anexos, o nível de satisfação dos colaboradores em relação aos colegas, chefia, salário, natureza do trabalho e promoções. Além de analisar conjuntamente com o Gestor da comarca se as estratégias da instituição estão sendo seguidas e elaborar um plano de ação que possa melhorar ou manter os aspectos investigados.

A metodologia empregada foi à aplicada, levando em conta a coleta de dados e quantitativa e qualitativa visto que se utiliza de uma análise numérica para medição do nível de satisfação e qualitativa quando se usa de referências para confronto com o afirmado como pontos principais pelos participantes integrantes da amostra.

As conclusões obtidas sugerem uma positiva influencia entre o nível de satisfação encontrado em cada uma das questões de cada seção (Média da Correlação de Pearson = 0,889), além do que os resultados se assemelham em muitos pontos com os resultados obtidos em estudos anteriores, ou seja, as conclusões obtidas por Toneto (2013), Pereira e Duarte (2014), Balieiro e Borges (2015), Frazão (2016), Queiroz (2017) e Neves, Silva, Brauer e Braun (2018), foram muito próximas dos resultados aqui encontrados.

A relação do plano de ação com as pontuações obtidas nos questionários são positivas, visto que a amostra não é muito extensa, entretanto representa com boa proporção uma relação com um todo de servidores da comarca, além de ter buscado sugestões que não sejam onerosas para a comarca, sabendo da situação econômico-financeira que circunda o governo estadual nesse mandato.

Entretanto as observações existentes no plano de ação sugerido para as seções de Colegas, Chefia e Natureza do trabalho podem ser facilmente implantadas com um processo de gestão corporativa, em que o funcionário tenha mais voz sobre práticas que podem, algumas vezes, agregar mais valor e celeridade as atividades por eles desempenhadas, uma

vez que esse processo existe no relacionamento entre colegas, e esta seção, quase que em sua totalidade apresentou um alto nível de satisfação, bem próximo dos 100%.

As ações que podem majorar o nível de satisfação nas seções de Salário e Promoções não podem ser implantadas de imediato, visto que no funcionalismo público tudo deve ser previamente abordado em leis para sua implantação. Os salários para serem melhorados devem prover de um requerimento do órgão sindical da classe da justiça ao presidente do TJGO que avaliará a possibilidade de um aumento na folha. Já as promoções existem, entretanto só podem ser aplicadas nos termos de lei específica essa que deveria passar por alteração, vez que desde 2013 os estudos de Toneto (2013) apresentam uma insatisfação geral pelas práticas de promoção do pessoal que compõe o quadro do funcionalismo público.

Pontuando o acima erigido, encerra-se esta seção com sugestão para estudos futuros que sejam feita uma análise como está baseada nos estudos de Siqueira (2008) em outras comarcas intermediárias, ou quiçá na entrância final, a fim de verificar a relação das respostas obtidas por este estudo com as encontradas neste trabalho, além de uma possível relação entre as conclusões aqui obtidas com outros órgãos, estes do poder executivo ou legislativo.

## REFERÊNCIAS

- ALCÓBIA, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. In Ferreira, J.M.C., NEVES, J. & CAETANO, A. Manual de Psicossociologia das Organizações (pp. 281-306).
- ALFLEN, Dayana Vitória; LOUBACK, Ligiane; FERREIRA, Jorge Leandro. **A Satisfação dos Profissionais Contadores: Um Estudo Aplicado em Escritórios de Campo Mourão.** In. ENCONTRO DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLOGIA, 9, 2014, Campo Mourão, Anais... Campo Mourão: UNESPAR, 2014.
- ANDRADE, C. A construção da identidade, autoconceito e autonomia em adultos emergentes. **Revista Psicologia Escolar e Educacional**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 137-146, jan./abr.2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pee/v20n1/2175-3539-pee-20-01-00137.pdf>>. Acesso em 10 mai. 2018.
- ANDRADE, M. (2001). A Satisfação Profissional nos Enfermeiros de Pediatria, Dissertação de Mestrado em Ciências de Enfermagem – Pediatria, Universidade do Porto, Departamento de Pediatria da Faculdade de Medicina. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/10058/3/3566>> TM 01 P. Acesso em 02 set. 2018.
- ANDRADE, Marcos Abílio. **Gestão de Pessoas, Estratégia e Performance Organizacional: um estudo internacional de multicascos.** São Paulo: 2013. Tese (Doutorado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de São Paulo. 2013.
- AZEVEDO, A. & EGITO, T. (2012). Fatores que influenciam a Satisfação do Trabalho: Um Estudo de Caso na Gondim Imóveis. XVII Seminário de Pesquisa do CCSA. Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- AZEVEDO, Ana Júlia Diniz; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. Satisfação no trabalho: um estudo de caso na Procuradoria Geral de Justiça do Rio Grande do Norte. 2013. Acesso em: 14 de maio de 2018. <<https://www.google.com/search?ei=8np1w5pibslwqt3lowaaw&q=+livro=satisfacao%c3%a7c+no+trabalho+autor+medeiros&oq=+livro=satisfacao>> Acesso em 14 de maio de 2018.
- BACK, K.; LEE, C. K.; ABBOTT, J. Internal relationship marketing: Korean casino employees job satisfaction and organizational commitment. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 52, n. 2, p. 111-124, 2011.
- BALIEIRO, Suelen, da Silva; BORGES, Letícia, da Costa. Satisfação no Trabalho: Gestão Estratégica e Organizacional. **XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão.** ago/2015.
- BANDEIRA, Ishara, Zuardi AW. **Satisfação e sobrecarga de profissionais de saúde mental: validade de construto das escalas SATIS-BR e IMPACTO-BR.** J. bras. psiquiatr. 1999; 56(4): 280-6.
- BASTOS, Mônica. **O ambiente de trabalho e as relações Interpessoais.** Administradores: 2014. Disponível em: <<https://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-ambiente-de-trabalho-e-as-relações-interpessoais/76407/>>. Acesso em: 22 de jul de 2018.
- BERGAMINE, C. W. – Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional. 9 ed. São Paulo, 2015, p. 48.
- BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRANDÃO, I.F; LIMA, L.C; CABRAL, A.C; SANTOS, S.M.; PESSOA, M.N.M. **Satisfação no serviço público: um estudo na superintendência regional do trabalho e emprego do Ceará**. Revista eletrônica de Administração. Vol. 20, nº 1, 2014. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/36344> Acesso em: 15 de novembro de 2018.

BRAYFIELD, A. H. & ROTHE, H. F. (1.951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307–311. [https://scholar.google.com/scholar\\_lookup?title=+Satisfa%C3%A7%C3%A3o+no+trabalho&author=Siqueira+M.+M.+M.&publication\\_year=1978](https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=+Satisfa%C3%A7%C3%A3o+no+trabalho&author=Siqueira+M.+M.+M.&publication_year=1978). Acesso em 13 de outubro de 2018.

BRUNELLI, M.G.M. **Motivação no Serviço Público**. Porto Alegre, Rio Grande do Sul. (Dissertação de Doutorado) GESTÃO PÚBLICA – do instituto brasileiro de gestão de Negócios – IBGEN. Junho de 2008. Disponível em: [http://Iproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu\\_doc/maria\\_da\\_graca\\_melho\\_brunelli](http://Iproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_melho_brunelli). Acesso em 15 novembro de 2018.

BUONAFINA, Pauline Maria de Azevedo. **Efeito da diversidade cultura sobre o clima organizacional na percepção dos funcionários**: Um estudo de caso na Indústria naval-Suape – PE. 2013. 90 f. Tese (Doutorado) – Curso de Administração, Centro de Pesquisa e Pós- graduação em Administração, Faculdade Boa Viagem – de Vry Brasil, Recife, 2013. Disponível em: <http://favip.edu.br/arquivos/PaulineAzevedo.pdf>. Acesso em: 15 de out, 2018.

BURATTI, Morgana; OLIVEIRA, S. F. L. Satisfação no Trabalho e as Diferentes Gerações – Anais I Mostra de Iniciação Científica. v. 1, n. 1, 2014.

CARLOTTO, M.S; CÂMARA, S.G. **Propriedades psicométricas do Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23)**. *Psico-USF*, v. 13, n. 2, p. 203-210, jul./dez. 2008. Disponível em [www.scielo.br/scielo.phd?scritp=sci\\_arttext&pid=S1413-82712008000200007](http://www.scielo.br/scielo.phd?scritp=sci_arttext&pid=S1413-82712008000200007). Acesso em 08 de outubro de 2018.

CARVALHO, F. (2014). A Satisfação Profissional dos Enfermeiros no contexto dos cuidados de Saúde Primários. Dissertação de Mestrado em Direção e Chefia de Serviços de Enfermagem. Porto: Escola Superior de Enfermagem do Porto. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/9467> Acesso em 02 set. de 2018.

CARVALHO, M. C.; Valores e práticas de trabalho que caracterizam a cultura organizacional de um hospital público. **Texto & Contexto Enfermagem**, v. 22, n. 3, 2012.

CAZAROTTO, Crislaine. **O poder das relações no ambiente de trabalho**. Administradores: 2015. Disponível em: <http://www.google.com/search?ei=8np1W5PIBsLwQT3loWAAw&q=+livro+satisfa%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 23 de jul de 2018.

CHEN, L.H. **Job satisfaction among information system (IS) personnel**. *Computers in Human Behavior*, v. 24, p. 105-118, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. O capital Humano das Organizações. 8ª d. São Paulo, Atlas, 2008.

COELHO VAZ, Geraldo. **Memória do Poder Judiciário de Goiás**. Goiânia, p.60-61, 1998.

DAVIS, Keith; NEWSTROM John W. **Comportamento humano no trabalho**. Uma abordagem psicológica. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

DOS SANTOS, L.C; VASQUEZ, O.C. **A pesquisa de clima organizacional como instrumento de suporte à avaliação nas instituições do ensino superior**. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas). Vol. 17 nº 1. Sorocaba Mar. 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772012000100002>. Acesso em 02 de setembro de 2018.

EVANGELISTA, W.L; DA COSTA, F.R. **Motivação de Funcionários do Serviço Público Federal de Bambuí-MG**. 2008. Disponível em: [http://www.cefetbambui.edu.br/str/artigos\\_aprovados\\_administracao/90-PT-3pdf](http://www.cefetbambui.edu.br/str/artigos_aprovados_administracao/90-PT-3pdf) . Acesso em: 02 de setembro de 2018.

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

FERNANDES, Raphaela, Tays. Utilização da Escala de Satisfação do Trabalho em uma Concessionária no Interior de Rondônia. **Revista de Psicologia**. pt ISSN 1646 set/2018.

FERREIRA, A.C.M. **Satisfação no trabalho de docentes de uma instituição pública de ensino superior: reflexos na qualidade de vida**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Goiás. Goiânia. 2011. Disponível em: [https://ppgenf.fen.ufg.br/up/127/o/Ana\\_C%C3%Assia\\_Mendes\\_Ferreira.pdf?1336145163](https://ppgenf.fen.ufg.br/up/127/o/Ana_C%C3%Assia_Mendes_Ferreira.pdf?1336145163). Acesso em: 03 de agosto de 2018.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio - século XXI**. 7 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2008.

FERREIRA, Patrícia Ítala – LTC. **Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho** - Col. MBA Gestão de Pessoas, p. 23. 2013.

FERREIRA, S.G. **Análise das Interações Interpessoais no Trabalho entre Gerentes, Supervisores e Operadores**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Goiás, Catalão. 2014. Disponível em: <http://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tese/4536>. Acesso em 15 de agosto de 2018.

FISHER; F. M. **Relevância dos fatores psicossociais do trabalho na saúde do trabalhador**. Rev Saúde Pública, 2012. Disponível em [www.scielo.br](http://www.scielo.br) Acesso em 02 de setembro de 2018.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. 6 ed. São Paulo: Gente, 2002.

FONSECA, M. **A importância da Gestão eficaz das mudanças organizacionais**, 2013. Disponível em: <https://corporate.canaltech.com.br/noticia/negocios/A-importancia-da-gestao-eficaz-das-mudancas-organizacionais/>Acesso em: 16 jul. 2018.

FRANK, S.A.; LEWIS, G.B. (2004). **Government employees: working hard or hardly working?** *American Review of Public Administration*, Vol. 34 No. 1, 36-51.

FRAZÃO, Edjane, Borges. **Índice de Satisfação no Trabalho e sua relação com o Clima Organizacional entre Servidores de uma Instituição Pública Federal**. Tese de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional – UF/Catalão-GO, 2016.

GARRIDO, Tereza Cristina Jurema. **Satisfação no trabalho**: um estudo no Superior Tribunal de Justiça. Brasília: 2009 (Mestre em Gestão Judiciária), Pós-Graduação. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade de Brasília, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_, Antônio Carlos. **Como elaborar relatórios de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis estratégicos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GOIÁS (Estado). **Lei Nº 20.379, De 18 De Dezembro De 2018 – Dispõe sobre a revisão geral anual da remuneração dos servidores do Poder Judiciário do Estado de Goiás e dá outras providências**. Goiás, v. 1. 2018. Disponível em: <[http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina\\_leis.php?id=23095](http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina_leis.php?id=23095)>. Acesso em 26 de maio de 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei Nº 10.460, De 22 De Fevereiro De 1988. Estatuto Dos Funcionários Públicos Cíveis Do Estado De Goiás E De Suas Autarquias**. Goiás. 1988. Disponível em: <[http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis\\_ordinarias/1988/lei\\_10460.htm](http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis_ordinarias/1988/lei_10460.htm)>. Acesso em 26 de maio de 2019.

GOMES, Igor G.; MENEZES, Ana C. P. Clima organizacional uma revisão histórica do construto. Belo Horizonte Psicologia em Revista, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2012.

GOMIDE JÚNIOR, S.; **Medidas de Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnósticos e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

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

HERZBERG, F. **Mais uma vez: como você motiva os funcionários?** *Revisão*, Boston, 2003, 81 (1), p. 3-11.

\_\_\_\_\_, F. **O trabalho e a natureza do homem**. 4º Cleveland: Publicação Mundial, 1971.

HOLLENBECK, John R. Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

JUNG, H. e YOON, H. – **Os efeitos dos funcionários na satisfação e fidelidade dos clientes em um restaurante familiar**. Revista Internacional de Gestão Hoteleira, 2013, 34, p. 1-5.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações**. São Paulo: Atlas S. A., 2011.

KINALSKI, Rosângela. **Satisfação no trabalho: Caminhos para encontrar significado no Trabalho**. 2010. Disponível em: <<http://www.greatplacetowork.com.br/institucional/noticias/caminhos-para-encontrar-significado-no-trabalho.htm>>. Acesso em 25 de maio de 2018.

KLEIN, F.A.; MASCARENHAS, A.O. **Motivação no Serviço Público: Efeitos Sobre a Retenção e Satisfação Profissional dos Gestores Governamentais**. Revista de Administração Pública, v. 50, n. 1, 2016. Disponível em: [www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_RnANPAD\\_APB1613.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_RnANPAD_APB1613.pdf). Acesso em: 05 de julho de 2018.

KOLB, D. A.; RUBIN, I. M.; McINTYRE, J. M. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1978.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_, Francisco José Masset. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2012.

LADEIRA, W.J; SONZA, I.B. BERTE, R.S. **Antecedentes da satisfação no setor público: um estudo de caso na prefeitura de Santa Maria (RS)**. Rev. Adm. Pública, v. 46, n. 1, p. 71-91, 2012. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_artext&pid=S0034-76122012000100005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_artext&pid=S0034-76122012000100005). Acesso em: 22 de agosto de 2018.

LADEIRA, Wagner & NIQUE, Walter. **Como fazer pesquisa de marketing**. Editora Atlas, 2ª edição. 2014.

LEAL, A.L.A. **Bem-estar no Trabalho entre Docentes Universitários: Estudos de caso em uma IES Pública**. Dissertação. Universidade Federal da Bahia – Escola de Administração. Salvador. 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/8054/1/AAAAAAAAAAA.pdf>. Acesso em: 08 de agosto de 2018.

LEÇA, L. N. M. **O direito fundamental à articulação entre trabalho e vida familiar**. 2014. 114f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014, Disponível em: <<http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/16599>>. Acesso em 5 mai. 2018.

LEE, J.; BACK,.; CHAN, E. S. W. Quality of work life and job satisfaction among frontline hotel employees: A self-determination and need satisfaction theory approach. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 27, n. 5, p. 768-789, 2015.

LIMA, Anilton José; ZILLE, Luciano Pereira; SOARES, Maryelle Gonçalves. **Um olhar sobre a Satisfação no Trabalho**: estudo em organização multinacional do setor de usinagem no estado de Minas Gerais. Universidade de Salvador: Gestão & Planejamento, Salvador, v. 16, n. 3, p. 310-325, set./dez. 2015.

LIMA, Catiane Lopes de. **Gestão de Pessoas e Alinhamento Estratégico**: um estudo em meios de hospedagem de alto padrão no Rio Grande do Norte. Natal: 2015. Dissertação (Mestrado em Turismo), Programa de Pós - Graduação em Turismo. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2015.

LIMA, S.M.B; ALBANO, A.G. **Um estudo sobre Clima e Cultura Organizacional na concepção de diferentes autores**. Rev. CCEI - URCAMP, v.6, n.10, p. 35. 2002

LOCKE, E. A. **O que é satisfação no trabalho? Desempenho humano comportamento organizacional**, v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969.

\_\_\_\_\_, E. a., HENNE D. **Teoria da motivação no trabalho**. Em revisão internacional de psicologia industrial e organizacional, Ed CL Cooper, I Robertson, p. 1-36, Nova York: Wiley. 1979.

\_\_\_\_\_, E.A., &Latham, G. P. (2002). **Construindo uma teoria praticamente útil de estabelecimento de metas e motivação de tarefas**: Motivação e Emoção, 15(1), 9-28. doi: <<http://doi.org/10.1037//0003-066X.57.9.705>> Acesso em: 23 de jul. de 2018.

\_\_\_\_\_, Edwin A. A natureza e as causas da satisfação no trabalho. 1976, p. 1.297-1.349.

LOYOLA, Clenon de Barros. Centenário da Relação de Goiás. R. Goiana de Jurisprudência, Goiânia, Ano IV, n. 5, 1974.

LUZ, R.S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing : uma orientação aplicada** ; Tradução: Ronald Saraiva de Menezes – 7º Ed. – Porto Alegre, Editora: Bookman, 2019.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2009.

MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, C.R.C. Satisfação o trabalho e capacidade para o trabalho entre docentes universitários. Psicologia em Estudo, v. 14 , n. 1, p. 75-82. 2009.

\_\_\_\_\_, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro. **Satisfação no trabalho: uma breve revisão**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, vol. 30, num. 112, 2005. Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho: São Paulo, Brasil.

MARRAS, J. P. **Administração da Remuneração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

\_\_\_\_\_, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª Ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINELLI, Maria Lucia. **Pesquisa qualitativa: um instigante desafio**. São Paulo: Veras Editora, 1999.

MARTINEZ, Maria Carmem; PARAGUAY, A.I.BB. **Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceitos e metodológicos**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 6 (2013), pp. 59-78. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/cpt/article/view/25851/27583>. Acesso em: 16 de julho de 2018.

\_\_\_\_\_, Maria Carmem; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. **Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2003, vol. 6, p. 62.

\_\_\_\_\_, Maria Carmen; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. **Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2004, vol. 6. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-37172003000200005](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172003000200005) Acesso em: 16 de jul. de 2018.

MARTINS, M. do C. F. **Clima organizacional**. In: **Medidas do comportamento organizacional**. Editora Bookman, 2006.

MASLOW, Abraham H. **Teoria da Motivação Humana**, Editora Eldorado, 1940.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. Rio de Janeiro: Ltc, 2014.

MELIÁ, J. L.; PEIRÓ, J. M.. **La medida de la satisfaccion laboral em contextos organizacionales: el Cuestionario de Satisfaccion S20/23**. Psicologemas, v. 3, n. 5, p. 59-74, 1986. Disponível em: [http://www.uv.es/meliajl/Research/Art\\_Satisf/ArtS20\\\_23.pdf](http://www.uv.es/meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS20\_23.pdf). Acesso em: 03 de julho de 2018.

\_\_\_\_\_, J. L.; PEIRÓ, J. M.; CALATAYUD, MELIÁ, J. L.; PEIRÓ, J. M.; CALATAYUD. Questionário de Satisfação nas Organizações. **Revista de Filosofia, Psicologia e Ciências da Educação**. Vol. 1, n. 3-4, pág. 43-78, 1986.

MENDES, R. **Patologia do Trabalho**. 3 ed. Rio de Janeiro: Atheneu, 2013.

NAKATA, Lina. Por **que apenas salários e benefícios não são suficientes?** GPTW: 2017. Disponível em: <"http://www.greatplacetowork.com.br/institucional/noticias/por-que-apenas-salarios-e-beneficios-nao-suficientes.htm.> Acesso em: 10 de mai de 2018.

NEVES, Lívia A. **Resistência à mudança no processo de fusão**. Dissertação (Mestrado em Administração)-Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014. *Revista de Administração Pública* -Rio de Janeiro DOI:<http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612131034> Acesso em: 2 de jul. 2018.

NEVES, M. G.; SILVA, N. G.; BRAUER, Marcus; BRAUN, Fábio. Satisfação no Trabalho: Uma análise dos servidores técnicos administrativos da Faculdade de Administração e Finanças da UERJ. *Revista das Faculdades Integradas Viana Júnior*. Juiz de Fora/MG, v. 9, n. 1, p. 147-153, jan/jun. 2018.

OLIVEIRA, I. H. M. (2012). Economia social, pilar de um novo modelo de desenvolvimento econômico sustentável. Dissertação de Mestrado em Auditoria. Porto: Instituto Politécnico do Porto. Disponível em: <http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/1173/1/DMIIdaOliveira2012.pdf>

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: ser potencial ou ser talento? Faça por merecer**. São Paulo: Integrare Editora, 2011.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das Organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Thomson Learning, 2013.

PAULA, A.P.V. **Satisfação no trabalho e clima organizacional: a relação com auto avaliações de desempenho**. *Revista de Psicologia, Organização e Trabalho*, Brasília, v. 15, n. 4, dez. 2015. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572015000400004&Ing=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572015000400004&Ing=pt&nrm=iso). Acesso em 26 novembro. 2018.

PEREIRA, Luciano, Zille; DUARTE, José, Klemens, Pessoa. Satisfação no Trabalho: Estudo de caso em uma Cooperativa de Crédito do Setor Público. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 19, n. 1, p. 07-28, jan./jun. 2014.

PILATTI, L.A. Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações. *Revista Brasileira de Qualidade de Vida*, v. 04, n. 01, p. 18-24, 2012.

QUEIROZ, Luiz, Henrique, Monteiro. Satisfação no Trabalho: Um estudo com os estagiários de Administração. Universidade Federal/RN. Centro de Ciências Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas. Natal/RN, 2017.

ROBBINS, S. e JUDGE, T. – **Organizational Behavior**. 15 Ed. New Jersey: Pearson Education, Inc. 2013.

\_\_\_\_\_, Stephen P. **Administração mudanças e perspectivas**, 10 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

\_\_\_\_\_, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice, 2009.

ROBERTSON, Arnold. e COOPER, Willians. **Satisfação no Trabalho**. Fondaments et étaps de la recherche scientifique em psychologie. Quebec: Editora RH, 1988.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis – RJ: Ed. Vozes, 1994.

ROSA, M. (2012). O Envelhecimento da Sociedade Portuguesa. Lisboa: Relógio D'Água Editores.

ROURE, Patrícia; MARTINS, Paula, de Rezende; DEMO, Gisela. Política de Gestão de Pessoas, Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho na Livraria Cultura (filial em Brasília). *Revista Alcance – Eletrônica*, v. 20, n. 02, p. 237-254 – abr/jun. 2013.

RUEDA, F. J. M.; LIMA, R. C.; RAAD, A. J. Qualidade de vida e satisfação no trabalho: relação entre escalas que avaliam os construtos. *Boletim de Psicologia*, v. 64, n. 141, p. 129-141, 2014.

SANTOS, Leandro, Dornelles; BERTOLLA, Alecsander. Medindo a Satisfação no Trabalho de Colaboradores de uma Empresa Pet. *Revista Tecnológica*. v. 6, n. 1, 2017.

SILVA SOUZA, I. D.; O comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho em funcionários de um hospital da cidade de Umuarama-PR. *Qualitas Revista Eletrônica*, v. 14, n.1, 2015.

SILVEIRA, Victor Natanael Achwetter. **Posturas Estratégicas, Práticas de Gestão de Pessoas e Práticas de Mensuração dos Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas para o Desempenho Organizacional**: uma análise de suas relações e configurações. Belo Horizonte: 2013. Tese (Doutorado em Administração), Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais, 2013.

SIQUEIRA, M. M. M. (1978). **Satisfação no Trabalho**. (Dissertação de Mestrado). Brasília: Universidade de Brasília – Instituto de Psicologia. [https://scholar.google.com/scholar\\_lookup?title=+Satisfa%C3%A7%C3%A3o+no+trabalho&author=Siqueira+M.+M.+M.&publication\\_year=1978](https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=+Satisfa%C3%A7%C3%A3o+no+trabalho&author=Siqueira+M.+M.+M.&publication_year=1978). Acesso em 15 de setembro de 2018.

SIQUEIRA, M.M.M. & PADOVAN, V.A.R. (2004). **Influências de percepção de suporte no trabalho e de satisfação com o suporte social sobre bem estar subjetivo de trabalhadores**. Ata do 5º Congresso Nacional de Psicologia da Saúde, Lisboa, 659-663.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias, **Medidas do comportamento organizacional: satisfação no trabalho**. São Paulo: Artmed, 2008. \_\_\_\_\_, Mirlene Maria Matias; LIMA JÚNIOR, Sinésio. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização**. Porto Alegre, Ed. Artmed, 2009.

SIRGY, M. J.; EFRATY, D.; SIEGEL, P. LEE, D. A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. **Social Indicators Research**, v. 55, n. 3, p. 241-302, 2001.

SOARES, A. P. **Satisfação com a formação superior e transição do ensino superior para o mercado de trabalho**: percepções de estudantes de psicologia da região do grande Porto. **Tese de Doutorado**. Universidade do Porto, 2015.

SOUZA, C. P. S. Cultura e Clima organizacional. Compreendendo a essência das organizações. São Paulo: Intersaberes, 2014.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

STAMPS PL; PIEDMONTE EB. Nurses and work satisfaction: an index for measurement. Ann Arbor: Health Administration Press Perspectives; 1986.

TAMAYO, Álvaro. Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. **RAUSP – Revista de Administração**. São Paulo, abr./jun. 2013, p. 38, n. 2.

TAYLOR, J. (1977). Satisfação profissional e qualidade de vida no trabalho. **Revista de Psicologia Ocupacional**, n. 50, p. 243-252.

TJGO. **Composição Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. 2017. (Biênio** <<http://www.tjgo.jus.br/index.php/tribunal/tribunal-composicao>> Acesso em: 20 de jul. de 2018.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, Gustavo (org.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002.

TONETTO, R. C. Z. A Satisfação no Trabalho: Um estudo com os Servidores Públicos Estadual do Poder Judiciário de Catuípe – RS. Documento Sistematizado, 2013.

VALA, J., MONTEIRO, M. B., LIMA, L., & CAETANO, A. (1995). Psicologia social nas organizações. Editora Celta.

VASQUEZ, A. Depoimentos: Brasília, Infocapes - Boletim Informativo da Capes, v.10, n.4, p.28- 34, 2002. Clima Organizacional de Discentes e Servidores de Pós-Graduação de uma Instituição Pública de Ensino Superior. **Tese de Doutorado**. Santa Maria/RS. 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**, 9 ed. São Paulo: Atlas, 14ª ed. 2009.

WALTON, Richard E. **Qualidade de vida no trabalho**: o que é isso? Revisão da gerência de Sloan, 15, 1, p. 11-21, 1973.

YOUSEF, D. A. (2017). **Compromisso Organizacional, Satisfação no Emprego e Atitudes em Relação à Mudança Organizacional**: Um Estudo no Governo Local, 40(1), 77-85. doi: <<http://doi.org/10.1080/01900692.2015.1072217>> Acesso em 24 de jul. de 2018.

ZAMBERLAN, Luciano (et al.). **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2014.

ZILLE, Júlio Cesar. **Estratégia de Gestão e Comércio Exterior: Os desafios do mundo globalizado do século XX**. Artigo Científico, 2015. <https://books.google.com.br/books>. Acesso em 10 de dezembro de 2018.

## APÊNDICE I

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado a participar da pesquisa, que tem como finalidade principal investigar e identificar o nível de satisfação no trabalho dos servidores do Poder Judiciário da Comarca de Aparecida de Goiânia-GO com base nas dimensões desenvolvidas por Siqueira (2008): colegas, salário, chefia, natureza do trabalho e promoções. A partir dos resultados coletados, será elaborado o plano de ação com novas estratégias para melhorar os aspectos investigados com o intuito de aumentar a média da satisfação.

Perceber o que de fato é importante para que os servidores se encontrem satisfeitos no trabalho é de suma importância para uma instituição. Ver como o gestor percebe também essa satisfação de seus colaboradores e analisar as possíveis fontes de insatisfação que podem ser melhoradas a partir de uma gestão de pessoas mais estratégica.

Esta pesquisa está sendo realizada pela pesquisadora Kéllen Zaanne Martins Ribeiro, visando à obtenção do título de mestre em Administração pelo Centro Universitário Alves Faria - UNIALFA. O público alvo da pesquisa são os servidores da Justiça Estadual da Comarca de Aparecida de Goiânia/GO, todas as informações coletadas são estritamente confidenciais e serão utilizados exclusivamente para fins didáticos (**sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo**).

A investigação deste tema é importante para a avaliação do crescimento da referida instituição paralelamente com a satisfação do trabalhador na execução de suas tarefas com o intuito de alcançar altos índices de produtividade.

Você poderá buscar informações ou tirar dúvidas sobre a pesquisa, entrando em contato com a pesquisadora através do e-mail kzmribeiro@tjgo.jus.br ou pelo telefone: (62) 3277-9719.

A coleta de dados através do questionário a seguir foi autorizada pela Diretoria de Recursos Humanos do Egrégio Tribunal de Justiça de Goiás, (autorização anexa).

Eu, \_\_\_\_\_ fui informado (a) sobre os objetivos da pesquisa e da importância da minha colaboração, concordo em participar do projeto.

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

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

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES QUE PARTICIPAM DA PESQUISA

Questionário retirado do modelo de (SIQUEIRA, 2008), e adaptado por (KINALSKI, 2010), (GARRIDO, 2009), (GOMIDE JR., 2004), (MARTINS & SANTOS, 2006), (SCHRODER, 2012).

**PARTE I – ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO – EST**

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

- 1 = Totalmente insatisfeito**  
**2 = Muito insatisfeito**  
**3 = Insatisfeito**  
**4 = Indiferente**  
**5 = Satisfeito**  
**6 = Muito satisfeito**  
**7 = Totalmente satisfeito**

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

- (A) SATISFAÇÃO COM OS COLEGAS;**  
**(B) SALÁRIO;**  
**(C) CHEFIA;**  
**(D) NATUREZA DO TRABALHO;**  
**(E) PROMOÇÕES**

**A - SATISFAÇÃO COM OS COLEGAS**

- ( ) Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.  
 ( ) Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.  
 ( ) Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.  
 ( ) Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.  
 ( ) Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.

**B – SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO**

- ( ) Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.  
 ( ) Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.  
 ( ) Com o meu salário comparado ao custo de vida.  
 ( ) Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês.  
 ( ) Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.

**C – SATISFAÇÃO COM A CHEFIA**

- Com o modo o meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
- Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho.
- Com o entendimento entre eu e meu chefe.
- Com a maneira como meu chefe me trata.
- Com a capacidade profissional do meu chefe.

**D – SATISFAÇÃO COM A NATUREZA DO TRABALHO**

- Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.
- Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.
- Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.
- Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.
- Com a variedade de tarefas que realizo.

**E – SATISFAÇÃO COM AS PROMOÇÕES**

- Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
- Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.
- Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.
- Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.
- Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa.

*Fonte: Adaptado de Siqueira (2008)*

**PARTE II – QUESTÕES COMPLEMENTARES SOBRE SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

1. Relacionamento com colegas de trabalho comente:

2. Qual sua percepção sobre as pessoas responsáveis por avaliar o seu trabalho?

3. Analisando sua remuneração x cargo, o que você tem a dizer?

4. Qual o maior benefício que a atividade que você desempenha lhe traz?

5. A forma como a instituição trabalha com promoções é satisfatória? Por quê?

### PARTE III – PERFIL DOS PARTICIPANTES

**Faixa etária:** ( ) até 19 anos ( ) de 20 a 33 anos ( ) de 34 a 49 anos ( ) de 50 a 69 anos

**Gênero:** ( ) Masculino ( ) Feminino

**Escolaridade:**

- ( ) Ensino Médio completo  
 ( ) Ensino Superior incompleto  
 ( ) Ensino Superior Completo  
 ( ) Pós Graduação

**Estado civil:** ( ) Solteiro ( ) Casado/União Estável ( ) Divorciado ( ) Viúvo

**Cargo atual:** \_\_\_\_\_

**Quanto tempo no cargo?**

- ( ) menos de 1 ano ( ) de 1 a 2 anos  
 ( ) de 2 a 3 anos ( ) de 3 a 4 anos  
 ( ) de 4 a 5 anos ( ) de 5 a 10 anos  
 ( ) acima de 10 anos

**Obrigada pela participação!**

## APÊNDICE II

### PESQUISA SOBRE SATISFAÇÃO NO TRABALHO COM OS SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO DA COMARCA DE APARECIDA DE GOIÂNIA/GO

Centro Universitário Alves Faria - ALFA  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado Profissional em Administração  
Kéllen Zaanne Martins Ribeiro

#### ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AO GESTOR DO PODER JUDICIÁRIO DA COMARCA DE APARECIDA DE GOIÂNIA-GO.

Questionário retirado do modelo de (SIQUEIRA, 2008), e adaptado por (KINALSKI, 2010), (GARRIDO, 2009), (GOMIDE JR., 2004), (MARTINS & SANTOS, 2006), (SCHRODER, 2012).

A presente entrevista busca investigar quais as estratégias que estão sendo utilizadas na Comarca de Aparecida de Goiânia com vistas a promover a satisfação no trabalho dos seus servidores. E o que a instituição pode fazer com o intuito de melhorar os aspectos referentes à satisfação com: colegas, salário, chefia, natureza de trabalho e promoções.

#### **I PARTE: Dados de Identificação**

**1. Idade:** ( ) até 30 anos ( ) de 32 a 40 anos ( ) de 41 a 48 anos  
( ) de 49 a 57 anos ( ) acima de 60 anos

**2. Gênero:** ( ) feminino ( ) masculino

**3. Estado civil:** ( ) solteiro ( ) casado ( ) união estável ( ) viúvo ( ) separado/divorciado

**4. Tempo na função de gestor:** \_\_\_\_\_ anos \_\_\_\_\_ meses

#### **5. Escolaridade:**

( ) ensino superior completo ( ) pós graduado  
( ) mestrado ( ) doutorado ( ) outros

#### **6. Qual a área de formação:**

( ) Direito ( ) Ciências Contábeis ( ) Administração

#### **II –PARTE: Percepção sobre Satisfação**

**7. O que entendes por satisfação no trabalho?****8. Como considera a satisfação dos colaboradores com relação às dimensões relacionadas abaixo?**

1 = Totalmente insatisfeito

2 = Muito insatisfeito

3 = Insatisfeito

4 = Indiferente

5 = Satisfeito

6 = Muito satisfeito

7 = Totalmente satisfeito

**a) Satisfação com os colegas:**

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

**b) Satisfação com o salário:**

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

**c) Satisfação com a chefia:**

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

**d) Satisfação com a natureza do trabalho (as tarefas que desempenham):**

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

**e) Satisfação com as promoções:**

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

### III – PARTE

#### COLEGAS

- Quais são as práticas/estratégias que a instituição realiza com o objetivo de melhorar o relacionamento entre os servidores?
- De que forma a instituição incentiva a integração da equipe de trabalho?
- Diante da atual situação que é \_\_\_\_\_ (pois teve resultado \_\_\_\_\_ na pesquisa junto aos servidores) sobre a relação entre colegas, o que o Sr. acha que pode ser feito e como, para manter esse aspecto bom ou até mesmo para melhorar?
- Gostaria de acrescentar algo sobre o assunto?

#### SALÁRIO

- Quais são as estratégias e programas que a instituição utiliza para definir o salário?
- Quais benefícios são oferecidos como forma de complementar o salário?
- Nesse aspecto o resultado da pesquisa ficou como \_\_\_\_\_. Com base nisso, o que pode ser feito e de que forma para que o funcionário se sinta mais valorizado?
- Gostaria de acrescentar algo sobre o assunto?

#### CHEFIA

- Quais são as práticas e estratégias desenvolvidas pela chefia no que se refere à sua capacidade profissional, no interesse pelo trabalho de seus subordinados e na busca por entendimento entre as partes?
- O resultado da pesquisa foi \_\_\_\_\_, a partir disso, o que pode ser realizado com vistas a melhorar essa relação (chefe x subordinado) e também a supervisão como um todo?
- Gostaria de acrescentar algo sobre o assunto?

#### NATUREZA DO TRABALHO

- Quais são as estratégias e programas que a instituição utiliza para que os servidores tenham interesse nas suas atividades e na capacidade de absorção das mesmas?
- A instituição realiza alguma prática voltada para a capacidade do trabalho absorver o servidor e para as preocupações que são exigidas, como a instituição trabalha esses aspectos?
- De que forma a instituição busca oferecer uma variedade de tarefas aos seus colaboradores?
- O que pode ser feito e de que forma para incentivar o interesse pelo trabalho aliado à uma coerência das preocupações exigidas do cargo com a capacidade do trabalho absorver o colaborador?
- Gostaria de acrescentar algo sobre isso?

## PROMOÇÕES

- Quais são as práticas e estratégias que a instituição utiliza nas promoções?
- Como as promoções acontecem na instituição e com que frequência?
- Quais são os critérios utilizados para promover um servidor?
- Nesse aspecto houve \_\_\_\_\_... Diante disso, existe alguma estratégia que a instituição poderia realizar com o intuito de melhorar a satisfação tanto de quem já foi promovido como de quem espera por uma promoção?
- Gostaria de acrescentar algo sobre o assunto?

## SATISFAÇÃO NO TRABALHO

- De modo geral evidenciou-se a partir da pesquisa que os servidores se sentem \_\_\_\_\_ ... Na sua opinião como gestor a que se deve essa satisfação?
- A partir da realização da pesquisa junto aos servidores, o Sr. acredita que mudará na Comarca?
- A pesquisa pode ser considerada como algo positivo ou negativo para a instituição? Por quê?
- Qual a sua opinião sobre o assunto satisfação no trabalho, qual a importância do mesmo para os Tribunais em geral e para a Comarca de Aparecida de Goiânia em particular?
- Gostaria de acrescentar algo sobre o assunto?