

SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO DA FUNDAÇÃO CEARENSE DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO (FUNCAP), SOB A ÓTICA DOS TERCEIRIZADOS DA GERÊNCIA ADMINISTRATIVA

Andréa Dantas Moreira

Graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).
andreadantas11@yahoo.com.br

Olívia Lima Guerreiro de Alencar

Professora do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7). Mestre em Psicologia pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Especialista em Avaliação Psicológica Interventiva pela UFC. Graduada em Psicologia pela UFC. Professora de cursos de graduação e pós graduação da UNI7 e UNIFAMETRO. Consultora organizacional e psicóloga do trabalho em atendimentos de orientação de carreira de jovens e adultos.
oliviaguerreiroalencar@gmail.com

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar a satisfação no ambiente de trabalho em uma instituição pública sob a ótica dos terceirizados da gerência administrativa. A metodologia usada foi uma pesquisa exploratória – descritiva com fundamentos bibliográficos e estudo de caso com base na escala de satisfação no trabalho de Siqueira (2008). Após análise do conteúdo, os principais resultados indicaram que a dimensão com maior nível de satisfação foi a da relação com colegas e a chefia, enquanto a de menor nível foi a dos salários. Sobre a satisfação com relação a promoções e a natureza do trabalho, constatou-se um estado de indiferença. Finalmente, concluiu-se que os terceirizados estão desmotivados. São sugeridas ações por parte do departamento de recursos humanos a fim de se trabalhar a gestão de pessoas para melhorar o quadro percebido.

PALAVRAS-CHAVE: Instituição Pública. Motivação. Satisfação no trabalho. Terceirizados.

ABSTRACT

This article aims to analyze satisfaction in the work environment of a public institution from the perspective of outsourced management. Methodologically, an exploratory - descriptive survey was carried out based on bibliographical research, leading to a case study grounded on the satisfaction scale on the work environment proposed by Siqueira (2008). After analyzed, the data indicated that the dimension with the highest level of satisfaction was the one of the relationship between colleagues and management, while the one of lower level was the one of the salaries. Regarding the satisfaction with promotions and the nature of the work, a state of indifference was verified. Finally, it was concluded that outsourced employees are unmotivated. Actions are suggested for the human resources department to work on people management to improve the perceived state of affairs.

KEYWORDS: Public Institution. Motivation. Satisfaction at work. Outsourced.

1 INTRODUÇÃO

A evolução que o mundo do trabalho vem sofrendo desde a Revolução industrial e a consequente transformação da sociedade requer que as organizações se preocupem mais com qualidade de vida, satisfação e desempenho dos seus funcionários para obter mais competitividade e garantir melhor produtividade, permanência na empresa e redução de faltas ao trabalho. Satisfação é um termo subjetivo que pode variar para cada indivíduo, pois cada um tem suas necessidades e objetivos distintos. Siqueira (2008) correlaciona a satisfação com responsabilidade social da organização, ou seja, o quanto a organização pode promover a saúde e o bem-estar dos seus funcionários.

A satisfação no trabalho faz parte do estudo do comportamento organizacional, que se tornou, a partir da década de 1980, uma ferramenta importante para que as empresas compreendessem ações e atitudes que indivíduos apresentam nas organizações. Os administradores das empresas têm como desafio desenvolver conhecimentos e estratégias para oferecer empregos estimulantes, intrinsecamente gratificantes e que proporcionem satisfação a seus funcionários.

A satisfação pode estar relacionada à produtividade e a não satisfação, ao absenteísmo e à rotatividade, gerando custos devido ao baixo compromisso organizacional e despesas com assistência médica causadas, principalmente, pelo *estresse*. Os elementos essenciais para um trabalho desafiador são: recompensas justas, condições de trabalho estimulantes e equipes proativas (ROBINS, 2009).

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2015), 70,7% dos trabalhadores brasileiros estão satisfeitos com as condições de trabalho, porém pesquisas especializadas realizadas por instituições privadas, a despeito de possuírem uma amostragem menor, apresentam dados diferentes. Segundo as pesquisas, 56% dos trabalhadores brasileiros demonstram insatisfação com suas ocupações atuais e manifestam o interesse em mudar de emprego (GIOVANELLI, 2018).

Ainda, uma pesquisa realizada pela *Love Mondays* (2015), aponta que no Brasil os estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul apresentam o maior nível de satisfação dos empregados com o trabalho e São Paulo, Bahia e Rio de Janeiro apresentam o maior índice de insatisfação. A pesquisa identificou como motivos para

a satisfação dos trabalhadores os benefícios corporativos, o aprendizado adquirido, a progressão na carreira, o bom ambiente de trabalho e os colegas de trabalho agradáveis. Em contrapartida, são elementos motivadores de insatisfação: os baixos salários, a liderança e gerência fraca, a falta de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a lentidão e a burocracia, bem como processos, sistemas e ferramentas ruins.

Em 2017, uma pesquisa desenvolvida pelo Instituto Locomotiva Pesquisa e Estratégia e pelo grupo *Loyalty & Trade Management* (LTM) revelou que, em um universo de 33,3 milhões de trabalhadores formais, 18,7 milhões trocariam de emprego em busca de mais satisfação no trabalho. Os resultados da pesquisa mostram que o salário não é o fator essencial de motivação, pois 87% dos entrevistados acham que premiações em produtos e serviços valorizam os funcionários e 80% consideram que a premiação estimula a produtividade, melhora o ambiente de trabalho, assim como proporciona uma sensação de reconhecimento (GIOVANELLI, 2018).

A busca pela satisfação no ambiente de trabalho não é exclusividade da iniciativa privada, também permeia o setor público. No âmbito do serviço público, existem diferenças pontuais em relação ao privado, como por exemplo, o regime de trabalho, em que o servidor é estatutário, e garantias como a estabilidade profissional que acontece após três anos de estágio probatório.

Além dos estatutários, também é possível encontrar profissionais em outros regimes de trabalho no setor público, como funcionários celetistas (regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas), terceirizados e estagiários. A terceirização é a transferência de parte da execução dos serviços de uma organização para outra, contratada para este fim. Ela tem o objetivo de permitir que a empresa se dedique mais a atividades fins e reduza custos. Nos anos de 1980 e 1990, as terceirizadas eram somente para atividades de apoio, como serviço de limpeza, manutenção e transporte, mas hoje elas também são usadas para atividades fins da empresa (SANTOS; ECKADT; SILVA, 2018).

A administração pública permite a alocação de servidores sem a realização de concurso. Até o ano de 2018, a contratação de terceirizados só era permitida na prestação de serviços, porém em 31 de março de 2017 foi instituída a Lei nº 13.429, que permite a terceirização irrestrita, abrangendo as áreas de atividades meios e

atividades fins do serviço público. A exceção é para atividades que são carreiras de Estado, como juízes, promotores, fiscais e policiais (BRASIL, 2017).

Segundo dados da pesquisa feita pelo IBGE (2015), 18,9% dos empregados são terceirizados no Brasil, onde a concentração maior desse tipo de relação trabalhista é nas regiões Nordeste, com 22,7%, e Norte, com 22,4%, enquanto na região Sul encontra-se o menor número de terceirizados, qual seja 16%.

No que tange ao ambiente de trabalho, o setor público é notoriamente conhecido pelo protecionismo, gestores indicados politicamente sem afinidade com a função que exercem, insuficiência de políticas públicas que motivem os funcionários, atraso nos recursos e o exercício de uma mesma função por tempo indeterminado (DIFINI, 2002). Tais aspectos podem influenciar diretamente a satisfação destes empregados com relação ao trabalho que executam, assim como outras características próprias da administração pública.

Neste sentido, encontrar o equilíbrio entre a satisfação no trabalho dos funcionários e as possibilidades de satisfazer suas expectativas e, por outro lado, permitir e respeitar o modo como a organização funciona, é o que torna este tema importante no âmbito acadêmico, transformando-o em objeto de pesquisa.

É nesse cenário da administração pública e de seus funcionários terceirizados que se encontra o problema aqui proposto: como está a satisfação no ambiente de trabalho da Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FUNCAP), especificamente dos empregados terceirizados da gerência administrativa?

Essa pesquisa tem como objetivo geral analisar a satisfação no ambiente de trabalho da FUNCAP, sob a ótica dos empregados terceirizados da gerência administrativa, descrevendo os objetivos específicos teóricos da relação entre a motivação e a satisfação no ambiente de trabalho e as cinco dimensões da satisfação que indicam a satisfação com os colegas, com salários e promoções, com a chefia e com a natureza do trabalho.

Vale ressaltar que a realização da pesquisa proposta é inédita dentro desse órgão público e, ao apresentar uma análise da satisfação dos seus terceirizados, de acordo com as cinco dimensões elencadas por Siqueira (2008) aqui propostas, espera-se que esse estudo possa contribuir para tomadas de decisões futuras da

gerência administrativa, possibilitando maior satisfação aos seus funcionários. terceirizados em relação ao seu ambiente de trabalho.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, serão apresentados conceitos e elementos pertinentes com base na literatura científica que nortearam essa pesquisa que tem como assunto a satisfação no ambiente de trabalho. São eles: a relação entre motivação e satisfação no trabalho, satisfação com os colegas, satisfação com os salários e promoções, satisfação com a chefia e satisfação com a natureza do trabalho.

2.1 RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Neste subcapítulo, serão apresentadas definições da relação entre motivação e satisfação no trabalho.

A satisfação no trabalho tem sido estudada como um tema importante pelos pesquisadores do comportamento organizacional. Inicialmente, a satisfação era vinculada com o processo motivacional e, por um longo tempo, essa associação deu origem às teorias que tratavam do comportamento no trabalho. Mais adiante, entre os anos de 1970 e 1980, a satisfação no trabalho passou a ser compreendida como uma atitude. Em qualquer perspectiva, seja motivacional ou atitudinal, conclui-se que o trabalhador satisfeito seja também produtivo (SIQUEIRA, 2008).

A motivação para o trabalho pode ser também compreendida como um conjunto de forças internas e externas que levam os funcionários a escolherem determinadas ações e comportamentos. O processo motivacional exige entendimento das necessidades e dos desejos que são inerentes a cada indivíduo, e isso leva a satisfação (NEWSTROM, 2008).

2.1.1 Forças Motrizes de Motivação

A motivação de cada indivíduo se relaciona com as suas necessidades individuais, e para atendê-las é necessário esforço por parte do indivíduo para

alcançar seus objetivos (ROBBINS, DECENZO, 2004). A esse impulso damos o nome de força motriz, a força que impulsiona, ocasionando um movimento.

Grande parte do interesse nesses padrões de motivação foi inicialmente produzida pela pesquisa de David C. McClelland, da Harvard University. Ele desenvolveu um esquema de classificação que salientava três forças motrizes mais dominantes e apontou seus significados para a motivação. Seus estudos demonstraram que as forças motrizes motivacionais das pessoas refletem os elementos das culturas nas quais elas foram criadas – suas famílias, escolas, igrejas e seus livros. Em muitas nações, uma ou duas dessas forças tendem a ser fortes entre os trabalhadores, porque eles cresceram com históricos semelhantes (NEWSTROM, 2008, p.100).

Segundo McClelland, citado por Newstrom (2008) são três as forças motrizes da motivação encontradas: motivação para a realização é a força que move para realizar metas, para conquistar objetivos e seguir em frente; para a afiliação, é o desejo de relacionar-se com as pessoas em uma base social; e por último, a motivação para o poder, que é o desejo de influenciar as pessoas, assumir o controle e modificar as situações.

2.1.1.1 Teorias de Motivação do Funcionário

Na década de 1950, foram desenvolvidas três teorias específicas que norteiam as explicações sobre a motivação no trabalho. São elas: a teoria das necessidades; as teorias X e Y; e a teoria da motivação e higiene. Apesar de hoje serem consideradas questionáveis, elas representam a base sobre a qual as teorias contemporâneas se desenvolveram (ROBBINS, DECENZO, 2004).

A teoria das necessidades, de Maslow, afirma que é importante contemplar as necessidades humanas, tanto físicas como psicológicas, e classifica em cinco essas necessidades: fisiológica, segurança, estima, social e autorrealização. Já na teoria X e Y, MacGregor ressalta que na teoria X o homem é preguiçoso, e não pode ser motivado e não quer se desenvolver, mas precisa ser forçado e controlado para realizar o trabalho, dando ênfase ao controle; enquanto na teoria Y o homem é motivado e quer se desenvolver, tem capacidade de se autogerenciar, quer atingir seus objetivos pessoais e estratégicos da empresa e dá ênfase às pessoas. A teoria dos dois fatores, de Herzberg é relacionada com a natureza do trabalho em si: os fatores higiênicos são a satisfação com os aspectos do trabalho considerados

relevantes, como salário, supervisão, colegas e políticas organizacionais, enquanto os fatores motivacionais são a satisfação ligada às necessidades de crescimento, que incluem realização, reconhecimento e responsabilidade (SPECTOR, 2012).

Os modelos de motivação são conhecidos como teorias de conteúdo sobre motivação, pois enfocam no conteúdo (natureza) dos elementos que podem motivar uma pessoa. Eles se relacionam ao “eu” interior do indivíduo e com a forma pela qual o estado das necessidades internas de uma pessoa determina seu comportamento (NEWSTROM, 2008, p.107).

O comportamento organizacional vem sofrendo modificações com a evolução do mundo do trabalho e apresenta processos de motivação que têm o objetivo de compreender como os funcionários podem ser motivados (NEWSTROM, 2008).

- a) **teoria de justiça ou equidade** – valoriza tratamento justo e igualitário, as pessoas fazem comparações entre si e o resultado disso faz com que se sintam motivadas ou não;
- b) **teoria da determinação de metas** – inclui quatro fatores para a motivação do funcionário: o comprometimento com a meta, o *feedback* dado sobre o progresso da realização da meta, a dificuldade da meta e as especificidades da meta;
- c) **teoria da autoeficácia** – é determinante a crença que o funcionário tem em si mesmo de poder realizar uma tarefa;
- d) **teoria da expectativa** – as pessoas se motivam quando acreditam que o seu comportamento levará a recompensas ou resultados desejados.

2.1.2 Satisfação no Trabalho

Existem estudos que abordam a satisfação no trabalho de forma mais global, como um sentimento independente e geral em relação ao seu trabalho, e outros que optam por uma abordagem mais específica, que se concentra em aspectos como: salário, oportunidades de promoção, benefícios adicionais, chefes, condições de trabalho, natureza do trabalho, comunicação e segurança (SPECTOR, 2012).

“Satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos e emoções favoráveis ou desfavoráveis por meio dos quais os funcionários veem seu trabalho” (NEWSTROM, 2008, p. 202).

Portanto, a satisfação no trabalho pode ser medida pelo prazer que o funcionário tem em exercer suas funções e está relacionada também com as predisposições dos funcionários. Pessoas alegres, otimistas e educadas são detentoras de afetividade positiva e mais propensas a se sentirem satisfeitas com o seu trabalho. Por outro lado, pessoas pessimistas, tristes e irritadiças são predispostas a uma afetividade negativa e a estarem insatisfeitas com o trabalho (MUCHINSKY, 2004; NEWSTROM, 2008).

Assim a busca da satisfação no trabalho é uma conquista diária. Vários fatores influenciam na satisfação e no desenvolvimento do funcionário, entre eles a renumeração, o relacionamento com os colegas, o reconhecimento e o relacionamento perante a chefia, a qualidade de vida dentro e fora da empresa. A relação indivíduo-empresa caminha junta na perspectiva do estudo sobre a satisfação no trabalho (MUCHINSKY, 2004).

2.1.2.1 Bem-estar no Trabalho

A satisfação no trabalho é quando o indivíduo vivencia momentos benéficos promovidos por aspectos presentes no ambiente de trabalho, gerando um estado mental positivo de bem-estar (SIQUEIRA, 2014).

O bem-estar no trabalho envolve três dimensões: o envolvimento com o trabalho, o comprometimento organizacional e a satisfação (SIQUEIRA, 2008).

Satisfação no trabalho que gera o bem-estar significa que o indivíduo tem uma boa relação com seus colegas no local de trabalho e o salário oferecido pela organização, assim como as promoções, atendem às expectativas do trabalhador e o deixa feliz com as tarefas designadas (SIQUEIRA, 2014).

O Bem-Estar no Trabalho (BET) é compreendido como um conceito já aceito pela Psicologia Organizacional e do Trabalho, representa vínculos positivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (comprometimento) (SIQUEIRA, 2014).

O envolvimento com o trabalho se dá quando existe uma meta a ser alcançada por meio das atividades, os desafios impostos pelas atividades a serem vencidos pelo trabalhador, e há *feedback* oferecido pelos gestores (SIQUEIRA, 2014).

“O terceiro componente do conceito de BET é o comprometimento organizacional afetivo, originalmente definido por Mowday, Sters e Porter (1979) como uma identificação do indivíduo com a organização e um forte desejo de permanecer trabalhando” (Siqueira, 2014, p.42).

Entre as causas do bem-estar no trabalho, Siqueira e Padovan (2008) definem o comprometimento organizacional afetivo como um vínculo com a organização que traz sentimentos positivos de pertencimento, confiança, apego e dedicação à empresa.

2.2 AS DIMENSÕES DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Conforme Siqueira, a Escala de Satisfação no Trabalho (EST) foi criada para aferir o grau de satisfação no ambiente de trabalho, considerando cinco dimensões:

1. **Satisfação com os colegas:** contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas;

2. **Satisfação com o salário:** contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com a sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos para a realização da função;

3. **Satisfação com promoções:** contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção;

4. **Satisfação com a chefia:** contentamento com a organização e a capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles;

5. **Satisfação com a natureza do trabalho:** contentamento com o interesse pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.

2.2.1 Satisfação com os Colegas

Neste subcapítulo serão abordados temas sobre conflitos nas organizações e conceitos sobre equipe e grupo de trabalho, pois esses estão essencialmente relacionados à dimensão da satisfação com os colegas.

2.2.1.1 Conflito nas Organizações

O conflito pode acontecer quando há oposição entre duas ou mais partes. É um processo interpessoal que começa quando há divergências em torno de metas ou a forma de executá-las, mas pode surgir também devido à comunicação ineficaz, diferenças de personalidades, estresse pessoal, falta de clareza nos papéis, políticas e normas da empresa e diferentes crenças. “Uma pesquisa relata que os gerentes passam 20% do seu tempo lidando com conflitos [...] o conhecimento e a compreensão do conflito e dos métodos para resolvê-lo são muito importantes” (NEWSTROM, 2008, p.251). Existem três níveis de conflitos a considerar:

1. **conflito intrapessoal** – quando há pelo menos duas necessidades simultâneas em que a satisfação da primeira implica na insatisfação da segunda, causando desconforto.
2. **conflito interpessoal** – é considerado um dos conflitos mais sérios dentro de uma organização, porque afeta as emoções das pessoas, atingindo muitas vezes a autoestima e autoimagem, causando uma ruptura nas relações.
3. **conflito intergrupar** – acontece entre diferentes departamentos ou setores, ele pode ser negativo, quando um grupo procura enfraquecer ou prejudicar o outro, ou ser considerado construtivo quando cria uma força motivadora em uma competição saudável e equilibrada.

Quando o trabalhador está insatisfeito com a família e com a vida, ele fica mais propenso a conflitos no trabalho, mas no momento em que tem um suporte familiar emocional e instrumental, existe um equilíbrio maior para que ele tenha mais satisfação no trabalho com uma boa relação com seus colegas e com a organização como um todo (WALGER, VIAPIANA, BARBOZA, 2014).

2.2.1.1.1 Grupos e equipes de trabalho

O surgimento das equipes de trabalho data da década de 1970, com as empresas Toyota, General Fords e Volvo, e o modelo se provou tão eficiente que hoje é difícil encontrar empresas que não trabalhem com equipes. Realizar atividades em grupo apresenta um desenvolvimento melhor que com o indivíduo isolado. Quando exercem tarefas que exigem múltiplas habilidades, julgamento e experiência, equipes são mais flexíveis e receptivas às mudanças. Também podem ser montadas, distribuídas, reorientadas e dispersadas sem causar conflitos entre os participantes e a empresa. Trabalhar em equipe proporciona oportunidades para o funcionário focar mais no resultado do seu trabalho, envolvendo-se com os colegas, elevando sua autoestima e gerando satisfação (ROBINS; DECENZO, 2004).

“Um grupo de trabalho é uma coletânea de duas ou mais pessoas que interagem [...]. Essas duas características - interação e inter-relação - distinguem um grupo de mera coletânea de pessoas” (SPECTOR, 2012, p.328). Pode-se considerar uma equipe um grupo de trabalho, mas existem especificidades que as diferenciam. A equipe de trabalho faz com que as ações dos indivíduos sejam independentes e coordenadas; cada membro tem um papel particular especificado e deve haver metas e objetivos comuns para seus integrantes (SPECTOR, 2012).

Sobre a realidade pesquisada, sabe-se que o bom relacionamento entre colegas, a cooperação e a sensibilidade no ambiente de trabalho favorecem um bom clima organizacional, gerando satisfação dentro de uma empresa (LIMA, 2018).

2.3 SATISFAÇÃO COM SALÁRIOS E PROMOÇÕES

Esse subcapítulo discorre sobre o processo de cargos e salários dentro das organizações e a correlação entre recompensa e remuneração.

2.3.1 Cargos e Salários

Cargo é um conjunto de funções com atribuições e responsabilidades específicas dadas ao seu ocupante. Podemos entender que o estudo de cargos e salários é:

um instrumento que permitirá à empresa a administração dos seus recursos humanos na contratação, movimentações horizontais (méritos) e verticais (promoções) de seus profissionais e retenção de talentos na empresa. A definição de cargos e salários estabelecerá uma política salarial eficaz que permitirá a ascensão profissional dos colaboradores de acordo com suas aptidões e desempenhos; assim como subsidiará o desenvolvimento do plano de carreiras (ARAÚJO; GARCIA, 2014, p.41).

Para a avaliação de cargos e salários, exige-se equilíbrio interno, que acontece ao se analisar os cargos de forma que haja equidade de remunerações comparando aos demais cargos, e o equilíbrio externo, que é a adequação salarial das empresas com relação ao mercado de trabalho. É importante ressaltar que o tipo de trabalho desenvolvido pelo cargo é o que determina o nível de salário, diferentes tipos de trabalho exigem diferentes competências, e isso tem valor distinto para as empresas (ARAÚJO, GARCIA, 2014).

São os cargos que determinam o nível de remuneração, não as pessoas que os ocupam. Não existe uma padronização de fatores de remuneração na avaliação do cargo, mas o esforço, aptidão, responsabilidade e condições de trabalho são fatores distintivos nessa avaliação. Cargos que tem um alto nível de exigência, como, por exemplo, grande esforço e muita aptidão, recebem uma remuneração maior que os cargos que tenham baixos índices desses fatores (MUCHINSKY, 2004).

2.3.1.1 Remuneração e Recompensa

A remuneração é a contrapartida financeira de um trabalho realizado pelo trabalhador. Ela é um fator de recompensa que pode ser extrínseco, ou seja, que vem de fora, ou intrínseco, que pode fazer parte de um processo de valorização e de *status* profissional no mercado. Podendo ser direta ou básica, que é o pagamento do trabalho realizado; indireta, que é um conjunto de benefícios que o funcionário recebe como parte do seu salário; de senioridade, que é a remuneração recebida pelo tempo que o funcionário tem de dedicação à empresa; e a de desempenho, são premiações

recebidas devido aos resultados alcançados pelos funcionários, empresa ou negócios (DUTRA, 2012).

Recompensa é a concretização da valorização e do reconhecimento dados aos funcionários pelo seu trabalho na organização. Essa recompensa pode ser feita através de elogios, prêmios, aumento salarial ou promoção. O importante é considerar os critérios dessa recompensa, eles devem ser coerentes e consistentes no tempo, e a equidade tem que estar presente nessa avaliação. À medida que o funcionário percebe que a empresa oferece recompensas, ele impulsiona sua resposta para melhorar sua contribuição (DUTRA, 2012).

Vários tipos de pagamentos são exigidos para que um sistema de recompensas econômicas seja completo [...] juntos esses três sistemas-base salarial, recompensa por desempenho e participação nos lucros e resultados [...] cada um deles pode contribuir de alguma maneira para a satisfação econômica dos funcionários (NEWSTROM, 2008, p.128).

As recompensas têm valor econômico e social, sendo uma peça chave em diversos modelos motivacionais, como, por exemplo, o da necessidade e da equidade. Os funcionários fazem uma comparação elementar entre custos e benefícios e trabalham em um nível próximo, nem sempre encontrando o ponto de equilíbrio (NEWSTROM, 2008).

2.4 SATISFAÇÃO COM A CHEFIA

Esse subcapítulo disserta sobre teorias e conceitos da liderança, seus estilos e sua relação com o poder.

2.4.1. Liderança e Poder nas Organizações

Existe a liderança vinda de líderes que são oficialmente reconhecidos dentro das organizações e a liderança informal, que vem de líderes que não possuem o cargo formal.

Uma ideia comum a várias definições é que a liderança envolve influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos dos outros. Pessoas que não são líderes também influenciam os outros, mais os líderes exercem uma

influência desproporcional – em outras palavras, um líder é mais influente que um não líder (SPECTOR, 2012, p. 352).

Existem certas bases de poder no relacionamento entre o supervisor e o subordinado, que podem ser divididas em: o poder do conhecimento, que é a capacidade de dar informações precisas e ter *expertise* por parte do supervisor; de referência, o poder de influência e identificação que o subordinado sente em relação ao seu supervisor; o poder legítimo, a autoridade do nível hierárquico; de recompensa, fruto da crença de que o supervisor pode recompensar seu funcionário; e de coerção, punição com ações disciplinares, multas, demissões, etc. O poder de liderança usado positivamente pode possibilitar mecanismos para melhorar o funcionamento das organizações, mas em contraponto tem o lado negativo quando é considerado abuso de poder, trazendo prejuízo para as organizações e seus funcionários (SPECTOR, 2012).

2.4.1.1. Estilos de Liderança

Estilos de liderança são as diferentes formas que um líder pode atuar. Esses estilos podem afetar o desempenho e os resultados dos liderados.

As diferentes situações que se apresentam nas organizações requerem diferentes tipos de liderança. Segundo David McClelland (1996), pesquisador do comportamento humano, citado por Goleman, ser um líder exige, além das habilidades técnicas, inteligência emocional (IE), ou seja, habilidades de autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social. Os componentes da IE em um líder afetam diretamente o clima organizacional de forma positiva (GOLEMAN, 2015).

São seis os estilos de liderança que exercem efeitos positivos sobre os resultados e o clima, segundo Goleman (2015):

1. **estilo autoritário ou visionário** – são líderes que motivam os colaboradores ao deixar claro que o trabalho deles faz parte de uma visão maior para a empresa, transmitindo aos funcionários a importância da atividade que eles exercem;

2. **estilo *coaching*** – o líder *coach* se destaca em delegar, ajudando os funcionários a identificar as forças e fraquezas que possam alavancar sua carreira e os encorajando a criar metas e alcançá-las;

3. **estilo afiliativo** – é um estilo de liderança que gira em torno das pessoas, valorizando mais os indivíduos e suas emoções do que as tarefas e as metas;

4. **estilo democrático** – é o líder que dedica tempo para ouvir as opiniões e ideias de seus funcionários para influenciar nas decisões, desenvolvendo confiança, respeito e compromisso entre os liderados;

5. **estilo marcador de ritmo** – é o líder que fixa metas desafiadoras e empolgantes, exige padrões de desempenho extremamente altos e os exemplifica pessoalmente;

6. **estilo coercivo** – é um estilo de liderança que é mais apropriado em casos de ameaças ou emergências, induzindo novos modos.

“É uma questão de debate científico se liderança é diferente de gestão ou administração. Histórica e praticamente, esses termos têm sido usados de maneira intercambiável” (MUCHINSKY, 2004, p. 405).

2.5. SATISFAÇÃO COM A NATUREZA DO TRABALHO

Nesse subcapítulo são descritas as tarefas enriquecedoras do trabalho segundo a teoria de Herzberg, o significado e o sentido do trabalho que geram satisfação para o indivíduo.

2.5.1 Tarefas Enriquecedoras do Trabalho

A teoria dos dois fatores de Herzberg descreve que os fatores de higiene compreendem o salário, as condições de trabalho, as relações com os colegas, etc. Esses fatores, por mais favoráveis que sejam, não podem levar à motivação ou à satisfação, ou seja, eles apenas permitem, normalmente, o suprimento das necessidades básicas humanas. Já os fatores motivacionais estão vinculados ao próprio trabalho, como o interesse pelas tarefas, o aprendizado e a realização do trabalho em si, as responsabilidades e possibilidades de seguir carreira na organização. A percepção desses fatores estimula o interesse dos funcionários no

crescimento profissional e o aprimoramento dos seus conhecimentos em prol da empresa (ROBBINS, DECENZO, 2004).

De modo geral, essa teoria defende a ideia de que as necessidades podem ser satisfeitas enriquecendo as tarefas dos funcionários, o que por sua vez pode ser feita de maneira vertical (aumentando o grau de dificuldades do trabalho) ou lateral (diversificando as atribuições). Para isso, Herzberg sugere incentivar as iniciativas dos funcionários, organizar o trabalho de forma que tenha sentido, ter uma comunicação clara das informações de mudanças e das decisões com relação à organização do trabalho, dar *feedback*, delegar responsabilidades com tarefas novas e mais difíceis, desenvolvendo seu sentimento de competência (MORIN, 2009).

2.5.1.1 O Sentido do Trabalho

O significado do trabalho para o indivíduo na perspectiva econômica é que ele proporciona recursos financeiros para sustentabilidade da sua família e a pretensão de melhorar a qualidade de vida material. Mas além do fator econômico, o trabalho também tem um significado psicológico que proporciona uma fonte de identidade e união com outros indivíduos e leva à realização pessoal. O *status* profissional é um fator importante no senso de reconhecimento, autoestima e bem-estar psicológico de uma pessoa.

O trabalho tem um aspecto determinante na vida da maioria das pessoas: ele pode ter um valor intrínseco, que o indivíduo dá à realização do trabalho em si e por si, e o valor instrumental, que é prover as necessidades da vida. É uma via de descoberta de talentos, habilidades e conhecimentos do indivíduo (MUCHINSKY, 2004).

São três as dimensões do sentido do trabalho sob a ótica dos trabalhadores de acordo com Oliveira, et al (2004).

1. **dimensão individual** – refere-se à identificação com os valores pessoais, à credibilidade que se tem no trabalho que realiza, à valorização e ao prazer em ser reconhecido no que faz, ao desenvolvimento que possibilita o crescimento e a liberdade financeira;

2. **dimensão organizacional** – agrega valor e contribui para a empresa, satisfazendo suas expectativas. Refere-se à organização do trabalho, à autonomia de pensar e criar e ao contato com pessoas e ambiente agradáveis;
3. **dimensão social** – é o sentimento de contribuição ao fazer algo para alguém ou para a sociedade.

O envolvimento com o trabalho de uma forma prazerosa favorece o sentimento de realização e abre espaço para o funcionário demonstrar suas habilidades, seus talentos e suas competências, bem como tomar iniciativa para a resolução dos problemas (ROBBINS, 2009).

3 MÉTODO

“Método é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar objetivos [...] traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista” (MARCONI; LAKATO, 2005, p. 83).

No próximo subcapítulo, é apresentado o método utilizado para atingir o objetivo desse estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E ESTRATÉGIA DA PESQUISA

“A pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas teóricos ou práticos com o emprego de processos científicos” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 63).

O método de pesquisa no presente trabalho é do tipo exploratório e descritivo. Segundo Andrade, “a pesquisa exploratória é o primeiro passo de todo o trabalho científico [...] através da pesquisa exploratória, avalia-se a possibilidade de desenvolver uma boa pesquisa sobre determinado assunto” (ANDRADE, 1999, P.106). “A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 66).

Quanto aos procedimentos, a pesquisa é bibliográfica. “A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir das referências teóricas publicadas em documentos” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 65). Foram usadas, na referente pesquisa, diversas fontes bibliográficas para o estudo em questão.

Para esse estudo, a pesquisa de campo foi importante para a coleta de dados que fornece respostas para o problema apresentado. De acordo com Lakatos, “a pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimento acerca de um problema para qual se procura uma resposta ou uma hipótese que se queira comprovar” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 186).

Quanto à natureza, essa pesquisa é quantitativa sendo aplicada através de um questionário de escalas da satisfação do trabalho (EST¹) composto por 25 questões fechadas. “O método quantitativo, conforme o próprio nome sugere, tem como principal característica a utilização de quantificação, seja na modalidade de coleta de informações ou no tratamento das mesmas” (PEREIRA, 2012 p.84).

3.2 ESTUDO DE CASO – FUNDAÇÃO CEARENSE DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO (FUNCAP).

“Estudo de caso consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações” (ANDRADE, 1999 p. 117).

O presente artigo usa do estudo de caso para verificar como está o grau de satisfação dos terceirizados da gerência administrativa da Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FUNCAP).

3.2.1 População-Alvo e Seleção de Amostra

A população “é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo, e amostra é parte da população ou do universo selecionado de acordo com uma regra ou um plano” (PEREIRA, 2012, p. 92.)

No que diz respeito ao público-alvo, foram entrevistadas 10 pessoas, que são os terceirizados na gerência administrativa da FUNCAP. Vale ressaltar que, neste caso, a amostra da pesquisa corresponde ao universo de todos terceirizados do setor, portanto, trata-se de uma pesquisa censitária.

3.3 INSTRUMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Neste subcapítulo serão apresentadas as técnicas utilizadas para a elaboração do instrumento de pesquisa e sua aplicação na coleta de dados.

3.3.1 Elaboração do Instrumento de Pesquisa

O planejamento de uma pesquisa inclui um plano de ação e a elaboração de instrumentos que possam ser utilizados para coleta de dados (ANDRADE, 1999).

Na presente pesquisa foi aplicado um questionário com 25 perguntas fechadas, fundamentadas na escala de Siqueira (2008) que mede as cinco dimensões da satisfação do trabalho (EST), que são: satisfação com os colegas; satisfação com a chefia; satisfação com as promoções; satisfação com o salário; e satisfação com a natureza do trabalho.

Segundo Pereira, “Escala são um instrumento científico de observação e mensuração dos fenômenos sociais [...] com o propósito de medir a intensidade das atitudes e opiniões de forma objetiva” (PEREIRA, 2012, p. 168). A escala do questionário segue o modelo de Likert com as seguintes alternativas: totalmente insatisfeito, muito insatisfeito, insatisfeito, indiferente, satisfeito, muito satisfeito e totalmente satisfeito. Esse instrumento de coleta de dados já foi validado cientificamente no Brasil (SIQUEIRA, 2008).

3.3.2 Aplicação do Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de pesquisa foi aplicado de forma presencial ao público alvo no período de 01 a 10 de Abril de 2019. Foi solicitado a autorização junto a diretoria do órgão público FUNCAP (Apêndice A, p. 28) para viabilizar a realização da coleta de dados da referida pesquisa.

3.4 MÉTODO DE COLETA E PROCESSAMENTO DOS DADOS

Neste subcapítulo será descrito o método de coleta, tabulação e tratamento de dados utilizados na pesquisa para a análise dos resultados.

3.4.1 Coleta dos Dados

“A coleta de dados constitui uma etapa importantíssima da pesquisa de campo [...] devem ser esquematizadas, a fim de facilitar o desenvolvimento da pesquisa, bem como assegurar uma ordem lógica na execução das atividades” (ANDRADE, 1999, p. 134).

A aplicação do questionário foi presencial, de acordo com a disponibilidade dada pelos setores protocolo, limpeza e manutenção, motoristas, recursos humanos e administrativo.

3.4.2 Tabulação dos Dados

“Tabulação é a disposição dos dados em tabelas, possibilitando maior facilidade na verificação das inter-relações entre elas [...] permite sintetizar os dados de observação e representá-los graficamente” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 167).

A tabulação dos dados dessa pesquisa foi feito com ajuda do computador, onde os dados foram digitados no *Microsoft Office Excel*, possibilitando a análise de dados, de acordo com os fatores correlacionados pela EST, apresentados da seguinte forma: satisfação com os colegas de trabalho (fator 1, cinco itens), satisfação com o salário (fator 2, cinco itens), satisfação com a chefia (fator 3, cinco itens), satisfação com a natureza do trabalho (fator 4, cinco itens) e satisfação com as promoções (fator 5, cinco itens). **As médias aritméticas das dimensões são calculadas a partir das médias de cada questão respondida pelos sujeitos.**

3.4.3 Tratamento dos Dados

O tratamento de dados refere-se à análise e à interpretação dos dados coletados. “A análise deve ser feita para atender aos objetivos da pesquisa e para comparar e confrontar dados e provas com o objetivo de confirmar ou rejeitar a(s) hipótese(s) ou os pressupostos da pesquisa” (PEREIRA, 2012, p. 93).

O EST tem uma medida multidimensional com cinco dimensões, deverão ser computados cinco escores médios. A interpretação dos resultados deverá considerar que quanto maior for o escore de valor médio, maior será o grau de satisfação do

empregado com aquela dimensão de seu trabalho. De acordo com as escalas valores entre 5 e 7 tendem a indicar a satisfação, valores entre 1 e 3,9 tendem a sinalizar insatisfação e os valores entre 4 e 4,9 informam um estado de indiferença, ou seja, pendem para o nem satisfeito ou nem insatisfeito (SIQUEIRA, 2008). O objetivo desse tratamento de dados é resumir os dados de uma forma que se tenha uma visão global e facilite a análise para se chegar aos resultados dessa pesquisa.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesse capítulo serão apresentados os resultados da coleta de dados e suas respectivas análises.

4.1 OBJETO DE ESTUDO – FUNDAÇÃO CEARENSE DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO (FUNCAP).

A FUNCAP foi criada pela Lei 11.752, de 12 de novembro de 1990 e alterada pela Lei 15.012, de 04 de outubro de 2011. É uma instituição de direito público e com autonomia administrativa e financeira, regida por um estatuto e pelas normas do Direito Público relativas a fundações e pela legislação estadual que lhe for pertinente. Vincula-se funcionalmente à Secretaria da Ciência, Tecnologia e Educação Superior do Estado do Ceará (SECITECE).

Sua missão é contribuir para o desenvolvimento social e econômico do Estado por intermédio da pesquisa científica e de sua aplicação sob as formas de tecnologia e inovação. Tem como objetivo apoiar grupos de pesquisa com reconhecida excelência mediante o suporte financeiro à execução de projetos de pesquisas científicas, tecnológicas e de inovadoras.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Por meio dos questionários respondidos, foi possível identificar o perfil dos terceirizados que trabalham na Gerência Administrativa da FUNCAP. No total são dez

funcionários terceirizados, mas um se encontrava de férias no período da aplicação da pesquisa.

O perfil sociodemográfico dos terceirizados (Apêndice B, p. 29) que responderam ao questionário destaca-se em maior numero, 4 pessoas com idades entre 31 a 40 anos, 5 terceirizados são do sexo masculino, na escolaridade temos 5 pessoas com ensino médio. O tempo de serviço é equivalente entre 1 a 5 anos e 5 a 10 anos, cada um com 4 terceirizados, sendo apenas 1 funcionário com mais de 15 anos de serviço na Fundação do total de 9 dos respondentes.

Na pesquisa foi aplicado um questionário com 25 perguntas fechadas fundamentadas na escala de Siqueira (2008) que afere a dimensão da satisfação no trabalho com os colegas, salários, promoções, chefia e natureza do trabalho. Os terceirizados da gerência administrativa da Funcap responderam conforme exposto nos próximos parágrafos. Para ser melhor visualizado esses resultados, os gráficos estão exibidos no apêndice C (p. 31).

A satisfação com os colegas (Apêndice C, p. 30), com relação ao espírito de colaboração entre os colegas, os respondentes demonstraram indiferença, com média de 4,88, tendo em vista que 8 estavam satisfeitos e 1 indiferente. A amizade entre os colegas alcançou uma média de 5,44, onde demonstraram estarem satisfeitos, assim como no questionamento sobre o relacionamento entre os colegas, com uma média de 5,55.

Dos 9 respondentes, 6 estão satisfeitos e 3 muito satisfeitos com a quantidade de amigos que tem entre os colegas de trabalho, alcançando uma média de 5,33. A média obtida com as respostas sobre a confiança entre os colegas foi de 5, onde apenas 1 se mostrou indiferente. Vale ressaltar que de acordo com a escala os valores entre 5 e 7 indicam satisfação.

Sobre a satisfação referente ao salário (Apêndice C, p. 30), quando questionados sobre a média do salário em relação às horas trabalhadas, 5 estão satisfeitos, 1 é indiferente e 3 se dizem insatisfeitos, totalizando uma média 4,22. O tópico salário e sua capacidade profissional apresentou uma média 4,11, demonstrando uma indiferença entre os respondentes, 1 se diz muito insatisfeito, 3 estão insatisfeitos, 4 satisfeitos e 1 muito satisfeito.

Salário com relação ao custo de vida apresentou a menor média, 3,33, dentro dessa dimensão. Dos 9 funcionários terceirizados, somente 2 estão satisfeitos.

Quanto a quantidade de dinheiro recebido no final do mês, 1 está muito insatisfeito, 4 insatisfeitos e 4 estão satisfeitos, pontuando uma média de 3,66, indicando insatisfação entre os respondentes. O salário comparado com o esforço do trabalho teve uma média 4,11, indicando indiferença, onde 3 estão indiferentes, 1 muito insatisfeito, 1 insatisfeito e 4 estão satisfeitos. Nessa dimensão de satisfação com os salários, os terceirizados apresentaram, conforme a escala, 3 itens com valores equivalentes a indiferença e 2 itens com médias que indicam insatisfação.

A satisfação com as promoções (Apêndice C-II, p. 31), a quantidade de vezes que foi promovido, apresenta média 3, resultando na insatisfação entre os terceirizados, assim como o tempo de espera da promoção, com a média 3,3, pontuando as menores médias da dimensão satisfação com as promoções.

Quando questionados sobre as garantias a quem é promovido, 3 estão indiferentes e 6 estão satisfeitos, com uma média 4,66 que demonstra indiferença. A indiferença também é encontrada nas oportunidades de promoção na empresa, com uma média 4,11, onde 1 está totalmente insatisfeito, 2 estão indiferentes e 5 estão satisfeitos.

Quanto ao tópico da realização de promoções, 1 está totalmente insatisfeito, 1 insatisfeito, 4 são indiferentes e 3 se dizem satisfeitos, totalizando uma média 4, que também indica indiferença. Nessa dimensão, as respostas obtiveram médias equivalentes à indiferente e à insatisfação de acordo com a escala.

Sobre a satisfação com a chefia (Apêndice C-II, p. 31), a pergunta como o chefe organiza o setor, dos respondentes, 1 está totalmente insatisfeito, 1 indiferente e 7 estão satisfeitos, alcançando uma média 4,33. Quanto ao interesse do chefe pelo seu trabalho, os terceirizados se encontram satisfeitos, tendo uma média 5,22, apresentando só 1 respondente indiferente.

Com relação ao entendimento com o chefe, a maioria se diz satisfeito, com uma média de 5,22. No quesito tratamento com o chefe, a média foi 5,44.

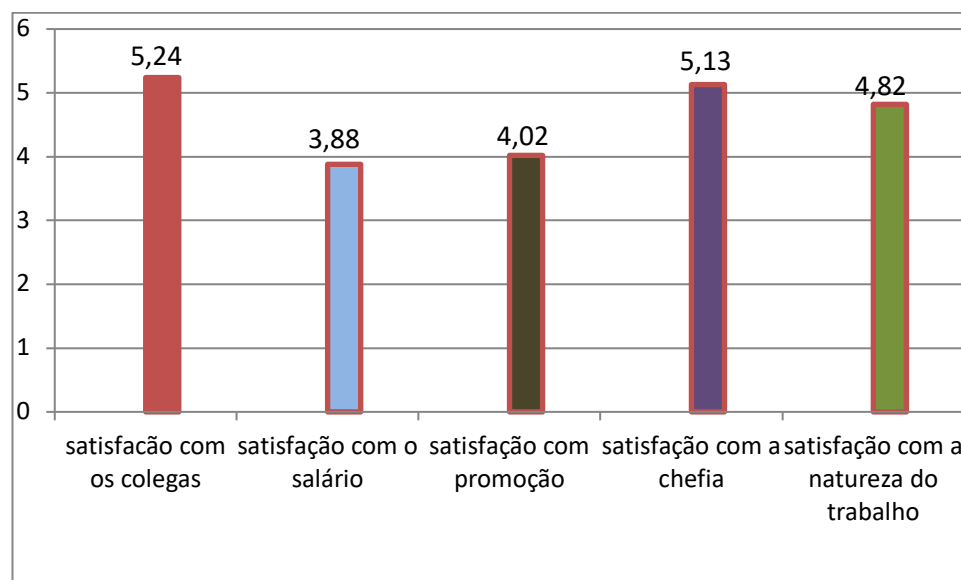
Sobre a capacidade do chefe, somente 1 respondente está indiferente, enquanto 8 estão satisfeitos. Nessa dimensão, todos os indicadores avaliados obtiveram média indicativa de satisfação com o chefe, ou seja, 5,3. Contudo, vale salientar que a média de satisfação compreende o intervalo entre médias 5 a 7, o que indica este item como satisfação, mas não elevada.

No tópico satisfação com a natureza do trabalho (Apêndice C-III, p. 32), 1 respondente está totalmente satisfeito com relação ao interesse com as tarefas, 1 está totalmente insatisfeito e 7 estão satisfeitos, tendo uma média 4,77.

Quanto a capacidade de absorção do trabalho, todos disseram estar satisfeitos, alcançando uma média 5. Sobre as preocupações exigidas pelo trabalho, houve 1 indiferente, 1 muito insatisfeito, 6 satisfeitos e 1 muito satisfeito, apresentando uma média 4,66. Assim como o quesito variedade das tarefas, com média 4,66.

Com relação a oportunidade de fazer o trabalho que faço, todos dizem estar satisfeitos, explicitando média 5. Conforme a escala nessa dimensão, o resultado demonstra indiferença.

Gráfico 6- Resultado das médias por dimensão



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Analisando os resultados, a dimensão da satisfação com os colegas foi a que mais pontuou positivamente dentre as outras dimensões da satisfação no trabalho, com média geral 5,24. Os terceirizados são de uma mesma gerência, mais trabalham em setores diferentes, contudo foi constatado que a relação entre os colegas é muito boa e que há um entrosamento entre as equipes, propiciando um ambiente acolhedor e produtivo. Este resultado está de acordo com os estudos de Robin e Decenzo (2004).

A dimensão satisfação com o salário teve sua média inferior a 4, detectando uma insatisfação entre os funcionários terceirizados. A remuneração é um dos fatores

de satisfação, motivação e desenvolvimento do indivíduo no trabalho, quando esse quesito não responde à contento gera uma insatisfação, conforme Muchinsky (2004).

Vale ressaltar que a insatisfação salarial é um fato comum entre os trabalhadores, diante da conjuntura econômica atual do país.

A dimensão das promoções para uma satisfação no trabalho apresentou uma indiferença por parte dos respondentes, estando, provavelmente, relacionada ao fato de o órgão ser uma instituição pública e não haver promoção hierárquica propriamente dita entre os terceirizados.

Na dimensão satisfação com a chefia, os terceirizados se encontram satisfeitos, o que é demonstrado pela média geral acima de 5,0. Este indicador demonstra a boa relação interpessoal que existe entre o gerente e seus subordinados.

A dimensão satisfação com a natureza do trabalho apresentou um resultado indiferente, com média geral 4,82, muito próximo da faixa de satisfação, que é 5,0. Entre os respondentes, esse resultado pode estar diretamente ligado à forma de seleção dos terceirizados, que é por indicação e não pelas habilidades necessárias. Ou seja, o trabalho supre as necessidades básicas, não havendo uma motivação maior para com o aprendizado e a realização do trabalho em si.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve o objetivo de averiguar como está a satisfação no ambiente de trabalho dos terceirizados da gerência administrativa da FUNCAP, sendo utilizada a Escala de Satisfação no Trabalho (EST), onde é construído sua validação por meio de um questionário que mede as cinco dimensões do trabalho já citadas.

A insatisfação e a indiferença encontradas nas dimensões satisfação com os salários, promoções e a natureza do trabalho comprometem a motivação entre os terceirizados em mudar a realidade, sendo suficientes a segurança e o suprimento das necessidades básicas.

Em contraponto, a satisfação apresentada foi com relação aos colegas e a chefia, que são fatores extrínsecos, demonstrando que no ambiente de trabalho o relacionamento interpessoal é primordial entre os terceirizados.

Sugere-se que o RH tenha profissionais na área de gestão de pessoas, ofertando palestras motivacionais e cursos de capacitação.

O resultado desta pesquisa pode servir para uma investigação científica qualitativa para termos mais dados e uma melhor exploração desse assunto. Ademais, tendo uma limitação no universo pesquisado, é indicado que seja feita uma pesquisa com amostras maiores, envolvendo outros setores e com possibilidades de exploração de outras nuances da gestão de pessoas, como qualidade de vida no trabalho e clima organizacional, para se ter um melhor conhecimento da realidade dos terceirizados da FUNCAP.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Cesar. Luís. G.; GARCIA, Amadeu. A. **Gestão de pessoas: Estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ANDRADE, Margarida, Maria. **Introdução á metodologia do trabalho científico**: 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Plenário aprova terceirização para atividades fim e reforma trabalhista**. 2017. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/politica/538197-plenario-aprova-terceirizaca-para-atividade-e-reforma-trabalhista.html>. Acesso em: 04 set. 2018.

CERVO, Alcino, Pedro; BERVIAN, Luís, Amado. **Metodologia científica**: 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DIFINI, C. D. R. **Avaliação da satisfação e motivação dos técnico-administrativos em uma instituição de ensino superior**. 2002. 86 p. Dissertação (Mestrado profissionalizante em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/1693>. Acesso em: 03 set. 2018.

DUTRA, Souza. J. **Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2012.

GIOVANELLI, L. **Insatisfeitos, pesquisa aponta que mais da metade dos brasileiros querem trocar de emprego**. 2018. Disponível em: <https://carreiras.empregos.com.br/mercado/trocar-de-emprego>. Acesso em: 04 set. 2018.

GOLEMAN, DANIEL **Liderança: A inteligência emocional na formação de um líder**. 4 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa nacional por amostragem de domicílio: aspectos de sindicalização e trabalho**. 2015. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv100322.pdf>. Acesso em: 03 set. 2018.

LIMA, Dantas, Luci. **Clima organizacional na Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte**. 2018. 101 p. Dissertação (Mestrado profissional em gestão pública) Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN Disponível em <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/25019>. Acesso em 23 abril 2019.

LOVE Mondays. **Os estados mais satisfeitos no trabalho (ou não)**. 2015. Disponível em: <https://www.lovemondays.com.br/blog/os-estados-mais-satisfeitos-no-trabalho-ou-no>. Acesso em: 03 set. 2018.

MARCONI, Andrade, Marina; LAKATO, Maria, Eva. **Fundamentos da metodologia científica**: 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MORIN, M. Estelle; AUBÉ, C. **Psicologia e gestão**: São Paulo: Atlas, 2009.

MUCHINSKY, M. Paul. **Psicologia organizacional**: 7. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

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

OLIVEIRAS, S.R.; PIACCININI, V.C.; FONTOURA, D.S.; SHWEIG, C. **Buscando sentido no trabalho**. 2004. 16 p. Disponível em www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-grt-2734.pdf acesso em 13 out. 2018.

PEREIRA, Matias, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**: 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2009.

ROBBINS, Stephen. P.; DECENZO, David. A. **Fundamentos de Administração**: conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SANTOS, N. I. A. ECKARDT, M. Silva, N. A. **Terceirização na administração pública**: estudos das relações interpessoais dos colaboradores terceirizados. **Revista Espacios**. v. 39, n. 22, p. 37-52, 2018. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n22/a18v39n22p37.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2018

SIQUEIRA, M.M.M. (org). Satisfação no trabalho in: pp.265-268. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, M.M.M. **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SPECTOR, Paul. E. **Psicologia das organizações**: 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

APÊNDICES

Apêndice A – Carta de Autorização de Participação da Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico no Estudo de Caso

Autorização de Participação da Empresa no Estudo de Caso

Fortaleza, 14 de Março de 2019.

Eu, Andréa Dantas Moreira aluna do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7), sob orientação da Profa. Olivia Guerreiro, solicito permissão para obter voluntariamente de sua empresa informações que serão utilizadas, após tratamento, na forma de estudo de caso a ser inserido na pesquisa em andamento sobre “Satisfação no ambiente de trabalho na Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FUNCAP), sob a ótica dos empregados terceirizados da gerência administrativa”.

As informações declaradas nesta pesquisa serão mantidas em sigilo, como também o anonimato da empresa e do respondente.

No aguardo do aceite, agradecemos a atenção dispensada.

Andréa Dantas Moreira
Aluna – Pesquisadora

Profa. Olivia Guerreiro
Orientadora da Pesquisa

José Delcio de Moraes – Gerente Administrativo
Gead – Funcap

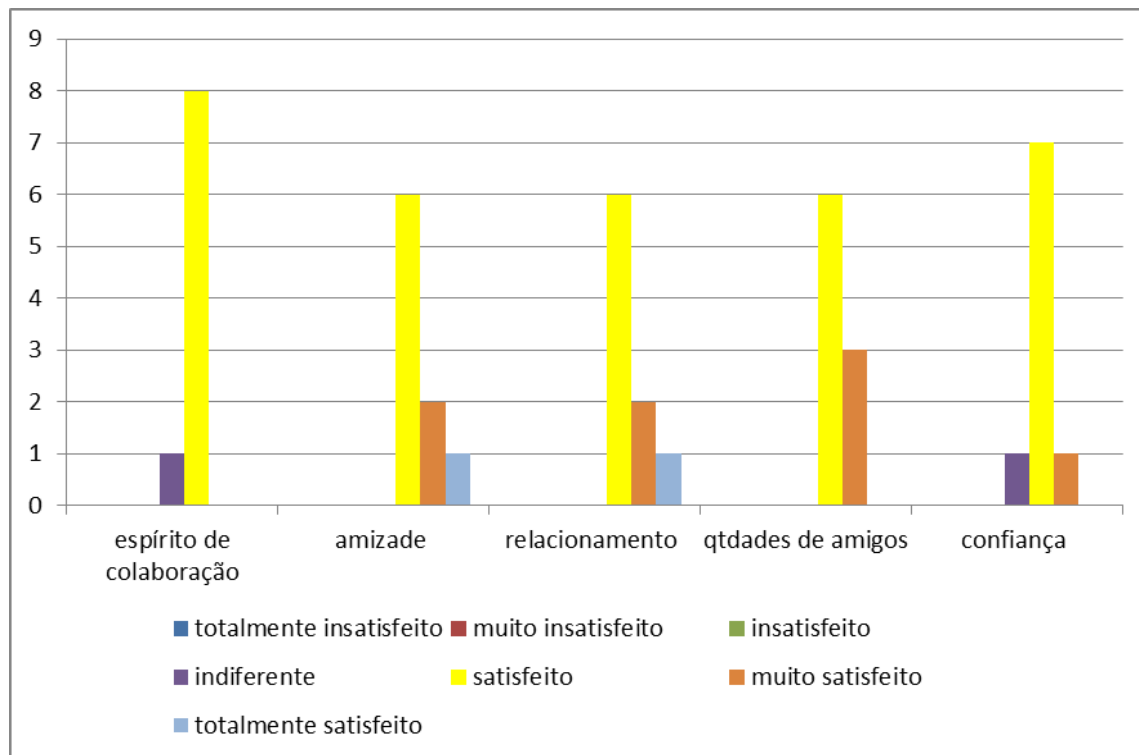
Apêndice B – Tabela**Tabela 1 - Perfil sóciodemográfico dos participantes da pesquisa**

VARIÁVEIS	NÍVEIS	QUANTIDADES	%
Idade	21 – 30 ANOS	1	11,1
	31 – 40 ANOS	4	44,5
	41 – 50 ANOS	3	33,3
	Acima de 50 anos	1	11,1
Gênero	Feminino	4	44,4
	Masculino	5	55,5
Escolaridade	Ensino Fundamental	1	11,1
	Ensino Médio	5	55,5
	Ensino Superior	1	11,1
	Ensino Técnico	1	11,1
	Pós-graduação	1	11,1
	Mestrado	0	0
	Doutorado	0	0
Tempo de Serviço	1 a 5 anos	4	44,4
	5 a 10 anos	4	44,4
	10 a 15 anos	0	0
	Acima de 15 anos	1	11,2

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

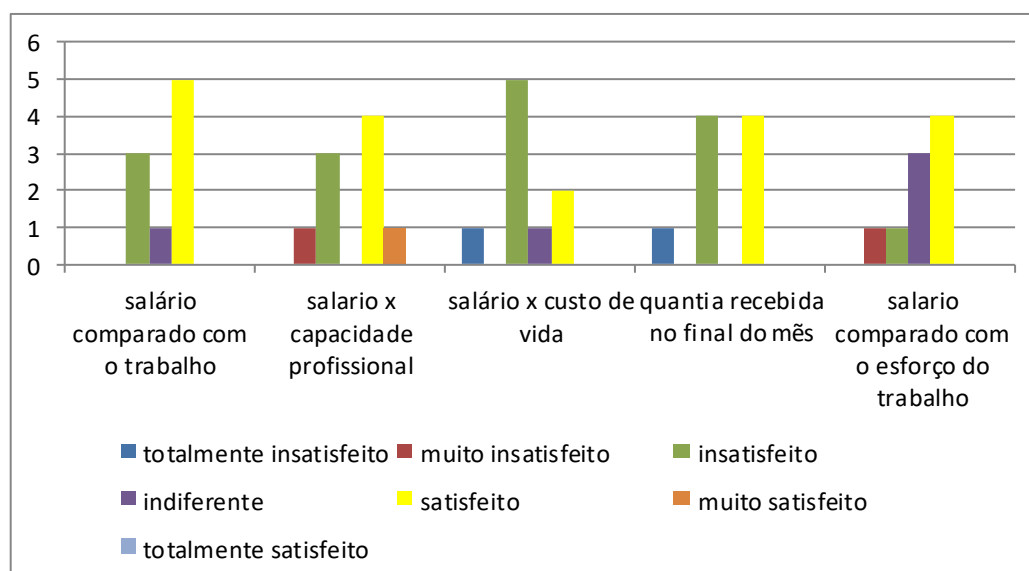
Apêndice C – Gráficos

Gráfico 1 – Satisfação com os colegas



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

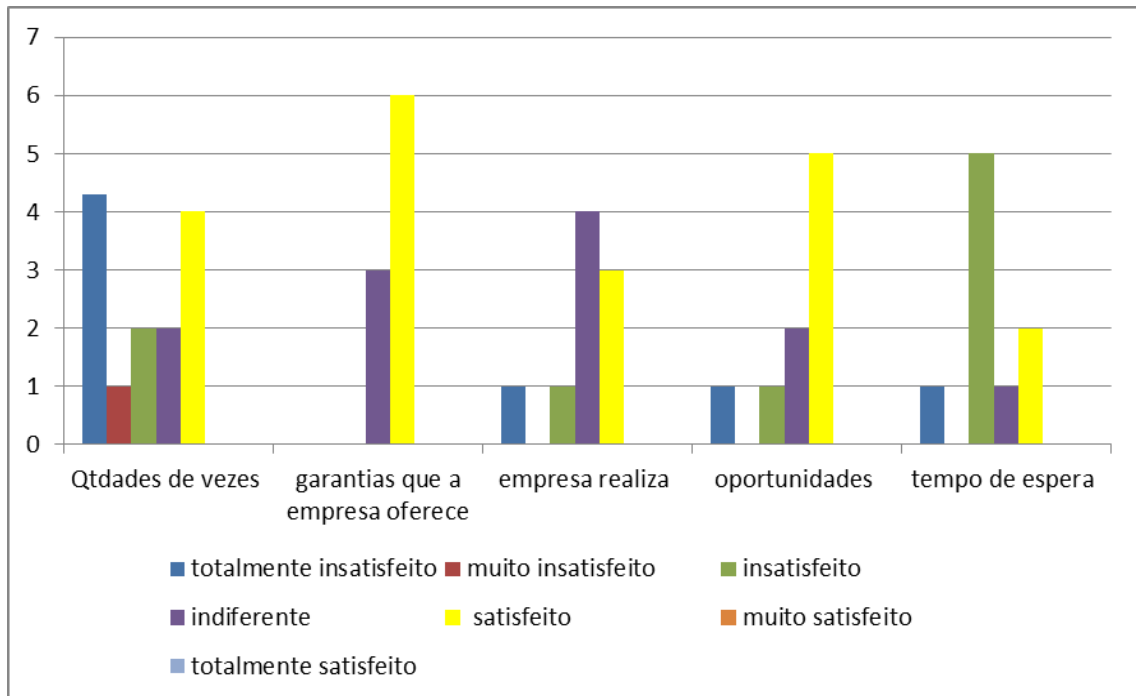
Gráfico 2 - Satisfação com os salários



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

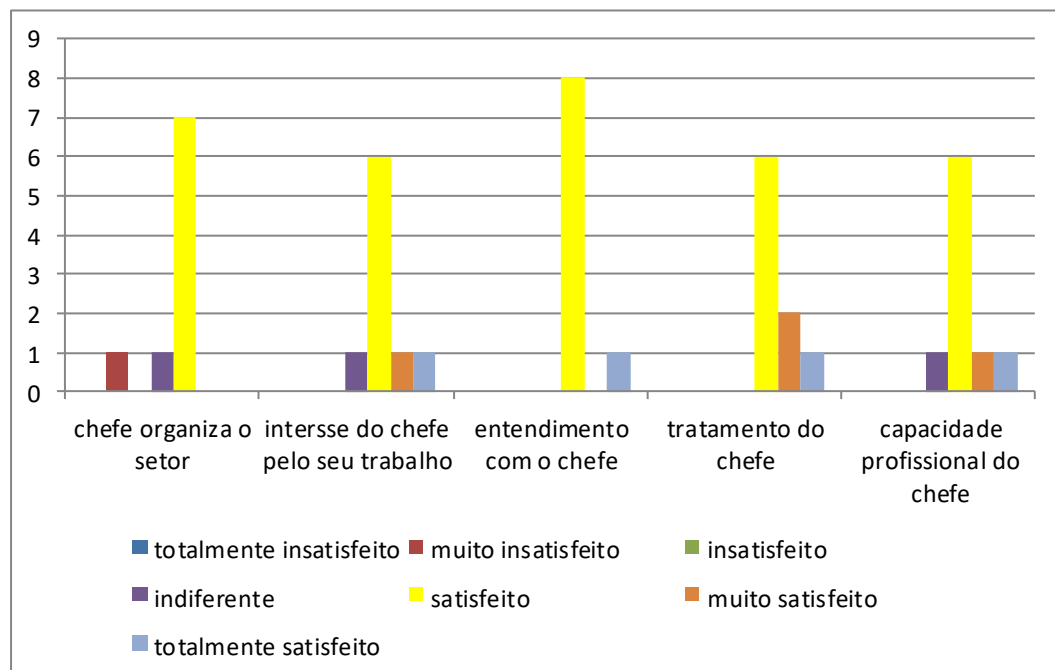
APÊNDICE C-II

Gráfico 3 – Satisfação com as promoções



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

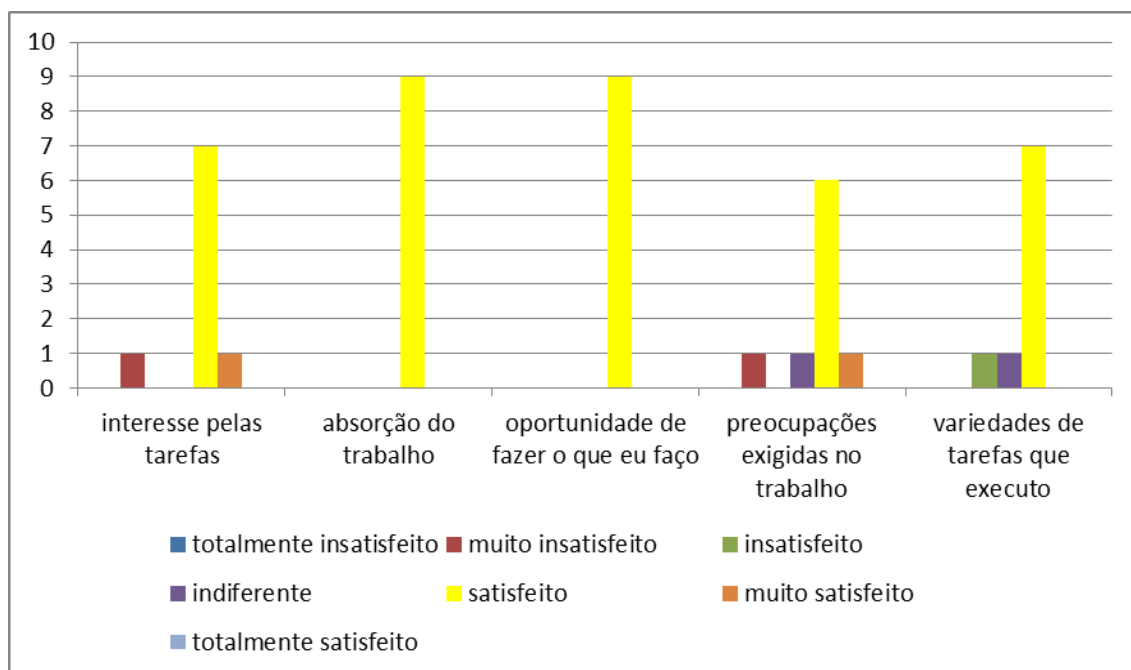
Gráfico 4- Satisfação com a chefia



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

APÊNDICE C-III

Gráfico 5 - Satisfação com a natureza do trabalho



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

ANEXOS

Anexo A – Instrumento de pesquisa – Questionário

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO TRABALHO SOB A ÓTICA DOS TERCEIRIZADOS DA FUNDAÇÃO CEARENSE DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO ARTIGO CIENTÍFICO Curso Graduação em Administração	
• Instruções para os respondentes: 1. Esta pesquisa está dividida em 02 etapas; 2. Informar a data em que está respondendo o questionário; 3. Procure não deixar nenhum campo sem resposta, somente o campo “Número”; 4. As informações declaradas nesta pesquisa serão mantidas em sigilo; 5. Após análise, os resultados serão disponibilizados aos participantes. Sua participação é de extrema importância para os resultados desta pesquisa.	
Data: / / 2019	Número:
I - Características do respondente	
1- Idade	
() entre 21 e 30 anos	() entre 41 e 50 anos
() entre 31 e 40 anos	() acima de 50 anos
2 – Gênero	
() Masculino	() Feminino
3- Grau de escolaridade	
() Ensino fundamental	() Pós-graduação
() Ensino médio	() Mestrado
() Ensino Superior	() Doutorado
() Ensino Técnico	
4- Tempo de serviço	
() de 1 a 5 anos	() entre 10 e 15 anos
() de 5 a 10 anos	() acima de 15 anos

Anexo A - II

II – Escala de Satisfação no Trabalho (EST)

Caro servidor(a)

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...

continua

- () Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
- () Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
- () Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
- () Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.
- () Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
- () Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
- () Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.
- () Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
- () Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho.
- () Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.
- () Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.
- () Com o meu salário comparado ao custo de vida.
- () Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.
- () Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.
- () Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês.

conclusão

- () Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.
- () Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.
- () Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.
- () Com o entendimento entre eu e meu chefe.
- () Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa.
- () Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.
- () Com a maneira como meu chefe me trata.
- () Com a variedade de tarefas que realizo.
- () Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
- () Com a capacidade profissional do meu chefe.

Fonte: SIQUEIRA, 2008, p. 272.

Anexo B – Dimensões, Definições, Itens e Índices de Precisão da EST em sua Forma com 25 Itens

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

Fonte: Siqueira, 2008, p. 269.