

CARACTERÍSTICAS DOS IMPACTOS DAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS SOBRE A SATISFAÇÃO NO TRABALHO



Banca examinadora:

Profa.orientadora: Cecilia Whitaker Bergamini

Prof. _____

Prof. _____

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO DA
FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

Dalila Alves Corrêa

CARACTERÍSTICAS DOS IMPACTOS DAS POLÍTICAS DE RECURSOS
HUMANOS SOBRE A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

(Volume II)

Dissertação apresentada ao curso de mestrado
da Escola de Administração de Empresas de
São Paulo da Fundação Getúlio Vargas - área de
concentração : Organização, recursos humanos
e planejamento, como requisito obrigatório para
obtenção de título de mestre em administração.

Profa.orientadora: Cecília Whitaker Bergamini

São Paulo
1990

S U M Á R I O

I. ESTUDO DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO E DAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

1.1-Introdução.....	1
1.2-Objetivos do estudo.....	2
1.3-Limitação do estudo.....	4
1.4-Modelo do estudo.....	4
1.5-Hipótese do estudo.....	6
1.6-Importância do estudo.....	8
1.7-Contribuições do estudo.....	9

II. METODOLOGIA DO ESTUDO

2.1-Considerações sobre a determinação do processo amostral.....	10
2.2-A Constituição da amostra.....	16
2.3-Considerações sobre instrumentos de pesquisa e especificação da coleta de dados.....	19
2.4-O questionário da pesquisa.....	21
2.5-A entrevista da pesquisa.....	53
2.6-A escala de mensuração do questionário.....	54

III. APRESENTAÇÃO DA ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS

3.1 - Variáveis demográficas.....	57
3.2 - Variável dependente - configuração dos níveis de satisfação no trabalho.....	71

3.3- Variáveis independentes-Configuração dos níveis de concordância com as políticas de recursos humanos.....	73
IV.RESULTADOS DO ESTUDO ESTATÍSTICOS	
4.1- Técnicas estatísticas utilizadas no estudo.....	93
4.2- Resultados dos testes estatísticos efetuados para as variáveis satisfação no trabalho e políticas de recursos humanos.....	96
4.3- Resultados dos testes estatísticos efetuados para as variáveis satisfação no trabalho e variáveis demográficas.....	121
4.4- Fatores determinantes da satisfação e da insatisfação no trabalho.....	130
V. COMENTÁRIOS DOS RESULTADOS ESTATÍSTICOS, SUGESTÕES, RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS E CONCLUSÃO FINAL DO ESTUDO....	155
VI.BIBLIOGRAFIA.....	200
VII.ANEXOS	

ESTUDO DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO E DAS POLÍTICAS DE RECURSOS
HUMANOS

I - ESTUDO DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO E DAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

1.1- Introdução

Desde o início do século, o interesse dos cientistas e pesquisadores sociais pela satisfação no trabalho, tem se multiplicado bastante, haja visto que a quantidade de material produzido sobre o tema já ultrapassou, há muito, a cifra dos 3.000 artigos. ¹

Indubitavelmente, trata-se de um fenômeno comportamental, que mesmo antigo, continua atual e despertando interesse dos mais variados segmentos da sociedade científica e empresarial.

A justificativa para proceder este estudo deriva, a priori, de um simples desejo de conhecer e aprender mais sobre o assunto, sobretudo, verificou-se a existência de poucos estudos do gênero, dirigidos e elaborados exclusivamente para empresas estatais nacionais. Logo, percebeu-se que há viabilidade para continuar explorando-o em épocas e situações contingenciais diferentes.

O presente capítulo descreve os objetivos do estudo(item 1.2), a limitação do estudo(item 1.3), o modelo do estudo(item

¹ - LOCKE, A.E. - "The nature and causes of job satisfaction". In M.D. Dunette (org.) Handbook of industrial and organizational psychology. Rand McNally, Chicago 1976.

1.4), a hipótese do estudo(item 1.5), a importância prática do estudo(item 1.6) e as contribuições do estudo(item 1.7).

1.2- Os objetivos do estudo

O estudo apresenta uma proposta de investigação e análise da variável satisfação no trabalho junto à funcionários que atuam em empresas estatais sediadas na Grande São Paulo. Sua abrangência inclui uma investigação paralela das políticas de recursos humanos que aquelas empresas adotam e praticam.

Desse modo,o enfoque principal deste estudo é examinar as características, natureza e grau da relação entre a satisfação individual no trabalho e as políticas de recursos humanos das empresas consultadas. A associação das duas variáveis procura investigar o impacto das políticas de recursos humanos, operacionalizadas em diferentes aspectos, sobre as considerações pessoais dos funcionários quanto à satisfação no trabalho.

Os objetivos aqui apresentados podem ser assim sintetizados:

a-Investigar o comportamento dos trabalhadores quanto às suas considerações pessoais sobre os fatores que lhes proporcionam satisfação no trabalho.

b-Examinar, a partir das avaliações dos trabalhadores,o

tratamento auferido às políticas de recursos humanos das empresas em que trabalham.

c-Estabelecer a natureza da dependência entre a variável satisfação no trabalho e a variável políticas de recursos humanos adotadas nas empresas pesquisadas.

Finalmente, justifica-se que o destaque dado às políticas de recursos humanos, como prováveis fatores de interveniências nos níveis de satisfação no trabalho, está naturalmente ligado às funções desta variável dentro das organizações. Devido à sua natureza de lidar com aspectos comportamentais dos trabalhadores, é esperado que a área procure atuar no sentido de atenuar conflitos interpessoais e garantir que o trabalho possa ser uma fonte de satisfação para os que o exercem. Esta expectativa não é só prefaciada em função dos impactos positivos que o sentimento de satisfação desperta mas, também pelos efeitos, igualmente positivos, que se espera encontrar a nível organizacional, favorecendo assim tanto o desenvolvimento das organizações como o desenvolvimento dos indivíduos que nelas atuam.

1.3- Limitação do estudo

Considerando que os estudos, sobre a satisfação no trabalho, têm atribuído grande relevância às características individuais dos trabalhadores, cabe às políticas de recursos humanos orientar grande parte daquilo que os indivíduos percebem pela sua atuação em termos ideais. Seria desejável que a filosofia, os princípios, as técnicas e os procedimentos empregados pelos profissionais da área, estivessem também inclinados na direção de garantir um nível de satisfação global mais elevado.

Desse modo, a elaboração e a implantação das políticas de recursos humanos que vão ao encontro das considerações pessoais dos trabalhadores, representa a questão principal do problema a ser abordado neste estudo.

Elaborar sugestões para o delineamento de um modelo padrão de tratamento, foge do escopo deste estudo mas, a resposta para tais elaborações pode ser procurada a partir de estudos similares ao modelo conceitual apresentado a seguir.

1.4- Modelo do estudo

Sendo o objetivo principal deste estudo a identificação de uma relação entre a satisfação no trabalho, dos funcionários de

1.5- Hipótese do estudo

Embora apresente um processo simples, a formulação da hipótese é um fundamento importante para guiar o estudo. Sem ela nossa pesquisa empírica seria apenas uma divagação ao acaso e os resultados do trabalho não poderiam ser expostos como fatos de significados claros.

Formulou-se para o presente estudo duas afirmativas conceituais básicas que, utilizando-se do acervo bibliográfico, dos experimentos já realizados e dos dados primários coletados junto à trabalhadores de empresas estatais; fundamentam a validação:

H₁- A satisfação no trabalho é uma variável comportamental que depende dos impactos das políticas de recursos humanos sobre os empregados.

H₀- Os fatores determinantes da satisfação no trabalho são variáveis independentes dos impactos das políticas de recursos humanos sobre os empregados.

Na formulação das duas hipóteses estabeleceu-se que a variável satisfação no trabalho é operacionalmente a **variável dependente** do estudo, isto é, o fator consequente, o suposto

efeito dos impactos gerados pelas políticas de recursos humanos. A **variável independente** está caracterizada pelas políticas e práticas da área de recursos humanos, isto é, a suposta causa, o fator antecedente da satisfação no trabalho.

Finalmente, é necessário reafirmar que a hipótese do presente estudo não se constitui de uma proposição inédita em estudos do gênero. Muitos são os estudos que envolvem a satisfação no trabalho e variáveis organizacionais. Dada a necessidade de uma compreensão mais clara, solicitada por parte das comunidades organizacional e científica, repetir experimentos já realizados nada mais é do que ressaltar a importância dos mesmos quando correlacionados à diferentes épocas, indivíduos e circunstâncias.

Deixar a continuidade do assunto relegada à aquilo que a literatura especializada já compilou, seria aceitar, definitivamente, o ideal científico das ciências sociais: a precisão do conhecimento. Logo, a formulação da hipótese deste estudo está limitada ao âmbito de averiguações de estudos já existentes.

1.6- Importância prática do estudo

Fundamentalmente, a importância do presente estudo está na busca de maior conhecimento sobre a variável satisfação no trabalho e seus impactos e relações com o indivíduo e com a organização.

A partir deste conhecimento, observado na pesquisa empírica, derivam-se outros graus de relevância, tais como:

- a-Constitui-se em uma fonte de referência para consultas de problemas comportamentais das organizações estatais.
- b-Fornece indicadores do comportamento humano para elaboração, implantação e correção de políticas de recursos humanos.
- c-Avalia os níveis de comprometimento dos funcionários em relação ao modo como estes percebem as políticas de recursos humanos.
- d-Apura indicadores que auxiliam a compreensão dos níveis de necessidades, valores, expectativas e percepções individuais consideradas importantes para o empregado, conseqüentemente, fornece indicadores dos níveis de motivação para o trabalho.

1.7- Contribuições do estudo

A contribuição do estudo é representada pelo destaque dado às próprias políticas de recursos humanos como um dos prováveis fatores intervenientes nos níveis de satisfação no trabalho, quer seja de forma intrínseca ou extrínseca. Além desta consideração, outras contribuições se seguem:

a-Contribuir com a área de recursos humanos no sentido de fornecer indicadores consistentes para elaboração de suas políticas.

b-Fornecer elementos relevantes para identificar parâmetros e variáveis organizacionais que se acham efetivamente relacionadas à satisfação no trabalho.

c-Despertar o interesse do profissional da área de RH, sobre os aspectos comportamentais das organizações, mostrando-lhe viabilidades para considerar sua atuação a partir da consideração daqueles aspectos.

d-Oferecer norteadores que possam contribuir na operacionalização das funções da área, a fim de que seja assegurado o seu papel de agente viabilizador da satisfação e do desenvolvimento.

METODOLOGIA DO ESTUDO

II. METODOLOGIA DO ESTUDO

Este capítulo descreve, as considerações sobre a determinação do processo amostral(item 2.1),a constituição da amostra da pesquisa(item 2.2),as considerações sobre instrumentos de pesquisa e especificação da coleta de dados(item 2.3),o questionário da pesquisa(item 2.4), a entrevista do estudo(item 2.5), e a escala de mensuração do estudo(item 2.6).

2.1- Considerações sobre a determinação do processo amostral

É historicamente conhecida a considerável atenção que a literatura especializada dedica aos aspectos da seleção de amostra. Mas, é igualmente conhecida a ausência de consenso que há quanto a "validade" dos procedimentos que esta mesma literatura descreve.

As incertezas que alimentam o procedimento de selecionar amostras não recaem apenas na seleção do método mas, sobretudo, na inocuidade que um método pode trazer à uma investigação.

Descrevendo sobre isto Ackoff, comenta que o pesquisador encontra dificuldades "não apenas quando deixa de obter resultados suficientemente acurados, mas também quando atinge

resultados acurados demais".⁽²⁾ Isto porque, graus elevados de acuidade envolvem também, dificuldades maiores. Logo, é de se esperar que nenhuma investigação seja completamente metodológica ou completamente a-metodológica mas que, esteja variando entre esses dois extremos.

Deve-se, contudo, enfatizar que a questão acerca da apropriação da amostra torna-se muito mais delicada no tocante aos estudos do comportamento humano. E a grande questão que se coloca é: Como uma amostra pode ser representativa a ponto de se estender resultados à população?

Ackoff, recomenda que se faça uma diferenciação clara entre uma pesquisa ideal e uma pesquisa prática. Segundo o autor, "no planejamento da pesquisa idealizada, há preocupação por especificar o processo ótimo de pesquisa, que poderia ser seguido se não houvesse dificuldades práticas. O planejamento da pesquisa prática diz respeito à passagem do processo idealizado para um processo de trabalho realizável." ⁽³⁾

A moderna teoria estabelece dois tipos de amostragem: a probabilística e a não-probabilística. A característica principal da amostra probabilística é a chance que cada elemento da população igualmente tem de ser incluído numa seleção. Esta característica, sem dúvida alguma, generaliza um grau de segurança muito acurado sobre aquilo que está se pesquisando. No segundo tipo os critérios de escolha não conferem chances iguais à todos os elementos de serem incluídos

⁽²⁾-ACKOFF, L. Russel- Planejamento em pesquisa social. E.P.U. Ed. da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1975 - p.9

⁽³⁾-ACKOFF, L. Russel - op.cit., p.14

- o que confere à amostra graus de incerteza e resultados discutíveis.

Dentro das considerações de "pesquisa idealizada" descrita por Ackoff, o tipo de amostra do estudo não-probabilística, foi a condição "sine qua non" para levar o estudo avante. Esta decisão foi influenciada pelos seguintes fatos:

a-Falta de apreço, por parte de certas empresas e profissionais de RH, que se recusaram a participar da pesquisa e a dispor seu pessoal para serem submetidos ao preenchimento do questionário. (É interessante registrar aqui a reação, de um superintendente de RH, ao recusar nossa pesquisa sob o pretexto de estar sendo submetido a um teste experimental de controle:

- "Me sinto um ratinho branco vigiado do alto."

Esta atitude de impugnação caracteriza as dificuldades e os imprevistos que uma pesquisa comportamental enfrenta.)

b-Omissão dos funcionários que, por diferentes motivos, esquivam-se e relutam ao serem solicitados a dar informações sobre suas atitudes, sentimentos e percepções.

c-Dificuldades pessoais dos participantes para exteriorizarem seus auto-relatos.

d-Dada a abrangência do universo considerado, o tamanho da amostra requer recursos e economia que estão além dos

disponíveis pela pesquisadora. O que certamente envolve um esforço de equipe e não individual.

Estas justificativas compõem nosso argumento quanto à limitação do estudo a um âmbito prático e possível de ser realizado.

Contudo, deve-se predominar a justificativa quanto à impossibilidade de se escolher os elementos que deveriam constituir nosso experimento ideal. Não ignorando também que quando se procede a pesquisa comportamental, é de se esperar que o primeiro critério para levá-la adiante seja a aceitação do participante em submeter-se aos objetivos da investigação e prestar informações confiáveis.

Na amostra accidental, segundo Selltitz, "simplesmente se estende a mão e pegam-se os casos que aparecem, continuando o processo até que a amostra atinja um tamanho determinado. Assim, podem-se pegar as primeiras 100 pessoas que se encontram na rua e que se prontificam a ser entrevistadas. Ou um professor de faculdade, desejando fazer algumas generalizações sobre estudantes universitários, estuda os alunos de suas classes. Ou uma estação de televisão, desejando saber o que as pessoas acham de uma dada questão, entrevista compradores, funcionários de loja, barbeiros, cabelereiros e outros que se presume reflitam a opinião pública." ⁽⁴⁾

Não nos parece de bom senso misturar eventos estatísticos do tipo: pegar, aleatoriamente, bolas coloridas de uma caixa,

⁽⁴⁾-SELLTITZ, et alii- Métodos de pesquisa nas relações sociais
São Paulo, E.P.V., v.I, p.85

com a coleta de informações que é feita com a aceitação de uma pessoa que, espontaneamente, apresenta-se à submissão de uma pesquisa comportamental. As bolas coloridas não são, em nenhuma fase do experimento, consultadas acerca de sua participação no evento que estão configurando mas, a pessoa por si própria dirá se aceita ou não o envolvimento na pesquisa.

Logo, o procedimento de coletar dados, derivados do comportamento humano, não pode se restringir apenas nas esferas sistemáticas do processo metodológico. Nas palavras de Georgescu-Roegen, citadas por Castro, está o argumento de que "ficamos fascinados pelos méritos dos modelos, a ponto de pensar apenas no bisturi e esquecer o paciente." ⁽⁵⁾

Castro, chama nossa atenção sobre as críticas que a amostra não-probabilística recebe. Segundo ele, "não há nenhum critério metodológico que nos forneça razões imperativas para este tipo de amostragem. A ciência, meramente nos diz para usar toda a evidência disponível (Princípio de Evidência Total), e usá-la com rigor e eficiência." ⁽⁶⁾

O autor continua justificando que não deve haver nenhum radicalismo quanto a recusa de amostras deste tipo. Assim, ele coloca que "Adam Smith, o mais famoso dos economistas, construiu sua teoria da divisão do trabalho e especialização das funções baseando-se em uma fábrica de alfinetes da Escócia. Marx, estudou a mais-valia em uma fábrica de tecidos de um amigo de Engels. Marshall, outra grande figura do pensamento

⁽⁵⁾-CASTRO,M.C.- A prática da pesquisa, São Paulo, Mc Graw Hill, 1977, p.85

⁽⁶⁾-CASTRO,M.Cláudio- op.cit.,p.90

econômico, escreveu baseado na observação casual do comportamento dos seus colegas professores de Cambridge. A obra de Freud em boa parte se alicerça em sua experiência clínica em Viena, quando atendia, naturalmente, pessoas com sérios distúrbios emocionais." <7>

Além dos critérios sistematizados existentes para a escolha da tipologia da amostragem, existem também considerações quanto ao momento da coleta de dados que também, não chegam ao consenso.

Castro, descreve que o "momento adequado para planejar todos os detalhes e rever todos os passos relevantes é antes da coleta de dados. Depois de iniciada a coleta, as mudanças e erros podem tornar-se demasiado caras ou mesmo inviáveis, por cruciais que sejam." <8>

Ackoff, considera que esta descrição não deve ser generalizada e que "o problema minucioso de uma pesquisa é oneroso e demorado. A acuidade exigida pela maioria das pesquisas pode ser obtida sem se atravessar a fase enfadonha de construção de modelos de pesquisa metodologicamente planejada." <9> O autor inclui que o observar nunca pode ser um processo inteiramente não planejado, embora possa ser planejado inconscientemente.

Mesmo estando trabalhando com um tipo de amostragem não-probabilístico, a utilização do apoio estatístico deve ser cuidadosamente considerada - ela atende tão somente para

<7>-CASTRO, M. Cláudio- p.91

<8>-CASTRO, M. Cláudio- p.118

<9>-ACKOFF, L. Russel - op. cit., p.9

ordenar os dados de forma mais racionalmente compreensível, mas nunca para garantir perfeita e completa condição de certeza. Não se deve perder de vista o fato de que as variáveis pesquisadas do comportamento humano precisam ser entendidas diferentemente dos postulados que conduzem as pesquisas procedidas no escopo do campo das ciências exatas.

2.2 - A constituição da amostra

O universo do presente estudo compõe-se de funcionários das empresas estatais nacionais. A abrangência de "funcionários de empresas estatais" engloba todos os profissionais das organizações classificadas conforme decreto número 84.128.179, que rege as estatais federais e os decretos números 28 e 29 que abrangem as estatais de estado e município. ⁽¹⁰⁾

Segundo estes decretos é considerada "empresa estatal" toda a empresa, órgão ou instituição enquadrada nas seguintes categorias:

- . Setor produtivo
- . Entidades governamentais
- . Previdência social
- . Bancos oficiais federais

⁽¹⁰⁾ - Cadastro das empresas estatatais - manual publicado pela SEST (Secretaria das empresas estatatais) vol. I, 1985, p.9 e manual do perfil da adm. pública paulista - Fundap, 1986, p.4

. Concessionárias

Diante das dificuldades óbvias de natureza econômica, temporal, geográfica e outras de dimensões cabíveis, resolveu-se delimitar a amostra do estudo atentando-se para os seguintes critérios:

a-Eliminar as organizações da administração direta do governo compreendendo as secretarias, fundações, autarquias, hospitais e institutos. Este critério foi estabelecido em função de se homogenizar a amostra no tocante à autonomia das políticas de recursos humanos. O que vale dizer que, na administração indireta, as políticas de RH operam com um grau de liberdade próprio e desvinculado das políticas do funcionalismo público.

b-Uma vez determinadas as empresas que poderiam compor a amostra, atentamos para o objeto central da investigação:
o funcionário.

Por se tratar de um estudo de caráter comportamental onde o objeto do mesmo prende-se às considerações de atitudes introspectivas e auto-reflexivas dos funcionários, os critérios para apurar uma amostra, estatisticamente, delineada foram desprezados posto que, as dificuldades operacionais e de outras ordens seriam sucessivas. Até mesmo porque nossa amostra *refere-se à funcionários* e não

uma categoria específica de trabalhadores.

Essa decisão confere-nos uma amostra não probabilística (do ponto de vista estatístico). Porém, quanto à natureza intrínseca do estudo que requer *considerações interiorizadas dos participantes*, não nos cabe outra solução senão a de limitar a amostra àqueles funcionários que estivessem dispostos à submeterem-se às nossas indagações.

Logo, *aceitar a entrevista* foi o critério determinante para selecionar a amostra do estudo.

c-Estabeleceu-se que funcionários com menos de dois anos completos na empresa não seriam procurados. Essa decisão está assim definida em função de considerar um tempo mínimo para que o funcionário esteja familiarizado com as práticas e políticas de recursos humanos da organização.

d-Quanto à escolaridade do respondente considerou-se o segundo grau completo inferindo-se que , este seja um nível mínimo desejado para a compreensão e interpretação do instrumento de pesquisa e dos objetivos do estudo.

2.3- Considerações sobre instrumentos de pesquisa e Especificação da coleta de dados

Em todas as ocasiões que se procura uma definição operacional para investigar variáveis associadas ao comportamento humano, o processo de coletar dados, partindo da observação, passa a se constituir num dos mais delicados para o pesquisador. Como observa Selltitz, a "teoria clássica da mensuração parte da suposição de que toda observação comporta erro." ⁴¹ - O que se associa à essa incerteza é o fato de que não podemos garantir se medimos o que pretendíamos.

Na pesquisa social, onde os sentimentos, crenças, atitudes, valores, expectativas, lembranças e percepções estão muito evidenciados, garantir a validação das observações torna-se uma tarefa complexa mesmo quando está se trabalhando com o questionário e a entrevista.

A grande questão levantada é que nem mesmo a observação direta, obtida nos "auto-relatos" dos participantes, parece ser a forma mais eficaz de levantar informações.

Segundo Selltitz, "tanto na entrevista quanto no questionário dá-se um grande peso aos relatos verbais dos sujeitos para obtenção de informações sobre os estímulos ou experiências a que estão expostos e para o conhecimento de seus comportamentos. Os relatos podem ou não ser aceitos pelos seus valores aparentes, podem ser interpretados à luz dos outros

⁴¹ - SELLTIZ et alii- op.cit., vol.II, p.4

conhecimentos a seu respeito, ou em termos de alguma teoria psicológica, ou ainda, é possível fazer inferências sobre aspectos da atuação dos sujeitos que não foram relatados por eles. Quaisquer que sejam a quantidade e o tipo de interpretação, no entanto, o ponto de partida é o auto-relato do sujeito. Por isso, geralmente, o investigador só pode coletar o material que o sujeito possa relatar e esteja disposto a fazê-lo." (12)

A imprecisão dos auto-relatos parece recair na incapacidade das pessoas de lembrar, de querer, ou de escrever precisamente o que sabem, o que sentem e o que fazem, bem como, se o fazem de forma fidedigna.

A bibliografia das ciências sociais, no tocante a metodologia de pesquisa, está exposta a controvérsias sobre a validade dos relatos verbais de forma que o próprio Selltitz faz menção sobre as considerações de Galtung quanto à validade dos auto-relatos.

O principal argumento de Galtung reside no fato de que os dados verbais devem ser considerados como importantes em si mesmos e não somente por causa de sua relação com o comportamento não verbal. Continuando, o autor coloca que "não há nada de intrinsecamente mais valioso no comportamento não verbal, pois ambos podem ter consequências de diferentes graus de importância, o comportamento verbal pode produzir grande sofrimento ou prazer e o não verbal pode não ter impacto sobre os outros. Da mesma forma, nenhum dos dois pode pretender uma

(12) - SELLTITZ et alii - op.cit., vol.II, p.15

validade maior, é possível mentir ou enganar tanto por palavras como pela ação." ⁽¹⁹⁾

Com este argumento, podemos estar próximos a uma conclusão onde as conexões entre comportamento verbal e não verbal não são, necessariamente, um teste da validade dos dados cotados sobre qualquer um deles. O que uma pessoa diz (num determinado contexto social) não precisa ter relação com o que ela faz (num outro contexto social), parece-nos que ambas podem ser fatos importantes a respeito da pessoa e dos contextos sociais.

Contudo, mesmo na vida cotidiana, compreendemos também que, em certas circunstâncias, não devemos confiar nos resultados verbais advindos de relatos dos quais desconfiamos. Nossa atitude em tais circunstâncias é não dar nenhum crédito ao que nos é relatado. Instrumentos de auto-relatos sendo ou não eficazes, não podem ser relegados, simplesmente porque em última análise, não existem técnicas operacionais disponíveis e consagradas pela metodologia científica, a ponto de acata-las e impugnar os já existentes.

2.4.- O questionário da pesquisa

Este estudo valeu-se da aplicação de um questionário conjugado com entrevistas efetuadas pela pesquisadora. Optou-se

⁽¹⁹⁾ - SELLTIZ et alii- op.cit., vol.II, p.23

por este método porque considera-se que a entrevista face a face tem a característica própria de auxiliar as pessoas que se sentem inábeis em responder adequadamente um questionário por escrito.

Não é surpresa relatar que uma grande porcentagem de consumidores sentem-se incapazes de operar um utensílio doméstico que acabaram de adquirir, orientando-se apenas pela instrução detalhada de um manual técnico. Um outro motivo, que justifica nossa opção, refere-se ao fato de que na maioria das vezes, não temos paciência ou motivação para escrever tanto quanto para falar.

A falta de domínio sobre os procedimentos científicos levou-nos, inicialmente, a optar pela elaboração de um questionário do tipo aberto onde os entrevistados pudessem livremente priorizar e expressar suas idéias. Todavia, a diversidade e complexidade dos depoimentos evidenciaram, à primeira vista, as dificuldades encontradas para viabilizar o tratamento estatístico dos dados.

Num segundo momento realizou-se teste experimental junto a colegas estudantes do curso de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas e, três funcionários de empresas estatais. Este estudo piloto indicou as modificações a serem processadas e viabilizou a elaboração definitiva. Finalmente, o exame do projeto deste estudo, junto a banca examinadora, confirmou e direcionou a elaboração decisiva.

O questionário está dividido em três partes. A primeira, compõe-se de perguntas que investigam as variáveis demográficas

do estudo, que são os dados pessoais que definem o perfil do participante e funcionam como parâmetros estatísticos para a variável dependente. Procedendo uma cuidadosa revisão de diferentes questionários e, atentando-se para os objetivos da pesquisa definiu-se para esta parte, as seguintes variáveis :

- Ramo de atividade da empresa
- Número de funcionários da empresa
- Idade
- Sexo
- Escolaridade
- Área de atuação profissional
- Área de formação escolar
- Nível hierárquico
- Tempo de serviço na organização estatal
- Tempo de casa
- Tempo de cargo
- Salário

A segunda parte, investiga a variável dependente do estudo - a satisfação no trabalho.

De modo geral, as pesquisas comportamentais têm abordado a satisfação no trabalho sob duas óticas. A primeira, concebe a satisfação como uma atitude geral expressa pelo trabalhador em relação à sua atividade de trabalho. Esta abordagem está encabeçada pelos estudos pioneiros de Brayfield e Rothe. ⁽¹⁴⁾

⁽¹⁴⁾ - BRAYFIELD, H. & ROTHE, F. H. - "An index of job satisfaction"
Journal of Applied psychology, v. 35, n. 5, p. 307-311, 1975

A segunda, aborda a satisfação do ponto de vista parcial isto é, não como uma atitude geral mas, como uma variável a ser analisada em função de diferentes aspectos do trabalho. Esta perspectiva foi inicialmente desenvolvida por Smith, Kendall e Hullin. ⁽¹⁵⁾

Examinando um pouco mais de perto estas duas tendências, a primeira tem a vantagem de solicitar às pessoas, de forma direta, que se situem diante das várias afirmações que descrevem como elas se sentem em relação a seu trabalho atual. A partir das considerações pessoais, um índice geral de satisfação é obtido.

Os itens selecionados para avaliação, referem-se às características abstratas do trabalho, isto é, destacam os aspectos subjetivos do trabalho. Logo, a atitude geral decorrente destes aspectos, obscurece os distintos sentimentos que o indivíduo tem para com as várias faces do trabalho. O que se busca enfatizar, aqui, é o fato de que um indivíduo pode estar altamente satisfeito com o salário e com o que seu trabalho proporciona e, por outro lado, ter baixo grau de satisfação com o tipo de trabalho que faz.

Atentando-se para esta complexidade, a segunda abordagem - satisfação com facetas do trabalho - procura avaliar aspectos isolados da atividade, extraíndo assim, um grau para cada aspecto e não apenas um índice global.

Para a construção das questões referentes à satisfação no trabalho, conjugaram-se as duas abordagens descritas. Para

⁽¹⁵⁾ - SMITH, C.P. et alii - "The measurement of satisfaction in work and retirement". Rand McNally, Chicago, 1964

operacionalizar a junção destas abordagens, optou-se pelos postulados da teoria dual de Herzberg ⁽¹⁴⁾ por se tratar de uma teoria que abrange tanto fatores intrínsecos como fatores extrínsecos do trabalho. Dessa forma, foram cobertos os seguintes aspectos da atividade:

- Condições ambientais
- Condições de segurança e estabilidade
- Salário
- Progresso
- Responsabilidade
- Reconhecimento
- Relações interpessoais
- Chefia
- Desenvolvimento profissional
- Desenvolvimento pessoal
- Trabalho como uma atividade em si

A decisão por este tipo de abordagem leva em consideração a objetividade com que se busca investigar os aspectos reais da atividade como um todo. Por outro lado, a diversidade dos participantes (funcionários de todos os níveis hierárquicos, diferentes graus de escolaridade e ocupações) exige um instrumento de investigação de fácil assimilação, compreensão e introspecção por parte dos respondentes.

⁽¹⁴⁾ - HERZBERG, M. Frederick - "The motivation to work"
N. Y., Wiley, 1959

Uma outra justificativa está na viabilidade de apuração da variável dependente, para que ela possa ser melhor relacionada com as variáveis demográficas e independentes do estudo. Com isto, atende-se a um requisito importante para viabilizar o teste da hipótese.

A questão formulada para medir o grau de satisfação é:
Até que ponto você está satisfeito com os seguintes aspectos do seu trabalho?

- a. As condições físicas do ambiente de trabalho.
- b. O salário atual.
- c. A carga horária de trabalho.
- d. As condições de progresso oferecidas pela empresa.
- e. As condições de estabilidade e segurança que a empresa lhe oferece.
- f. As oportunidades de delegar e decidir.
- g. As mudanças administrativas que ocorrem em épocas de novos mandatos políticos.
- h. O reconhecimento que a empresa confere ao seu trabalho.
- i. As relações interpessoais com a chefia.
- j. As oportunidades de ocupar posições de liderança no seu setor.
- k. A amizade e estima dos seus colegas de trabalho.
- m. A autonomia que você tem para trabalhar a seu modo.
- n. As normas, rotinas e controles administrativos da empresa.
- o. O nível de realização profissional que você tem alcançado.

Para operacionalizar os diferentes sentimentos, atitudes e percepções dos respondentes, adotou-se uma escala de satisfação tipo Likert, pontuada em quatro níveis, indo de "satisfeito plenamente" a "insatisfeito totalmente". (A justificativa pela opção desta escala acha-se descrita no item 2.6- deste capítulo.) Portanto, quanto maior for o resultado obtido na ponderação dos diferentes aspectos do trabalho; delineada a partir de considerações intrínsecas, maior será o grau de satisfação observado e vice-versa.

- 1- insatisfeito totalmente
- 2- insatisfeito
- 3- satisfeito
- 4- satisfeito plenamente

Além das catorze afirmativas colocadas para a ponderação, elaborou-se duas questões abertas para o respondente descrever sobre os fatores que lhe proporcionam satisfação e insatisfação no trabalho. O objetivo desta investigação é apurar argumentos para a conclusão dos resultados e ao mesmo tempo elaborar uma hierarquia de fatores de satisfação e de insatisfação no trabalho, a partir das próprias considerações dos participantes.

A terceira e última parte, investiga a variável independente do estudo e compõe-se de cinquenta itens referentes às práticas e políticas da área de recursos humanos.

Para garantir abrangência de todas as funções operacionais da área e, por se tratar de um instrumento validado, utilizou-se o questionário da tese de doutorado do professor Coda ⁽¹⁷⁾, quando aquele autor desenvolveu trabalho de campo para investigar a percepção e o comportamento das políticas de recursos humanos junto à executivos nacionais. Os itens levantados descrevem as políticas, funções, procedimentos e ocorrências da área em situações pragmáticas das empresas.

A questão colocada para medir o grau de percepção e importância das políticas de recursos humanos é:

Até que ponto você concorda com as seguintes atuações das políticas de recursos humanos da empresa em que você trabalha?

01. A política de Rh está definida compatível à política global da empresa onde você trabalha.
02. Na seleção e recrutamento dos funcionários, a experiência passada do candidato é mais valorizada do que o potencial para o desempenho da função.
03. O principal uso da avaliação de desempenho dos funcionários é para se obter aumento de salários na organização.
04. A remuneração dos funcionários nesta organização acha-se baseada essencialmente na natureza do cargo e tarefas por eles desempenhadas.

⁽¹⁷⁾ - CODA, Roberto - Satisfação no trabalho, e políticas de RH para executivos. FEA - USP, 1986 - p.80

05. Há programas contínuos de treinamento visando promover o desenvolvimento dos funcionários da organização, mantendo-os atualizados em suas especializações/áreas de atuação.
06. A remuneração dos funcionários nesta organização acha-se baseada essencialmente nas características, habilidades e talentos individuais de cada um.
07. É dada preferência ao critério "características individuais" (escolaridade, experiência, etc.) na contratação de funcionários nesta organização.
08. Os níveis salariais para os funcionários são constantemente revistos e atualizados para que sejam mantidos compatíveis aos níveis de mercado para funções similares.
09. Os funcionários foram consultados e puderam opinar na escolha dos benefícios oferecidos dentro do programa estabelecido pela organização.
10. Os funcionários deveriam ser enquadrados em um plano de salários especialmente delineado para os mesmos, independentemente dos outros planos salariais existentes na empresa.
11. A formação universitária compatível à função é critério básico para a seleção de funcionários nesta empresa.

12. A remuneração é balanceada, incluindo, além do salário, benefícios e outras formas de compensações, formando um "pacote" bem estruturado de recompensas.
13. O critério de maior ponderação para progresso na carreira é a competência técnica do funcionário.
14. O salário dos funcionários é fixado com base em negociação direta entre o interessado e a chefia, mantidos os padrões (faixas) definidos pela área de recursos humanos.
15. A área de recursos humanos está envolvida e preocupada em definir o papel e os requisitos necessários para os funcionários que atuam nas diferentes áreas da organização.
16. A filosofia de treinamento para funcionários está baseada no princípio de que para este grupo profissional o que faz efetivamente sentido é facilitar o auto-desenvolvimento.
17. São utilizados métodos e técnicas especialmente dirigidos a avaliar corretamente o cargo dos funcionários.
18. Na organização onde trabalho, a política de recursos humanos é fixada essencialmente para dar apoio às decisões estratégicas e operacionais que devem ser tomadas.

19. Os funcionários são informados e compreendem os critérios adotados para determinação de sua remuneração.
20. Há um esforço claro da área de recursos humanos em desenvolver a consciência, conhecimentos e habilidades dos funcionários de modo a contribuir para direcionar o progresso individual na organização.
21. Na organização onde trabalho, a política de recursos humanos é fortemente influenciada pelas condições vigentes no ambiente externo.
22. O salários dos funcionários é justo, já que é estabelecido de acordo com o esforço, habilidades e treinamento que cada um possui.
23. O programa de benefícios é amplo, variado e complementa de modo significativo o salário direto recebido pelos funcionários desta organização.
24. Os critérios de avaliação de desempenho adotados são objetivos e compatíveis à função do funcionários nesta organização.
25. O sistema de compensação (salário e benefícios) é adequado, não interferindo com a satisfação no trabalho dos funcionários atuando nesta empresa.

26. A política de recursos humanos é fixada de modo a se tentar obter uma situação de trabalho justa para os funcionários.
27. Há um esforço sistemático para fazer com que os funcionários ganhem a experiência, as habilidades e as atitudes que permitam a eles se manterem líderes eficazes nas atividades que desempenham na organização.
28. Nesta empresa, os funcionários têm a possibilidade de desenvolverem suas carreiras, já que existem posições, critérios e uma sequência de cargos bem estabelecidos que podem ocupar.
29. Os métodos, técnicas e critérios incorporados na política de recursos humanos revelam que a área é tão importante quanto as demais na empresa, existentes.
30. No recrutamento de funcionários, é dada a preferência sempre que possível, a candidatos internos do que a externos.
31. É feito um levantamento dos objetivos e necessidades de treinamento dos funcionários nesta organização antes da elaboração dos programas de treinamento.

32. A política de remuneração dos funcionários desta organização acha-se diretamente ligada aos objetivos e estratégia da mesma.
33. Os resultados de avaliação de desempenho são discutidos com os funcionários visando proporcionar-lhes melhor orientação no trabalho.
34. A política de recursos humanos é um instrumento que auxilia os funcionários a perceberem a importância de seu cargo e o seu relacionamento com os objetivos gerais da organização.
35. Nesta organização, a política de compensação (salários e benefícios) varia de acordo com os interesses e necessidades de cada funcionário.
36. Os funcionários estão de algum modo envolvidos no planejamento de suas carreiras dentro da organização.
37. É dada maior ênfase nos métodos de treinamento no cargo do que aos fora do cargo para o desenvolvimento de funcionários.
38. O recrutamento externo de funcionários é usado preferencialmente para posições classificadas como de "início de carreira".

39. O salário recebido pelos funcionários nesta organização é suficiente para satisfazer aquelas necessidades que se espera que o salário atenda.
40. A política de recursos humanos é constantemente revista e adaptada conforme as necessidades da empresa e de seus funcionários e sistematicamente comunicada.
41. As promoções estão mais baseadas no "tempo de casa" do que no mérito individual do funcionário.
42. Na seleção dos funcionários nota-se uma preocupação de se utilizar uma abordagem sistemática e técnica, de modo a garantir a escolha daqueles funcionários efetivamente aptos a trabalharem na organização.
43. Os funcionários são pagos de acordo com o valor que têm para a organização.
44. É feita uma avaliação do desempenho dos funcionários formal e sistematica, para fins de promoção.
45. Todos os funcionários da empresa estão familiarizados completa e uniformemente em relação à política de recursos humanos adotada na organização.

46. O programa de benefícios para funcionários desta organização foi desenvolvido especialmente para atender às características particulares destes funcionários.
47. O treinamento dos funcionários é considerado como parte do próprio desenvolvimento organizacional.
48. O "curriculum" é mais valorizado nas contratações de funcionários desta organização.
49. O critério de maior ponderação para progredir na carreira é a habilidade do funcionário.
50. Os aumentos salariais para os funcionários excedem a variação do custo de vida no período.

O objetivo da análise desta variável é associar os resultados da avaliação das políticas e práticas da área de recursos humanos com a variável dependente - satisfação no trabalho. A partir desta associação, avaliar os impactos que tais políticas e práticas imprimem naquele sentimento no ambiente de trabalho.

Para operacionalizar esta variável, os cinquenta itens descritos foram agrupados em dezenove blocos, que constituem-se nas variáveis independentes do estudo. Logo, o agrupamento das questões ficou assim definido:

A- VARIÁVEL RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Esta variável avalia a percepção dos funcionários acerca dos critérios adotados pela organização quanto ao processo de recrutar e selecionar candidatos.

Foi obtida através do agrupamento dos itens 10.7, 10.11, 10.15 e 10.42 (Parte III do questionário, questão 10).

10.7 - É dada preferência ao critério "características individuais (escolaridade, experiência, etc.) na contratação de funcionários desta organização.

10.11 - A formação universitária compatível com a função é critério básico para seleção de funcionários nesta empresa.

10.15 - A área de RH está envolvida e preocupada em definir o papel e os requisitos necessários para os funcionários que atuam nas diferentes áreas da organização.

10.42 - Na seleção dos funcionários nota-se uma preocupação de se utilizar uma abordagem sistemática e técnica, de modo a garantir a escolha daqueles funcionários efetivamente aptos a trabalharem na organização.

B- VARIÁVEL RECRUTAMENTO INTERNO

Esta variável avalia a percepção dos funcionários acerca dos critérios adotados pela organização quanto à função de recrutar candidatos internos.

Foi obtida através do agrupamento dos itens 10.30 e 10.38 (Parte III do questionário, questão 10).

10.30 - No recrutamento e seleção de funcionários, é dada a preferência, sempre que possível, a candidatos internos do que a externos.

10.38 - O recrutamento externo do funcionário é usado preferencialmente para posições classificadas como de "início de carreira" .

C- VARIÁVEL EXPERIÊNCIA PASSADA

Esta variável visa avaliar, através da percepção dos funcionários, os critérios adotados pela organização para contratar candidatos baseando-se tão somente na experiência passada dos mesmos.

Foi obtida através do agrupamento dos itens 10.2 e 10.48 (Parte III do questionário, questão 10).

10.2 - Na seleção e recrutamento dos funcionários a experiência passada do candidato é mais valorizada do que o potencial para o desempenho da função.

10.48 - O "curriculum" é mais valorizado nas contratações de funcionários nesta organização.

D- VARIÁVEL AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Esta variável avalia, através da percepção dos funcionários, os critérios adotados pelas organizações quanto à sistematização de carreira e quanto à orientação pessoal do desenvolvimento pessoal.

Foi obtida através do agrupamento dos itens 10.3, 10.24, 10.33 e 10.44 (Parte III do questionário, questão 10).

10.3 - O principal uso da avaliação de desempenho dos funcionários é para se obter aumento de salários na organização.

10.24 - Os critérios de avaliação de desempenho adotados são objetivos e compatíveis à função do funcionário.

10.33 - Os resultados da avaliação do desempenho dos funcionários são discutidas com os funcionários visando proporcionar-lhes melhor orientação no trabalho.

10.44 - É feita uma avaliação do desempenho dos funcionários formal e sistemática, para fins de promoção.

E- VARIÁVEL REMUNERAÇÃO

Esta variável avalia, através da percepção dos funcionários a operacionalização dos critérios adotados pelas organizações para remunerá-los. É dada ênfase a atualização, a estruturação, as técnicas e métodos, a uniformidade e a sistematização dos processos determinantes do salário.

Foi obtida através do agrupamento dos itens 10.8, 10.12, 10.17, 10.22 e 10.25 (Parte III do questionário, questão 10).

10.8 - Os níveis salariais para os funcionários são constantemente revistos e atualizados para que sejam mantidos compatíveis aos níveis de mercado para funções similares.

10.12 - A remuneração é balanceada, incluindo, além do salário, benefícios e outras formas de compensações, formando um "pacote" bem estruturado de recompensas.

10.17 - São utilizados métodos e técnicas especialmente dirigidos a avaliar corretamente o cargo dos funcionários.

10.22 - O salário dos funcionários é justo, já que é estabelecido de acordo com o esforço, habilidade e treinamento que cada um possui.

10.25 - O sistema de compensação(salário e benefícios) é adequado não interferindo com a satisfação no trabalho dos funcionários atuando nesta empresa.

F- VARIÁVEL NEGOCIAÇÃO

Esta variável avalia, através da percepção dos funcionários, a importância existente na negociação direta entre a área e o interessado, quando da fixação de salários, bem como, o grau de flexibilidade da própria estrutura de remuneração.

Foi obtida através do agrupamento dos itens 10.14 e 10.35 (Parte III do questionário, questão 10).

10.14 - O salário dos funcionários é fixado com base em negociação direta entre o interessado e a chefia, mantidos os padrões (faixas) definidos pela área de Recursos Humanos.

10.35 - Nesta organização a política de compensação (salários e benefícios) varia de acordo com os interesses e necessidades de cada funcionário.

G- VARIÁVEL INFORMAÇÃO

Esta variável avalia, através da percepção dos funcionários, o nível de informação que os mesmos obtêm sobre os critérios que definem seus salários dentro de suas organizações.

Foi obtida através do item 10.19 (Parte III do questionário, questão 10).

10.19 - Os funcionários são informados e compreendem os critérios adotados para determinação de sua remuneração.

H- VARIÁVEL MONTANTE

Esta variável avalia, através da percepção dos funcionários, o nível de satisfação obtido com o valor e com os critérios pelos quais, são pagos pela organização.

Foi obtida através do agrupamento dos itens 10.39, 10.43 e 10.50 (Parte III do questionário, questão 10).

10.39 - O salário recebido pelos funcionários nesta organização é suficiente para satisfazer aquelas necessidades que se espera que o salário atenda.

10.43 - Os funcionários são pagos de acordo com o valor que têm para a organização.

10.50 - Os aumentos salariais para os funcionários excedem a variação do custo de vida no período.

I- VARIÁVEL REQUISITOS DO CARGO

Esta variável avalia, através da percepção dos funcionários, os critérios e técnicas adotados pelas organizações na definição de salários baseando-se apenas nos requisitos do cargo e nas habilidades pessoais.

Foi obtida através dos itens 10.4 e 10.6 (Parte III do questionário, questão 10).

10.4 - A remuneração dos funcionários nesta organização acha-se baseada essencialmente nas características, na natureza do cargo e tarefas por eles desempenhadas.

10.6 - A remuneração dos funcionários nesta organização acha-se baseada essencialmente nas características, habilidades e talentos individuais de cada um.

J- VARIÁVEL PLANO ESPECIAL

Esta variável visa avaliar, através da percepção dos funcionários, a importância dada ao plano especial de remuneração afora aquele fixado por lei.

Foi obtida através do agrupamento dos itens 10.10 (Parte III do questionário, questão 10).

10.10 - Os funcionários deveriam ser enquadrados em um plano de salários especialmente delineado para os mesmos, independentes dos outros planos existentes no governo.

K-VARIÁVEL BENEFÍCIOS

Esta variável visa avaliar, através da percepção dos funcionários, os procedimentos adotados pelas organizações no tocante à elaboração, constituição e objetivos dos planos de benefícios existentes.

Foi obtida através do agrupamento das ocorrências 10.9, 10.23 e 10.46 (Parte III do questionário, questão 10).

10.9 - Os funcionários foram consultados e puderam opinar na escolha dos benefícios oferecidos dentro do programa estabelecido pela organização.

10.23 - O programa de benefícios é amplo, variado e complementa de modo significativo o salário direto recebido pelos funcionários desta organização.

10.46 - O programa de benefícios para funcionários desta organização foi desenvolvido especialmente para atender as características particulares destes funcionários.

L- VARIÁVEL PROMOÇÃO

Esta variável visa avaliar, através da percepção dos funcionários, o procedimento adotado pela organização em relação as condições oferecidas para o desenvolvimento profissional, bem como, o nível de envolvimento que o mesmo tem no planejamento de sua carreira.

Foi obtida através dos itens 10.28 e 10.36 (Parte III do questionário, questão 10).

10.28 - Nesta empresa, os funcionários têm a possibilidade de desenvolverem suas carreiras, já que existem posições, critérios e uma sequência de cargos bem estabelecidos que podem ocupar.

10.36 - Os funcionários estão de algum modo envolvidos no planejamento de suas carreiras dentro da organização.

M- VARIÁVEL COMPETÊNCIA TÉCNICA

Esta variável visa avaliar, através da percepção dos funcionários, a importância evidenciada nos critérios

"competência técnica" e "habilidade profissional" como sendo fatores determinantes da política de promoções da organização.

Foi obtida através do agrupamento dos itens 10.13 e 10.49 (Parte III do questionário, questão 10).

10.13 - O critério de maior ponderação para progresso na carreira é a competência técnica do funcionário.

10.49 - O critério de maior ponderação para progredir na carreira é a habilidade gerencial do executivo.

N- VARIÁVEL ANTIGUIDADE

Esta variável visa avaliar, através da percepção dos funcionários, a importância associada ao critério "tempo de casa" como um fator determinante para a orientação da política de promoções da organização.

Foi obtida através do item 10.41 (Parte III do questionário, questão 10).

10.41 - As promoções estão mais baseadas no "tempo de casa" do que no mérito individual do funcionário.

O- VARIÁVEL POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

Esta variável visa avaliar, através da percepção dos funcionários, a importância e grau de operacionalização associadas às funções de Recursos Humanos. Esta avaliação está baseada em considerações dos fatores, tais como, compatibilidade, viabilidade, flexibilidade da área bem como, grau de relacionamento com outras áreas da organização, valorização do profissional e procedimentos de revisão de suas políticas e práticas.

Foi obtida através do agrupamento dos itens 10.1, 10.18, 10.26, 10.29, 10.32, 10.34 e 10.46 (Parte III do questionário, questão 10).

10.1 - A política de RH está definida compatível à política de global da empresa onde você trabalha.

10.18 - Na organização onde trabalho, a política de Recursos Humanos é fixada essencialmente para dar apoio às decisões estratégicas e operacionais que devem ser tomadas.

10.26 - A política de RH é fixada de modo a se tentar obter uma situação de trabalho justa para os funcionários.

10.29 - Os métodos, técnicas e critérios, incorporados na política de RH revelam que a área de RH é tão importante quanto as demais na empresa existentes.

10.32 - A política de remuneração dos funcionários desta organização acha-se diretamente ligada aos objetivos e estratégia da mesma.

10.34 - A política de RH é um instrumento que auxilia aos funcionários perceberem a importância de seu cargo e o seu relacionamento com os objetivos gerais da organização.

10.40 - A política de RH é constantemente revista e adaptada conforme as necessidades da empresa e de seus executivos e sistematicamente comunicada.

P- VARIÁVEL ADAPTAÇÃO

Esta variável visa avaliar, através da percepção dos funcionários, a importância e grau de adaptação que a política de RH mantém em relação as condições e restrições advindas do ambiente externo da organização.

Foi obtida através do item 10.21 (Parte III do questionário, questão 10).

10.21 - Na organização onde trabalho, a política de RH é fortemente influenciada pelas condições vigentes no ambiente externo.

Q- VARIÁVEL CONHECIMENTO DA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

Esta variável visa avaliar, através da percepção dos funcionários, o nível de conhecimento que os mesmos portam em relação a política global de RH da organização.

Foi obtida através do item 10.45(Parte III do questionário, questão 10).

10.45 - Todos os funcionários desta empresa estão familiarizados completa e uniformemente em relação à política de RH adotada na organização.

R- VARIÁVEL TREINAMENTO

Esta variável visa avaliar, através da percepção dos funcionários, a importância e operacionalização associadas à função treinamento. É enfatizado o levantamento prévio de necessidades, o planejamento sistematizado e a oferta de recursos que viabilizam a prática do treinamento.

Foi obtida através dos itens 10.5, 10.16, 10.20, 10.27, 10.31 e 10.47 (Parte III do questionário, questão 10).

10.5 - Há programas contínuos de treinamento visando promover o desenvolvimento dos funcionários da organização, mantendo-os atualizados em suas especializações/áreas de atuação.

10.16 - A filosofia de treinamento para funcionários está baseada no princípio de que para estes o que faz efetivamente sentido é facilitar o auto-desenvolvimento.

10.20 - Há um esforço claro da área de RH em desenvolver a consciência, conhecimento e habilidades dos funcionários de modo a contribuir para direcionar o progresso individual na organização.

10.27 - Há um esforço sistemático para fazer com que os funcionários ganhem a experiência, as habilidades e as atitudes que permitam a eles se manterem líderes eficazes nas atividades que desempenham na organização.

10.31 - É feito um levantamento dos objetivos e das necessidades de treinamento dos funcionários nesta organização antes da elaboração dos programas de treinamento.

10.47 - O treinamento dos funcionários é considerado como parte do próprio desenvolvimento organizacional.

S- VARIÁVEL TREINAMENTO NO CARGO

Esta variável visa avaliar, através da percepção dos funcionários, a técnica de opção por métodos de treinamento no

cargo em relação aos treinamentos fora do cargo, como critério de desenvolvimento pessoal.

Foi obtida através do item 10.37 (Parte III do questionário, questão 10).

10.37 - É dada maior ênfase nos métodos de treinamento no cargo do que ao fora do cargo para o desenvolvimento dos funcionários na organização.

O agrupamento dos cinquenta itens, em dezenove grupos de variáveis, seguiu o mesmo processo do trabalho do professor Coda e, está assim operacionalizado, a fim de, obter ponderação de diversos aspectos de uma mesma variável. Um outro motivo que justifica este agrupamento está no fato de que a análise conjunta permite a revelação da percepção dos funcionários sob diferentes aspectos, permitindo assim uma percepção mais acurada da variável.

Portanto, para cada uma das dezenove variáveis, haverá um resultado ponderado a partir da inferência pessoal de cada respondente. Desta forma, quanto maior for o resultado obtido na ponderação, delineada a partir das diferentes percepções, maior é o aspecto comportamental de concordância e satisfação observado e, vice-versa.

Para cada um dos cinquenta itens, os respondentes deveriam associar um peso numérico no qual expressam seus níveis de

concordância em relação às políticas de recursos humanos da empresa onde trabalhem.

Adotou-se a escala tipo Likert, com quatro graduações, definida entre o mais alto ao mais baixo grau de concordância.

1- discordo totalmente

2- discordo

3- concordo

4- concordo plenamente

2.5- A entrevista da pesquisa

Decidiu-se que o trabalho de coleta de dados constaria da aplicação do questionário conjugado com a entrevista pessoal. Esta seria, em última análise, uma medida inevitável pois, uma vez que a própria pesquisadora é também a entrevistadora, limitar tão somente a aplicação do questionário seria impossível.

Para este processo (questionário + entrevista), estabeleceram-se alguns critérios básicos visando garantir ao máximo a coleta de dados fidedignos.

a-Adotou-se, quando necessário, grupos formados por até cinco pessoas, embora procederam-se também entrevistas individuais;

- b-Estabeleceu-se como prazo mínimo para aplicação do questionário e da entrevista uma hora e prazo máximo, duas horas;
- c-Forneceu-se esclarecimentos prévios da pesquisa solicitando apenas aqueles que estavam cientes de sua participação e dispostos a fazê-lo,
- d-Definiu-se que quando iniciada a entrevista não poderia ser interrompida;
- e-Escolheu-se lugar adequado e sem ruído.
- f-Após prefaciá-los os objetivos da pesquisa, iniciou-se o preenchimento do questionário enquanto que o entrevistador anotava os tópicos considerados relevantes para o assunto.

2.6.- A escala de mensuração do questionário

Tradicionalmente, indivíduos têm sido colocados em escalas por várias razões. Em alguns casos, o objetivo é o de reduzir a complexidade dos dados, de calcular um escore único que represente muitas variáveis de tal forma que a análise possa ser simplificada. Em outros, o objetivo pode ser o de reduzir o

erro nas mensurações aumentando, assim, a fidedignidade das medidas finais que são utilizadas na análise, é ainda a escala permite a simplificação da análise combinando muitas variáveis em um único valor. Por estes e outros objetivos, as escalas são muito aceitas na pesquisa social.

Para criar critérios de procedimentos que permitissem a colocação de indivíduos em escalas com menos probabilidade de erro adotou-se, para o questionário, uma escala tipo Likert criada em 1932 por Rensis Likert.

Sabe-se que a maioria das escalas normalmente utilizadas em pesquisas sociais são deste tipo. Ela está enquadrada na categoria das escalas somatórias e como os demais modelos de escalas, conta com vantagens e desvantagens. Dentre as suas vantagens, destacamos algumas que influenciaram nossa opção:

a-Permite o emprego de itens que não estão explicitamente ligados à atitude estudada, isto é, pode-se incluir qualquer item que se verifique empiricamente ser coerente com o escore total.

b-Permite a expansão de vários (geralmente cinco) graus de acordo-desacordo.

c-A amplitude de respostas permitidas a determinado item apresenta informações mais precisas sem a opinião do indivíduo a respeito da questão apresentada por este item.

d-é de construção simples. <18>

Além das considerações metodológicas, adotamos este modelo simplesmente por razões práticas. A amostra da pesquisa está constituída por funcionários caracterizados em diferentes níveis educacionais, ocupando diferentes cargos em diferentes níveis hierárquicos da empresa, logo, a opção por um tipo de mensuração provável de ser aceita, assimilada e aplicável levou-nos a escolher tal modelo.

Torna-se prudente evidenciar que todas as técnicas de mensuração, apresentam dúvidas quanto a fidedignidade e à validade quando analisadas sob os critérios metodológicos de pesquisa social. Embora, muitos tenham pesquisado a fidedignidade e a validade de suas medidas ainda é certo dizer, como o fez Selltitz, que tem havido "mais mensuração que validação". <19>

Finalmente, o autor descreve que a falta de atenção destinada à validade reside, sobretudo, na impossibilidade de determinar e especificar os critérios adequados para medidas de atributos complexos e para obtenção dos dados necessários. Mas, enfatiza que a criatividade e a imaginação contribuem muito para suprir falhas existentes.

Sintetizando suas considerações, Selltitz coloca que, talvez, se deva esperar por campos relativamente novos de pesquisa onde as ciências sociais dêem mais atenção à criação de diferentes técnicas de mensuração do que à sua validação.

<18> -SELLTIZ et alii - op.cit., vol.II, p.63

<19> -SELLTIZ et alii - op.cit., vol.II, p.71

APRESENTAÇÃO DA ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS

3- APRESENTAÇÃO DA ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS

Este capítulo apresenta a estatística descritiva das variáveis do estudo (demográficas, dependente e independentes). Trata-se de uma análise do perfil do participante (variáveis demográficas, item 3.1), da apuração dos níveis de satisfação no trabalho (variável dependente, item 3.2) e da apuração dos níveis de concordância com as políticas de recursos humanos (variável independente, item 3.3).

3.1- VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS

1.- Ramo de atividade das empresas

A pesquisa foi levantada em onze empresas estatais distribuídas em sete ramos de atividade, compreendendo os setores financeiro, petroquímico, siderúrgico, de transporte, de planejamento habitacional e de saneamento básico.

O quadro 1 de distribuição de frequência ilustra o comportamento da variável demográfica ramo de atividade das empresas.

RAMO DE ATIVIDADE	F	fi (%)
transporte	91	42.3
financeiro	32	14.9
petrolífero	32	14.9
saneamento básico	25	11.6
siderúrgico	16	7.4
planej. habitacional	10	4.7
petroquímico	09	4.2
Total	215	100.0

Quadro 1

Verificou-se maior frequência (42.3%) no setor de transportes que registrou a presença de cinco empresas de transporte: Cia. Metropolitana do METRÔ, Viação Aérea de São Paulo (VASP), Ferrovia Paulista S.A. (FEPASA), Rede Ferroviária Federal S.A. (RFFSA) e Cia. Municipal de Transportes Coletivos (CMTC). As demais frequências distribuíram-se nas empresas: Banco do Brasil S.A., Petróleo Brasileiro S.A. (PETROBRÁS), Cia. de Saneamento Básico de São Paulo (SABESP), Cia. Siderúrgica Paulista S.A. (COSIPA), Cia. de Desenvolvimento Habitacional (CDH) e Petroquímica União.

2.-Número de funcionários das empresas

O número de funcionários das empresas está limitado no mínimo de quinhentos e no máximo de trinta mil funcionários.

O quadro 2 de distribuição de frequência ilustra o comportamento da variável número de funcionários.

NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	F	fi (%)
até 500	14	6.5
de 501 a 1.000	28	13.0
de 1.001 a 2.000	41	19.1
de 2.001 a 3.000	00	0.0
de 3.001 a 5.000	00	0.0
de 5.001 a 8.000	45	20.9
de 8.001 a 12.000	00	0.0
de 12.001 a 15.000	18	8.4
de 15.001 a 20.000	51	23.7
de 20.001 a 30.000	18	8.4
Total	215	100.0

Quadro 2

A distribuição mostra que a maior frequência de participantes (23.7%) está nas empresas que empregam de 15.001 a 20.000 pessoas. É inexpressiva a presença de participantes nas empresas que possuem de 2.001 a 5.000 funcionários, bem como de 12.001 a 15.000. A média, a mediana e o desvio-padrão são, respectivamente, 9.134; 6.500 e 8.132.

3.- Idade do participante

Observou-se que a idade dos participantes está variando entre 18 e 73 anos.

O quadro 3 de distribuição de frequência ilustra o comportamento da variável idade do participante.

IDADE DO PARTICIPANTE	F	fi (%)
I. de 18 a 20 anos	3	1.4
I. de 21 a 26 anos	16	7.4
I. de 27 a 31 anos	46	21.4
I. de 32 a 40 anos	105	48.8
I. de 41 a 51 anos	38	17.7
I. de 52 a 60 anos	06	2.8
I. de 61 a 73 anos	01	0.5
Total	215	100.0

Quadro 3

A distribuição da idade mostra que há maior frequência (48.8%) na faixa etária de 32 a 40 anos. A menor frequência (0.5%) está na faixa de 61 a 73 anos. A média de idade é 36 anos, o que registra a participação de pessoas jovens no estudo. A mediana e o desvio-padrão são, respectivamente, 36,0 e 7,0.

4.- Sexo do participante

A presença masculina representa 63.3% do contingente pesquisado.

O quadro 4 de distribuição de frequência ilustra o comportamento da variável sexo do participante.

SEXO DO PARTICIPANTE	F	fi (%)
masculino	136	63.3
feminino	79	36.7
Total	215	100.0

Quadro 4

5.- Escolaridade do participante

Os níveis de escolaridade do participante variam do "segundo grau completo" a "pós-graduação completo".

O quadro 5 de distribuição de frequência ilustra o comportamento da variável escolaridade do participante.

ESCOL. DO PARTICIPANTE	F	fi (%)
2º grau completo	27	12.6
superior incompleto	20	9.3
superior completo	162	75.3
pós-graduação incomp.	01	0.5
pós-graduação comp.	05	2.3
Total	215	100.0

Quadro 5

As frequências nos mostram que a grande maioria (75.3%) dos participantes possui cursos superior completo e, apenas, 2.3% do contingente estudado portam títulos de mestre e/ou doutor.

6.- Formação escolar do participante

Os participantes do estudo portam diferentes formações escolares. Verificou-se que 30.2% dos participantes possuem formação universitária nas áreas de administração de empresas, economia e contábeis. É baixa (2.8%) a frequência de participantes com formação nos cursos de ciências biológicas.

Os quadros 6 e 6A de distribuição de frequência ilustram o comportamento da variável formação escolar do participante.

FORMAÇÃO ESCOLAR	F	fi (%)
admin., econ. e cont.	65	30.2
engenharia	38	17.7
psicologia	12	5.6
outras áreas/humanas	53	24.7
outras áreas/exatas	09	4.2
outras áreas/biológ.	06	2.8
outras áreas/técnico	32	14.9
Total	215	100.0

Quadro 6

Observou-se que 24.7% dos participantes com formação escolar em "outras áreas de humanas", estão assim distribuídos:

ÁREA	F	fi (%)
comunicação social	16	31.00
direito	12	22.00
pedagogia	06	11.00
letras	05	9.00
jornalismo	03	6.00
educação física	03	6.00
história	03	6.00
geografia	02	3.00
biblioteconomia	01	2.00
filosofia	01	2.00
sociologia	01	2.00
Total	53	100.00

Quadro 6A

7.- Área de atuação do participante

Em relação a esta variável, observou-se grande diversidade, o que comprova que o estudo foi abrangente em termos de localizar funcionários interessados na pesquisa. Verificou-se que a categoria "outras" concentra a maior frequência (29.3%), cabendo à área de "pesquisa e desenvolvimento" a mais baixa frequência (0.9%).

Os quadros 7 e 7A de distribuição de frequência ilustram o comportamento da variável área de atuação do participante.

ÁREA DE ATUAÇÃO	F	fi (%)
. pesquisa e desenvolv.	02	0.9
. manutenção	05	2.3
. finanças	23	10.7
. comercial	25	11.6
. operacional	29	13.5
. planejamento	29	13.5
. recursos humanos	39	18.1
. outras	63	29.3
Total	215	100.0

Quadro 7

A categoria "outras" compreende as seguintes áreas de atuação:

-----+-----+-----		
OUTRAS ÁREAS	F	fi(%)
. administrativa	21	34
. jurídica	10	16
. C.F.D.	10	16
. asses. de imprensa	09	14
. engenharia	09	14
. gerência de projetos	04	06
	63	100
-----+-----+-----		

Quadro 7A

8.- Nível hierárquico do participante

O nível hierárquico de maior frequência (44.2%) corresponde à categoria "operacional/administrativo". A segunda maior frequência (26.5%) corresponde à categoria "chefia". Foi nula a presença de "diretores" no estudo, bem como, é baixa (1.4%) a presença de "gerentes".

O quadro 8 de distribuição de frequência ilustra o comportamento da variável nível hierárquico do participante

NÍVEL HIERÁRQUICO	F	fi (%)
. diretoria	00	0.0
. gerência	03	1.4
. superintendência	06	2.8
. assessoria	12	5.6
. supervisão	42	19.5
. chefia	57	26.5
. operacional/administ.	95	44.2
	215	100.0

Quadro 8

A categoria "operacional/administrativo" compreende a classe de funcionários que estão diretamente abaixo dos supervisores.

9.- Tempo de serviço na empresa estatal

Esta variável abrange todos os anos que o participante trabalha na empresa estatal e não apenas na atual empresa. A grande maioria dos participantes (60.9%) está há mais de dez anos no serviço estatal. A maior frequência (24.2%) está entre 10 e 12 anos e a menor (0.5%) entre 33 e 37 anos. O tempo médio de estadia no serviço estatal é de 11 anos.

O quadro 9 de distribuição de frequência ilustra o comportamento da variável tempo de serviço na empresa estatal.

TEMPO DE SERVIÇO	F	fi (%)
de 2 a 3 anos	25	11.6
de 4 a 6 anos	29	13.5
de 7 a 9 anos	30	14.0
de 10 a 12 anos	52	24.2
de 13 a 17 anos	47	21.9
de 18 a 22 anos	16	7.4
de 23 a 27 anos	10	4.7
de 28 a 32 anos	05	3.2
de 33 a 37 anos	01	0.5
	215	100.0

Quadro 9

10.- Tempo de casa

Este tempo abrange apenas o período que o funcionário tem na atual empresa, logo exclui o tempo de empregos anteriores. Novamente observou-se que grande maioria dos participantes (52.2%) está há mais de 10 anos no atual emprego. A maior frequência registrada (24.2%) está entre 10 e 12 anos. A menor (0.5%), entre 33 e 37 anos. O tempo médio de permanência na atual empresa é de 10 anos.

O quadro 10 de distribuição de frequência ilustra o comportamento da variável tempo de casa.

TEMPO DE CASA	F	fi (%)
de 1 a 3 anos	40	18.6
de 4 a 6 anos	29	13.5
de 7 a 9 anos	34	15.8
de 10 a 12 anos	48	22.3
de 13 a 17 anos	43	20.0
de 18 a 22 anos	10	4.7
de 23 a 27 anos	06	2.8
de 28 a 32 anos	04	1.9
de 33 a 37 anos	01	0.5
Total	215	100.0

Quadro 10

11.- Tempo de atuação na área

A grande maioria dos participantes (66.1%) ainda não tem dez anos de atuação na área. A maior frequência (35.8%) concentra-se na faixa de 1 a 3 anos. O tempo médio de atuação na área é de 7 anos, a moda é de 2 anos e o desvio-padrão de 5 anos. Estes dados inferem que os participantes atuaram em outras áreas no atual emprego.

O quadro 11 de distribuição de frequência ilustra o comportamento da variável tempo de atuação na área.

TEMPO ATUAÇÃO NA ÁREA	F	fi (%)
de 1 a 3 anos	77	35.8
de 4 a 6 anos	38	17.7
de 7 a 9 anos	27	12.6
de 10 a 12 anos	29	13.5
de 13 a 17 anos	30	14.0
de 18 a 22 anos	07	3.3
de 23 a 27 anos	02	0.9
de 28 a 32 anos	04	1.9
de 33 a 37 anos	01	0.5
Total	215	100.0

Quadro 11

12.- Tempo de cargo

Com relação à esta variável, observou-se que 73.9% dos participantes têm até 5 anos de permanência no cargo. A maior frequência (50.2%) de permanência incide no período de até 2 anos. É relativamente baixa (0.5%) a frequência de permanência no cargo após os 20 anos. O tempo médio verificado é de 4 anos.

O quadro 12 de distribuição de frequência ilustra o comportamento da variável tempo de cargo.

TEMPO DE CARGO	F	fi (%)
de 0 a 2 anos	108	50.2
de 3 a 5 anos	51	23.7
de 6 a 8 anos	33	15.3
de 9 a 11 anos	14	6.5
de 12 a 20 anos	07	3.3
de 21 a 31 anos	01	0.5
de 32 a 36 anos	01	0.5
Total	215	100.0

Quadro 12

13.- Salário

Esta variável foi coletada em faixas salariais expressas em DTNs (Obrigações do Tesouro Nacional) no período de março a julho de 1988. Todavia, diante da extinção deste índice econômico, com o plano de estabilização econômica do ministro Mailson da Nóbrega (plano verão), fêz-se necessário restabelecer as faixas segundo os índices do BTN (Bonus do Tesouro Nacional), para se obter valores atualizados. Os valores coletados referem-se ao salário bruto, percebido mensalmente.

A faixa salarial mais frequente (30.2%) é a de 301 a 600 BTNs. A de menor frequência (3.7%) é a de 1501 a 1800 BTNs. Os valores estão dispersos entre 0 e 2400 BTNs. O salário médio é

770 BTN's, a moda é de 460 BTN's e o desvio-padrão é de 523,80 BTN's.

O quadro 13 de distribuição de frequência ilustra o comportamento da variável salário.

SALÁRIO (em BTN)	F	fi (%)
de 0 a 300	35	16.3
de 301 a 600	65	30.2
de 601 a 900	58	27.0
de 901 a 1200	16	7.4
de 1201 a 1500	21	9.8
de 1501 a 1800	08	3.7
de 1801 a 2400	12	5.6
Total	215	100.0

Quadro 13

3.2.- VARIÁVEL DEPENDENTE - CONFIGURAÇÃO DOS NÍVEIS DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Dada a constituição do processo de apuração desta variável, a variação esperada entre o nível mínimo e o nível máximo de satisfação deveria oscilar, respectivamente, entre 14 e 56 pontos. Contudo, a variação observada ocorreu entre 16 pontos (grau mínimo de satisfação) e 54 pontos (grau máximo de satisfação).

Para operacionalizar esta variável, os valores observados foram classificados em três categorias. A classificação destas categorias foi processada segundo divisão estatística que mantém a mesma amplitude para todas as classes. Desta divisão obteve-se três categorias distintas, as quais chamamos:

- nível mínimo de satisfação no trabalho
- nível médio de satisfação no trabalho
- nível máximo de satisfação no trabalho

A maior frequência observada mostra que 51.2% dos participantes estão com satisfação média no trabalho, o que revela um estado de sentimento entre satisfeito plenamente e insatisfeito plenamente. Apenas 4.2% dos participantes mostraram-se satisfeitos plenamente em suas atividades. A média da satisfação é de 29.5; a mediana, 30.0; e o desvio-padrão, 6.15.

O quadro 14 de distribuição de frequência ilustra o comportamento da variável grau de satisfação no trabalho

NÍVEIS DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO			F	fi (%)
Mínimo	16 <-----> 28 pontos		96	44.7
Médio	29 <-----> 41 "		110	51.2
Máximo	42 <-----> 54 "		09	4.2
Total			215	100.0

Quadro 14

3.3.- VARIÁVEIS INDEPENDENTES - CONFIGURAÇÃO DOS NÍVEIS DE CONCORDÂNCIA COM AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Conforme descrito no capítulo 2 (item 2.4- questionário da pesquisa), estas variáveis estão compostas em 19 grupos referentes às políticas de recursos humanos das empresas pesquisadas. O conteúdo de cada grupo revela situações sobre procedimentos de tais políticas. Estas situações, após avaliadas pelos participantes, apresentaram, separadamente, os seguintes comportamentos:

3.3.1- Variável recrutamento e seleção

Dada a composição desta variável, o intervalo de variação esperado entre os graus mínimo e máximo de concordância oscila de 04 a 16 graus, conforme escala de ponderação adotada. O intervalo de variação observado oscilou entre 04 e 16 graus. A maior frequência observada (44.2%) está no grau médio, a menor (18.1%), no grau máximo. Os valores para a média, mediana e desvio-padrão são, respectivamente: 9.3, 9.0 e 3.0.

O quadro 15 de distribuição de frequência ilustra o comportamento da variável recrutamento e seleção.

-----+-----+-----			
CONCORDÂNCIA COM AS POLÍTICAS DE			
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO		F	fi(%)
+-----+-----+-----+			
Mínimo	- 04 <-----> 07	81	37.7
Médio	- 08 <-----> 12	95	44.18
Máximo	- 13 <-----> 16	39	18.12
+-----+-----+-----+			
Total		215	100.0
-----+-----+-----			

Quadro 15

3.3.2- Variável recrutamento interno

Dada a composição desta variável, o intervalo de variação esperado entre os graus mínimo e máximo de concordância oscila de 02 a 08 graus, conforme escala de ponderação adotada. O intervalo de variação observado oscilou entre 02 e 08 graus. A maior frequência observada (61.4%) está no grau médio, a menor (10.7%), no grau mínimo. Os valores para a média, mediana e desvio-padrão são, respectivamente: 5.4, 5.0 e 1.6.

O quadro 16 de distribuição de frequência ilustra o comportamento da variável recrutamento interno.

-----+-----+-----			
CONCORDÂNCIA COM A POLÍTICA			
DE RECRUTAMENTO INTERNO		F	fi(%)
-----+-----+-----			
Mínimo	02 <-----> 03	23	10.7
Médio	04 <-----> 06	132	61.4
Máximo	07 <-----> 08	60	27.9
-----+-----+-----			
Total		215	100.0
-----+-----+-----			

Quadro 16

3.3.3- Variável experiência passada

Dada a composição desta variável, o intervalo de variação esperado entre os graus mínimo e máximo de concordância oscila de 02 a 08 graus, conforme escala de ponderação adotada. O intervalo de variação observado oscilou entre 02 e 08 graus. A maior frequência observada (61.4%) está no grau médio, a menor (7.9%), no grau máximo. Os valores para a média, mediana e desvio-padrão são, respectivamente: 4.0, 4.0 e 1.6.

O quadro 17 de distribuição de frequência ilustra o comportamento da variável experiência passada.

CONCORDÂNCIA COM A CONSIDERAÇÃO			F	fi(%)
DA EXPERIÊNCIA PASSADA				
Mínimo	02 <-----> 03		88	40.9
Médio	04 <-----> 06		112	52.1
Máximo	07 <-----> 08		15	7.0
Total			215	100.0

Quadro 17

3.3.4- Variável avaliação de desempenho

Dada a composição desta variável, o intervalo de variação esperado entre os graus mínimo e máximo de concordância oscila de 04 a 16 graus, conforme escala de ponderação adotada. O intervalo de variação observado oscilou entre 04 e 16 graus. A maior frequência observada (46.0%) está no grau mínimo, a menor (12.1%), no grau máximo. Os valores para a média, mediana e desvio-padrão são, respectivamente: 8.3, 8.0 e 3.0.

O quadro 18 de distribuição de frequência ilustra o comportamento da variável avaliação de desempenho.

CONCORDÂNCIA COM A POLÍTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO			F	fi(%)
Mínimo	04 (-----) 07		99	46.0
Médio	08 (-----) 12		90	41.9
Máximo	13 (-----) 16		26	12.1
Total			215	100.0

Quadro 18

3.3.5- Variável remuneração

Dada a composição desta variável, o intervalo de variação esperado entre os graus mínimo e máximo de concordância oscila de 05 a 20 graus, conforme escala de ponderação adotada. O intervalo de variação observado oscilou entre 05 e 20 graus. A maior frequência observada (51.6%) está no grau mínimo, a menor (10.2%), no grau máximo. Os valores para a média, mediana e desvio-padrão são, respectivamente: 10.2, 9.0 e 3.5.

O quadro 19 de distribuição de frequência ilustra o comportamento da variável remuneração.

CONCORDÂNCIA COM A POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO			F	fi(%)
Mínimo	05 <-----> 09		111	51.6
Médio	10 <-----> 15		82	38.1
Máximo	16 <-----> 20		22	10.2
Total			215	100.0

Quadro 19

3.3.6- Variável negociação

Dada a composição desta variável, o intervalo de variação esperado entre os graus mínimo e máximo de concordância oscila de 02 a 08 graus, conforme escala de ponderação adotada. O intervalo de variação observado oscilou entre 02 e 08 graus. A maior frequência observada (74.0%) está no grau mínimo, a menor (7.0%), no grau máximo. Os valores para a média, mediana e desvio-padrão são, respectivamente: 3.1, 3.0 e 1.6.

O quadro 20 de distribuição de frequência ilustra o comportamento da variável negociação.

CONCORDÂNCIA COM A POLÍTICA DE NEGOCIAÇÃO				F	fi(%)
Mínimo	02	<----->	03	159	74.0
Médio	04	<----->	06	41	19.1
Máximo	07	<----->	08	15	7.0
Total				215	100.0

Quadro 20

3.3.7- Variável informação

Dada a composição desta variável, o intervalo de variação esperado entre os graus mínimo e máximo de concordância oscila de 01 a 04 graus, conforme escala de ponderação adotada. O intervalo de variação observado oscilou entre 01 e 04 graus. A maior frequência observada (49.3%) está no grau médio, a menor (11.6%), no grau máximo. Os valores para a média, mediana e desvio-padrão são, respectivamente, 2.0, 2.0 e 1.0.

O quadro 21 de distribuição de frequência ilustra o comportamento da variável informação.

-----			*-----*		
CONCORDÂNCIA COM A POLÍTICA					
DE INFORMAÇÃO				F	fi(%)

Mínimo	01			84	39.1
Médio	02 <-----> 03			106	49.3
Máximo	04			25	11.6

Total				215	100.0

Quadro 21

3.3.8- Variável montante

Dada a composição desta variável, o intervalo de variação esperado entre os graus mínimo e máximo de concordância oscila de 03 a 12 graus, conforme escala de ponderação adotada. O intervalo de variação observado oscilou entre 03 e 12 graus. A maior frequência observada (63.3%) está no grau mínimo, a menor (8.4%), no grau máximo. Os valores para a média, mediana e desvio-padrão são, respectivamente, 5.4, 5.0 e 2.3.

O quadro 21 de distribuição de frequência ilustra o comportamento da variável montante.

CONCORDÂNCIA COM A POLÍTICA DO MONTANTE			F	fi(%)
Mínimo	03 (-----) 05		136	63.3
Médio	06 (-----) 09		61	28.4
Máximo	10 (-----) 12		18	8.4
Total			215	100.0

Quadro 21

3.3.9- Variável requisitos do cargo

Dada a composição desta variável, o intervalo de variação esperado entre os graus mínimo e máximo de concordância oscila de 02 a 08 graus, conforme escala de ponderação adotada. O intervalo de variação observado oscilou entre 02 e 08 graus. A maior frequência observada (64.2%) está no grau médio, a menor (8.4%), no grau máximo. Os valores para a média, mediana e desvio-padrão são, respectivamente, 4.4, 4.0 e 1.5.

O quadro 22 de distribuição de frequência ilustra o comportamento da variável requisitos do cargo.

-----+-----+-----			
CONCORDÂNCIA COM A POLÍTICA			
DE REQUISITOS DO CARGO		F	fi(%)
-----+-----+-----			
Mínimo	02 <-----> 03	59	27.4
Médio	04 <-----> 06	138	64.2
Máximo	07 <-----> 08	18	8.4
-----+-----+-----			
Total		215	100.0
-----+-----+-----			

Quadro 23

3.3.10- Variável plano especial

Dada a composição desta variável, o intervalo de variação esperado entre os graus mínimo e máximo de concordância oscila de 01 a 04 graus, conforme escala de ponderação adotada. O intervalo de variação observado oscilou entre 01 e 04 graus. A maior frequência observada (44.7%) está no grau médio, a menor (24.1%), no grau máximo. Os valores para a média, mediana e desvio-padrão são, respectivamente, 2.3, 2.0 e 1.1.

O quadro 24 de distribuição de frequência ilustra o comportamento da variável plano especial

CONCORDÂNCIA COM A POLÍTICA DE PLANO ESPECIAL DE SALÁRIOS			F	fi(%)
Mínimo	01		67	31.2
Médio	02 <-----> 03		96	44.7
Máximo	04		52	24.1
Total			215	100.0

Quadro 24

3.3.11- Variável benefícios

Dada a composição desta variável, o intervalo de variação esperado entre os graus mínimo e máximo de concordância oscila de 03 a 12 graus, conforme escala de ponderação adotada. O intervalo de variação observado oscilou entre 03 e 12 graus. A maior frequência observada (53.0%) está no grau médio, a menor (8.4%), no grau máximo. Os valores para a média, mediana e desvio-padrão são, respectivamente, 6.1, 6.0 e 2.0.

O quadro 25 de distribuição de frequência ilustra o comportamento da variável benefícios.

CONCORDÂNCIA COM A POLÍTICA DE BENEFÍCIOS			F	fi(%)
Mínimo	03 (-----) 05		83	38.6
Médio	06 (-----) 09		114	53.0
Máximo	10 (-----) 12		18	8.4
Total			215	100.0

Quadro 25

3.3.12- Variável promoção

Dada a composição desta variável, o intervalo de variação esperado entre os graus mínimo e máximo de concordância oscila de 02 a 08 graus, conforme escala de ponderação adotada. O intervalo de variação observado oscilou entre 02 e 08 graus. A maior frequência observada (49.8%) está no grau médio, a menor (8.4%), no grau máximo. Os valores para a média, mediana e desvio-padrão são, respectivamente, 4.0, 4.0 e 1.6.

O quadro 26 de distribuição de frequência ilustra o comportamento da variável promoção.

-----+-----+-----			
CONCORDÂNCIA COM A POLÍTICA			
DE PROMOÇÃO		F	fi(%)
-----+-----+-----			
Mínimo	02 <-----> 03	90	41.9
Médio	04 <-----> 06	117	49.8
Máximo	07 <-----> 08	18	8.4
-----+-----+-----			
Total		215	100.0
-----+-----+-----			

Quadro 26

3.3.13- Variável competência técnica

Dada a composição desta variável, o intervalo de variação esperado entre os graus mínimo e máximo de concordância oscila de 02 a 08 graus, conforme escala de ponderação adotada. O intervalo de variação observado oscilou entre 02 e 08 graus. A maior frequência observada (56.3%) está no grau médio, a menor (10.2%), no grau máximo. Os valores para a média, mediana e desvio-padrão são, respectivamente, 4.3, 4.0 e 1.2.

O quadro 27 de distribuição de frequência ilustra o comportamento da variável competência técnica.

-----+-----+-----					
CONCORDÂNCIA COM AS CONSIDERAÇÕES					
DE COMPETÊNCIA TÉCNICA				F	fi(%)
+-----+-----+					
Mínimo	02	(-----) 03		72	33.5
Médio	04	(-----) 06		121	56.3
Máximo	07	(-----) 08		22	10.2
+-----+-----+					
Total				215	100.0
-----+-----+-----					

Quadro 27

3.3.14- Variável antiguidade

Dada a composição desta variável, o intervalo de variação esperado entre os graus mínimo e máximo de concordância oscila de 01 a 04 graus, conforme escala de ponderação adotada. O intervalo de variação observado oscilou entre 01 e 04 graus. A maior frequência observada (62.8%) está no grau médio, a menor (16.7%), no grau máximo. Os valores para a média, mediana e desvio-padrão são, respectivamente, 2.4, 2.0 e 1.0.

O quadro 28 de distribuição de frequência ilustra o comportamento da variável antiguidade.

CONCORDÂNCIA COM AS CONSIDERAÇÕES SOBRE ANTIGUIDADE			F	fi(%)
Mínimo	01		44	20.5
Médio	02 <-----> 03		135	62.8
Máximo	04		36	16.7
Total			215	100.0

Quadro 28

3.3.15- Variável adaptação

Dada a composição desta variável, o intervalo de variação esperado entre os graus mínimo e máximo de concordância oscila de 01 a 04 graus, conforme escala de ponderação adotada. O intervalo de variação observado oscilou entre 01 e 04 graus. A maior frequência observada (63.0%) está no grau médio, a menor (17.2%), no grau mínimo. Os valores para a média, mediana e desvio-padrão são, respectivamente, 2.7, 3.0 e 1.0.

O quadro 29 de distribuição de frequência ilustra o comportamento da variável adaptação.

CONCORDÂNCIA COM A POLÍTICA DE ADAPTAÇÃO			F	fi(%)
Mínimo	01		37	17.2
Médio	02 <-----> 03		114	53.0
Máximo	04		64	29.8
Total			215	100.0

Quadro 29

3.3.16- Variável conhecimento da política de recursos humanos

Dada a composição desta variável, o intervalo de variação esperado entre os graus mínimo e máximo de concordância oscila de 01 a 04 graus, conforme escala de ponderação adotada. O intervalo de variação observado oscilou entre 01 e 04 graus. A maior frequência observada (53.0%) está no grau médio, a menor (5.1%), no grau máximo. Os valores para a média, mediana e desvio-padrão são, respectivamente, 1.9, 2.0 e 0.9.

O quadro 30 de distribuição de frequência ilustra o comportamento da variável conhecimento da política de recursos humanos.

CONCORDÂNCIA COM O CONHECIMENTO DA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS		F	fi(%)
Mínimo	01	83	38.6
Médio	02 (-----) 03	121	56.3
Máximo	04	11	5.1
Total		215	100.0

Quadro 30

3.3.17- Variável treinamento

Dada a composição desta variável, o intervalo de variação esperado entre os graus mínimo e máximo de concordância oscila de 06 a 24 graus, conforme escala de ponderação adotada. O intervalo de variação observado oscilou entre 06 e 24 graus. A maior frequência observada (41.4%) está no grau médio, a menor (18.1%), no grau máximo. Os valores para a média, mediana e desvio-padrão são, respectivamente, 13.5, 13.0 e 4.6.

O quadro 31 de distribuição de frequência ilustra o comportamento da variável treinamento.

-----+-----+-----			
CONCORDÂNCIA COM A POLÍTICA			
DE TREINAMENTO		F	fi(%)
-----+-----+-----			
Mínimo	06 <-----> 11	87	40.5
Médio	12 <-----> 18	89	41.4
Máximo	19 <-----> 24	39	18.1
-----+-----+-----			
Total		215	100.0
-----+-----+-----			

Quadro 31

3.3.18- Variável treinamento no cargo

Dada a composição desta variável, o intervalo de variação esperado entre os graus mínimo e máximo de concordância oscila de 01 a 04 graus, conforme escala de ponderação adotada. O intervalo de variação observado oscilou entre 01 e 04 graus. A maior frequência observada (73.0%) está no grau médio, a menor (11.2%), no grau mínimo. Os valores para a média, mediana e desvio-padrão são, respectivamente, 2.6, 3.0 e 0.9.

O quadro 32 de distribuição de frequência ilustra o comportamento da variável treinamento no cargo.

CONCORDÂNCIA COM A POLÍTICA DE TREINAMENTO NO CARGO			F	fi(%)
Mínimo	01		24	11.2
Médio	02 <-----> 03		157	73.0
Máximo	04		34	15.8
Total			215	100.0

Quadro 32

3.3.19- Variável política de recursos humanos

Dada a composição desta variável, o intervalo de variação esperado entre os graus mínimo e máximo de concordância oscila de 07 a 28 graus, conforme escala de ponderação adotada. O intervalo de variação observado oscilou entre 07 e 28 graus. A maior frequência observada (55.8%) está no grau médio, a menor (10.7%), no grau máximo. Os valores para a média, mediana e desvio-padrão são, respectivamente, 15.8, 15.0 e 4.4.

O quadro 33 de distribuição de frequência ilustra o comportamento da variável política de recursos humanos.

CONCORDÂNCIA COM A POLÍTICA				
DE RECURSOS HUMANOS			F	fi(%)

Mínimo	07 <----->	13	72	33.5
Médio	14 <----->	21	120	55.8
Máximo	22 <----->	28	23	10.7

Total			215	100.0

Quadro 33

RESULTADO DO ESTUDO ESTATÍSTICO

IV. RESULTADOS DO ESTUDO ESTATÍSTICO

Este capítulo apresenta a operacionalização e os resultados dos testes estatísticos utilizados no estudo. Tais testes têm como objetivo principal verificar a existência de dependência entre as variáveis, bem como, o grau de associação destas dependências, caso ocorram.

Desse modo, a apresentação do capítulo está dividida em quatro partes. A primeira (item 4.1), comenta as técnicas utilizadas no procedimento estatístico. A segunda (item 4.2), mostra os resultados estatísticos efetuados para as variáveis satisfação no trabalho e políticas de RH. A terceira parte (item 4.3), mostra os resultados estatísticos efetuados para as variáveis satisfação no trabalho e variáveis demográficas. A quarta e última parte (item 4.4), apresenta os resultados do levantamento de opiniões sobre os fatores determinantes da satisfação e insatisfação no trabalho.

4.1 - Técnicas estatísticas utilizadas nos testes

O teste de associação utilizado neste estudo, está operacionalizado de modo a reconhecer a existência de dependência entre as variáveis. Optou-se pelo teste do qui-quadrado que se constitui num teste não-paramétrico de

significância. Tal teste é empregado para fazer comparações entre frequências.

Como resultado, a hipótese nula (H_0) para o teste de qui-quadrado estabelece que as populações não diferem relativamente à frequência com que ocorre uma característica particular; por outro lado a hipótese experimental (H_1) estabelece que as diferenças amostrais refletem diferenças reais na população - a partir da frequência relativa de uma dada característica.

O estudo relacional entre variáveis compara valores das frequências observadas e esperadas. Da comparação entre o *qui-quadrado observado* ($X^{\#o}$) e o *qui-quadrado crítico* ($X^{\#c}$) resulta numa informação a respeito do tipo de relação existente entre as variáveis estudadas.

Caso o $X^{\#o}$ apresentar-se menor que o $X^{\#c}$ ($X^{\#o} < X^{\#c}$), as variáveis são independentes e a hipótese experimental (H_1) é rejeitada. Se o $X^{\#o}$ for maior ou igual ao $X^{\#c}$ ($X^{\#o} \geq X^{\#c}$), as variáveis são dependentes e a hipótese nula (H_0) é rejeitada. (20)

A problemática da mensuração do grau de associação entre duas variáveis, difere grandemente do teste de simples existência de uma associação em determinada população. Isto porque, naturalmente, há interesse em avaliar o grau de associação entre duas variáveis referentes a um grupo de

(20) - LEVIN, Jack - Estatística aplicada a ciências humanas.
Ed. Harper e Row do Brasil Ltda
SP, 1978

indivíduos. O coeficiente de correlação, em si só, representa o grau de associação.

As provas de significância sobre aquele coeficiente determinam, a um certo nível de probabilidade, se existe a associação na população da qual se extraiu a amostra que serviu de base para o cálculo.

O coeficiente de correlação utilizado no estudo é o de contingência (C). Trata-se de uma medida de alcance da associação ou relação entre dois conjuntos de atributos. é especialmente útil quando dispomos apenas de dados apresentados numa escala nominal, isto é, as variáveis consistem de uma série não-ordenada de frequências. Este coeficiente é também função do qui-quadrado. (21)

A interpretação dos resultados apoia-se na análise dos testes de dependência (viabilizada pela aplicação do qui-quadrado), nos testes de correlação fornecido pelo coeficiente C e nas proporções encontradas nas caselas.

Finalmente, o tratamento estatístico do presente estudo valeu-se da utilização de processamento eletrônico de dados através dos softwares statpack, lotus 123 e word.

(21) - SIEGEL, Sidney - Estatística não paramétrica para as ciências do comportamento.
McGraw Hill, SP, 1975

4.2- RESULTADOS DOS TESTES ESTATÍSTICOS EFETUADOS PARA AS VARIÁVEIS SATISFAÇÃO NO TRABALHO E POLÍTICAS DE RH

4.2.1- Informações sobre a configuração das tabelas

Devido à existência de fatores estatísticos que impediram, a priori, o teste de dependência entre as duas variáveis, achou-se conveniente relatar o processo de trabalho a que se expos as mesmas, até a configuração final das tabelas estatísticas. Esta medida foi tomada no sentido de demarcar os passos e as etapas do processo de aplicação das técnicas não-paramétricas.

Primeiro, dispos-se as frequências observadas, de cada uma das variáveis, numa tabela de contingência 3 X 3. Isto é, a variável dependente está constituída por três níveis de satisfação (máximo, médio e mínimo) e a independente, por três níveis de concordância (máximo, médio e mínimo), conforme figura abaixo.

-----+-----+-----+-----			
SATISFAÇÃO	NÍVEIS DE CONCORDÂNCIA		
NO TRABALHO	COM AS POLÍTICAS DE RH		
-----+-----+-----+-----			
Mínimo			
Médio	Mínimo	Médio	Máximo
Máximo			
-----+-----+-----+-----			

A partir desta configuração, calculou-se as frequências esperadas de cada casela da tabela. Verificou-se que estas frequências não atenderam à dois requisitos para se calcular o qui-quadrado:

- A existência de mais de 20% de caselas com frequência esperada inferior a 5(cinco),
- A existência de caselas com frequência esperada inferior a 1(um).^{<ee>}

Constatado o não atendimento destes dois requisitos, fez-se necessário remodelar a tabela no sentido de reforçar as frequências observadas.

Resolveu-se agregar a classe satisfação máxima com a classe satisfação média, extinguindo assim uma coluna da tabela. Com isto, passou-se a trabalhar com uma tabela contingencial 2 X 3, conforme figura abaixo.

-----*			
SATISFAÇÃO	NÍVEIS DE CONCORDÂNCIA		
NO TRABALHO	COM AS POLÍTICAS DE RH		
----- ----- ----- -----			
Mínimo	Mínimo	Médio	Máximo
Médio			
-----*			

^{<ee>} - SIEGEL, Sidney - op.cit.

Esta operacionalização (de extinguir a classe satisfação máxima) está baseada na inexpressividade de sua ocorrência na amostra. Apenas 9 participantes (4.2%) se incluíam nesta categoria.

A seguir, encontram-se as 19 variáveis independentes e suas operacionalizações estatísticas.

4.2.2- Satisfação no trabalho e política de recrutamento e seleção

Dentro de um nível de significância de 5% com 2 graus de liberdade, o qui-quadrado observado é maior que o qui-quadrado crítico ($12,75 > 7,81$). Esta verificação acusa a existência de dependência entre as variáveis.

O grau de associatividade, dado pelo coeficiente $c=0,237$ indica que, o índice de dependência entre as variáveis é de 23,7% dentro de uma variação máxima de até 59%.

A tabela 4.2.2 mostra a distribuição conjunta das proporções(em porcentagem) da satisfação no trabalho e a política de recrutamento e seleção.

SATISFAÇÃO NO TRABALHO	CONCORDÂNCIA COM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO			
	Mínima	Média	Máxima	Total
Mínima	25 (30.86%)	46 (48.42%)	25 (64.11%)	119 (55.35%)
Média	56 (69.14%)	49 (51.58%)	14 (35.89%)	96 (44.65%)
Total	81	95	39	215

Tabela 4.2.2

é maior a proporção de funcionários(69.14%) que estão com satisfação média no trabalho e associam importância mínima a política de recrutamento e seleção do que funcionários(64.11%) que estão com satisfação mínima e associam máxima importância aquela variável.

4.2.3- Satisfação no trabalho e recrutamento interno.

Dentro de um nível de significância de 5% com 2 graus de liberdade, o qui-quadrado observado é maior que o qui-quadrado crítico ($11,40 > 7,81$). Esta verificação acusa a existência de dependência entre as variáveis.

O grau de associatividade, dado pelo coeficiente $c=0,224$ indica que, o índice de dependência entre as variáveis é de 22,4% dentro de uma variação máxima de até 59%.

A tabela 4.2.3 mostra a distribuição conjunta das proporções (em porcentagem), da satisfação no trabalho e a política de recrutamento interno.

SATISFAÇÃO NO TRABALHO	CONCORDÂNCIA COM RECRUTAMENTO INTERNO			
	Mínima	Média	Máxima	Total
Mínima	13 (56.53%)	47 (35.60%)	36 (60%)	96 (55.35%)
Média	10 (43.47%)	85 (64.40%)	24 (40%)	119 (44.65%)
Total	23	132	60	215

Tabela 4.2.3

É maior a proporção (64.40%) de funcionários que estão com satisfação média no trabalho e associam nível médio de importância à política de recrutamento interno do que, funcionários que estão com satisfação mínima (60%), e associam importância máxima aquela variável.

4.2.4-Satisfação no trabalho e experiência passada.

Dentro de um nível de significância de 5% com 2 graus de liberdade, o qui-quadrado observado é maior que o qui-quadrado crítico ($16,04 > 7,81$). Esta verificação acusa a existência de dependência entre as variáveis.

O grau de associatividade, dado pelo coeficiente $c=0,263$ indica que, o índice de dependência entre a variável satisfação no trabalho e política de recrutamento e seleção é de 26,3% dentro de uma variação máxima de até 59%.

A tabela 4.2.4. mostra a distribuição conjunta das proporções (em porcentagem) da satisfação no trabalho e da experiência passada.

SATISFAÇÃO NO TRABALHO	CONCORDÂNCIA COM EXPERIÊNCIA PASSADA			
	Mínima	Média	Máxima	Total
Mínima	26 (29.55%)	59 (52.68%)	11 (73.33%)	96 (55.35%)
Média	62 (70.45%)	53 (47.32%)	04 (26.67%)	119 (44.65%)
Total	88	112	15	215

Tabela 4.2.4.

é maior a proporção de funcionários (73.33%) que estão com satisfação mínima no trabalho e associam nível máximo de importância ao fator experiência passada, do que funcionários (70.45%) com satisfação média e que associam importância mínima aquele fator.

4.2.5-Satisfação no trabalho e avaliação de desempenho.

Dentro de um nível de significância de 5% com 2 graus de liberdade, o qui-quadrado observado é maior que o qui-quadrado crítico $(10,14 > 7,81)$. Esta verificação acusa a existência de dependência entre as variáveis.

O grau de associatividade, dado pelo coeficiente $c=0,212$ indica que, o índice de dependência entre a variável satisfação no trabalho e política de recrutamento e seleção é de 21,2% dentro de uma variação máxima de até 59%.

A tabela 4.2.5 mostra a distribuição conjunta das proporções (em porcentagem), da satisfação no trabalho e a política de avaliação de desempenho.

SATISFAÇÃO NO TRABALHO	CONCORDÂNCIA COM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO			
	Mínima	Média	Máxima	Total
Mínima	38 (38.38%)	39 (43.34%)	19 (73.07%)	96 (44.65%)
Média	61 (61.61%)	51 (56.56%)	07 (26.92%)	119 (44.65%)
Total	99	90	26	215

Tabela 4.2.5.

é maior a proporção de funcionários(73.07%) que estão com satisfação mínima no trabalho e associam máxima importância à avaliação de desempenho do que, funcionários(61.61%) que estão com satisfação média e que associam importância mínima aquela variável.

4.2.6-Satisfação no trabalho e remuneração.

Dentro de um nível de significância de 5% com 2 graus de liberdade, o qui-quadrado observado é maior que o qui-quadrado crítico $(15,30 > 7,81)$. Esta verificação acusa a existência de dependência entre as variáveis.

O grau de associatividade, dado pelo coeficiente $c=0,258$ indica que, o índice de dependência entre a variável satisfação no trabalho e política de recrutamento e seleção é de 25,8% dentro de uma variação máxima de até 59%.

A tabela 4.2.6 mostra a distribuição conjunta das proporções (em porcentagem), da satisfação no trabalho e a política de remuneração.

SATISFAÇÃO NO TRABALHO	CONCORDÂNCIA COM REMUNERAÇÃO			
	Mínima	Média	Máxima	Total
Mínima	38 (34.24%)	41 (50%)	17 (77.28%)	96 (44.65%)
Média	73 (65.76%)	41 (50%)	05 (22.72%)	119 (55.35%)
Total	111	82	22	215

Tabela 4.2.6.

É maior a proporção de funcionários(77.28%) que estão com nível mínimo de satisfação e associam importância máxima a política de remuneração do que funcionários(65.76%) que estão com nível médio de satisfação e associam importância mínima aquela variável.

4.2.7-Satisfação no trabalho e negociação.

Dentro de um nível de significância de 5% com 2 graus de liberdade, o qui-quadrado observado é maior que o qui-quadrado crítico ($14,60 > 7,81$). Esta verificação acusa a existência de dependência entre as variáveis.

O grau de associatividade, dado pelo coeficiente $c=0,252$ indica que, o índice de dependência entre a variável satisfação no trabalho e política de recrutamento e seleção é de 25,2% dentro de uma variação máxima de até 59%.

A tabela 4.2.7 mostra a distribuição conjunta das proporções (em porcentagem), da satisfação no trabalho e a política de negociação.

SATISFAÇÃO NO TRABALHO	CONCORDÂNCIA COM NEGOCIAÇÃO			
	Mínima	Média	Máxima	Total
Mínima	61 (38.36%)	22 (53.66%)	13 (86.66%)	96 (44.65%)
Média	98 (61.64%)	19 (46.34%)	02 (13.34%)	119 (55.35%)
Total	159	41	15	215

Tabela 4.2.7.

é maior a proporção de funcionários(86.66%) que estão com satisfação mínima no trabalho e associam máxima importância a existência de uma política de negociação salarial do que, funcionários(61.64%) que têm satisfação média no trabalho e associam importância mínima a esta variável.

4.2.8-Satisfação no trabalho e informação.

Dentro de um nível de significância de 5% com 2 graus de liberdade, o qui-quadrado observado é menor que o qui-quadrado crítico (7,67<7,81). Esta verificação não acusa a existência de dependência entre as variáveis.

A tabela 4.2.8 mostra a distribuição conjunta das proporções (em porcentagem), da satisfação no trabalho e a política de informação.

SATISFAÇÃO NO TRABALHO	CONCORDÂNCIA COM INFORMAÇÃO			
	Mínima	Média	Máxima	Total
Mínima	39 (46.42%)	40 (37.73%)	17 (68%)	96 (44.65%)
Média	45 (53.58%)	66 (62.27%)	08 (32%)	119 (55.35%)
Total	84	106	25	215

Tabela 4.2.8.

A inexistência de dependência entre as variáveis mostra que a satisfação no trabalho não está dependente do procedimento de informar e participar aos funcionários, os critérios que definem seus salários.

4.2.9-Satisfação no trabalho e montante.

Dentro de um nível de significância de 5% com 2 graus de liberdade, o qui-quadrado observado é maior que o qui-quadrado crítico (16,24 > 7,81). Esta verificação acusa a existência de dependência entre as variáveis.

O grau de associatividade, dado pelo coeficiente $c=0,265$ indica que, o índice de dependência entre a variável satisfação no trabalho e política de recrutamento e seleção é de 26,5% dentro de uma variação máxima de até 59%.

A tabela 4.2.9 mostra a distribuição conjunta das proporções (em porcentagem), da satisfação no trabalho e a política de montante.

SATISFAÇÃO NO TRABALHO	CONCORDÂNCIA COM MONTANTE			
	Mínima	Média	Máxima	Total
Mínima	47 (34.56%)	36 (59%)	13 (72.22%)	96 (44.65%)
Média	89 (65.44%)	25 (41%)	05 (27.78%)	119 (55.35%)
Total	136	61	18	215

Tabela 4.2.9.

é maior a proporção de funcionários (72.22%) que têm satisfação mínima no trabalho e associam importância máxima aos critérios e fatores que compõem seus salários do que, funcionários (65.44%) que têm satisfação média no trabalho e associam importância mínima aqueles critérios.

4.2.10- Satisfação no trabalho e requisitos do cargo.

Dentro de um nível de significância de 5% com 2 graus de liberdade, o qui-quadrado observado é menor que o qui-quadrado crítico (0,64 < 7,81). Esta verificação não acusa a existência de dependência entre as variáveis.

A tabela 4.2.10 mostra a distribuição conjunta das proporções (em porcentagem), da satisfação no trabalho e a política de requisitos do cargo.

SATISFAÇÃO NO TRABALHO	CONCORDÂNCIA COM REQUISITOS DO CARGO			
	Mínima	Média	Máxima	Total
Mínima	24 (40.68%)	63 (45.66%)	09 (50%)	96 (44.65%)
Média	35 (59.32%)	75 (54.32%)	09 (50%)	119 (55.35%)
Total	136	61	18	215

Tabela 4.2.10.

A política de remuneração, baseada nas habilidades pessoais e nos requisitos do cargo, não se constitui em fator de satisfação no trabalho.

4.2.11-Satisfação no trabalho e plano especial

Dentro de um nível de significância de 5% com 2 graus de liberdade, o qui-quadrado observado é maior que o qui-quadrado crítico ($19,65 > 7,81$). Esta verificação acusa a existência de dependência entre as variáveis.

O grau de associatividade, dado pelo coeficiente $c=0,289$ indica que, o índice de dependência entre a variável satisfação no trabalho e política de recrutamento e seleção é de 28,9% dentro de uma variação máxima de até 59%.

A tabela 4.2.11 mostra a distribuição conjunta das proporções (em porcentagem), da satisfação no trabalho e a política de plano especial.

SATISFAÇÃO NO TRABALHO	CONCORDÂNCIA COM PLANO ESPECIAL			
	Mínima	Média	Máxima	Total
Mínima	23 (34.32%)	36 (37.50%)	37 (71.15%)	96 (44.65%)
Média	44 (65.68%)	60 (62.50%)	15 (28.85%)	119 (55.35%)
Total	136	61	18	215

Tabela 4.2.11.

é maior a proporção de funcionários (71.15%) que têm satisfação mínima no trabalho e associam importância máxima aos planos especiais de remuneração, do que, funcionários (65.68%) que têm satisfação média e associam importância mínima aquela variável.

4.2.12-Satisfação no trabalho e benefícios.

Dentro de um nível de significância de 5% com 2 graus de liberdade, o qui-quadrado observado é menor que o qui-quadrado crítico (6,37<7,81). Esta verificação não acusa a existência de dependência entre as variáveis.

A tabela 4.2.12 mostra a distribuição conjunta das proporções (em porcentagem), da satisfação no trabalho e a política de benefícios.

SATISFAÇÃO NO TRABALHO	CONCORDÂNCIA COM BENEFÍCIOS			
	Mínima	Média	Máxima	Total
Mínima	33 (39.75%)	50 (43.85%)	13 (72.25%)	96 (44.65%)
Média	50 (60.25%)	64 (56.15%)	05 (27.75%)	119 (55.35%)
Total	83	114	18	215

Tabela 4.2.12.

A política de benefícios não se contitue em fator de satisfação no trabalho.

4.2.13-Satisfação no trabalho e promoção.

Dentro de um nível de significância de 5% com 2 graus de liberdade, o qui-quadrado observado é menor que o qui-quadrado crítico (6,11<7,81). Esta verificação não acusa a existência de dependência entre as variáveis.

A tabela 4.2.13 mostra a distribuição conjunta das proporções (em porcentagem), da satisfação no trabalho e a política de promoção.

SATISFAÇÃO ND	CONCORDÂNCIA COM PROMOÇÃO			
	Mínima	Média	Máxima	Total
TRABALHO				
Mínima	37 (41.11%)	46 (42.99%)	13 (72.22%)	96 (44.65%)
Média	53 (58.89%)	61 (57.01%)	05 (27.78%)	119 (55.35%)
Total	90	107	18	215

Tabela 4.2.13.

Os critérios de promoção operacionalizados através do envolvimento dos funcionários, bem como, da definição de carreira, não se constituem fatores de satisfação no trabalho.

4.2.14-Satisfação no trabalho e competência técnica.

Dentro de um nível de significância de 5% com 2 graus de liberdade, o qui-quadrado observado é maior que o qui-quadrado crítico ($9,92 > 7,81$). Esta verificação acusa a existência de dependência entre as variáveis.

O grau de associatividade, dado pelo coeficiente $c=0,210$ indica que, o índice de dependência entre a variável satisfação no trabalho e política de recrutamento e seleção é de 21,0% dentro de uma variação máxima de até 59%.

A tabela 4.2.14 mostra a distribuição conjunta das proporções (em porcentagem), da satisfação no trabalho e a política de competência técnica

SATISFAÇÃO NO TRABALHO	CONCORDÂNCIA COM COMPETÊNCIA TÉCNICA			
	Mínima	Média	Máxima	Total
Mínima	25 (34.72%)	55 (45.45%)	16 (72.72%)	96 (44.65%)
Média	47 (62.68%)	66 (54.55%)	06 (27.28%)	119 (55.35%)
Total	72	121	22	215

Tabela 4.2.14.

é maior a proporção de funcionários(72.72%) que têm nível mínimo de satisfação no trabalho e dão máxima importância a competência técnica(como fator de promoção), do que funcionários(62.68%) que têm satisfação média no trabalho e associam importância mínima aquele fator.

4.2.15-Satisfação no trabalho e antiguidade

Dentro de um nível de significância de 5% com 2 graus de liberdade, o qui-quadrado observado é menor que o qui-quadrado crítico (0,22 < 7,81). Esta verificação não acusa a existência de dependência entre as variáveis.

A tabela 4.2.15 mostra a distribuição conjunta das proporções (em porcentagem), da satisfação no trabalho e a política de antiguidade.

SATISFAÇÃO NO TRABALHO	CONCORDÂNCIA COM ANTIGUIDADE			
	Mínima	Média	Máxima	Total
Mínima	21 (47.73%)	59 (43.70%)	16 (44.45%)	96 (44.65%)
Média	23 (52.27%)	76 (56.30%)	20 (55.55%)	119 (55.35%)
Total	44	135	36	215

Tabela 4.2.15.

A consideração pela antiguidade, como critério de promoção, não se constitui um fator que influencia a satisfação no trabalho.

4.2.16-Satisfação no trabalho e adaptação.

Dentro de um nível de significância de 5% com 2 graus de liberdade, o qui-quadrado observado é menor que o qui-quadrado crítico ($2,15 < 7,81$). Esta verificação não acusa a existência de dependência entre as variáveis.

A tabela 4.2.16 mostra a distribuição conjunta das proporções (em porcentagem), da satisfação no trabalho e a política de adaptação.

E-----*				
SATISFAÇÃO	CONCORDÂNCIA COM ADAPTAÇÃO			
NO				
TRABALHO	Mínima	Média	Máxima	Total
	19	53	24	96
Mínima	(51.35%)	(46.49%)	(37.50%)	(44.65%)
Média	18	61	40	119
	(48.65%)	(53.50%)	(62.50%)	(55.35%)
Total	37	114	64	215

Tabela 4.2.16.

A flexibilidade das políticas de RH para adaptar às mudanças externas das organizações, não se constitui fator de satisfação no trabalho.

4.2.17-Satisfação no trabalho e conhecimento das políticas de RH

Dentro de um nível de significância de 5% com 2 graus de liberdade, o qui-quadrado observado é menor que o qui-quadrado crítico (4,42(7,81). Esta verificação não acusa a existência de dependência entre as variáveis.

A tabela 4.2.17 mostra a distribuição conjunta das proporções (em porcentagem), da satisfação no trabalho e a política de conhecimentos das políticas de RH.

SATISFAÇÃO NO TRABALHO	CONCORDÂNCIA COM CONHECIMENTO DAS POLÍTICAS DE RH			
	Mínima	Média	Máxima	Total
Mínima	38 (45.79%)	49 (40.49%)	09 (. %)	96 (44.65%)
Média	45 (54.21%)	72 (59.51%)	02 (18.19%)	119 (55.35%)
Total	83	121	11	215

Tabela 4.2.17

A divulgação das políticas de RH, dentro das organizações, não se constitui num fator de satisfação no trabalho.

4.2.18-Satisfação no trabalho e treinamento.

Dentro de um nível de significância de 5% com 2 graus de liberdade, o qui-quadrado observado é maior que o qui-quadrado crítico ($8,37 > 7,81$). Esta verificação acusa a existência de dependência entre as variáveis.

O grau de associatividade, dado pelo coeficiente $c=0,194$ indica que, o índice de dependência entre a variável satisfação no trabalho e política de recrutamento e seleção é de 19,4% dentro de uma variação máxima de até 59%.

A tabela 4.2.18 mostra a distribuição conjunta das proporções (em porcentagem), da satisfação no trabalho e a política de treinamento.

SATISFAÇÃO NO TRABALHO	CONCORDÂNCIA COM TREINAMENTO			
	Mínima	Média	Máxima	Total
Mínima	30 (34.48%)	42 (47.20%)	24 (26.96%)	96 (44.65%)
Média	57 (65.52%)	47 (52.80%)	15 (38.44%)	119 (55.35%)
Total	87	89	39	215

Tabela 4.2.18.

é maior a proporção de funcionários(65.52%) que têm nível médio de satisfação no trabalho e associam importância mínima a política de treinamento, do que funcionários(47.20%) que têm nível mínimo de satisfação e associam importância média.

4.2.19-Satisfação no trabalho e treinamento no cargo

Dentro de um nível de significância de 5% com 3 graus de liberdade, o qui-quadrado observado é menor que o qui-quadrado crítico (3,84<7,81). Esta verificação não acusa a existência de dependência entre as variáveis.

A tabela 4.2.19 mostra a distribuição conjunta das proporções (em porcentagem), da satisfação no trabalho e treinamento no cargo.

SATISFAÇÃO NO TRABALHO	CONCORDÂNCIA COM TREINAMENTO NO CARGO			
	Mínima	Média	Máxima	Total
Mínima	15 (62.50%)	65 (43.40%)	16 (47.05%)	96 (44.65%)
Média	09 (37.50%)	92 (58.60%)	15 (52.95%)	119 (55.35%)
Total	24	157	34	215

Tabela 4.2.19

O treinamento no cargo, como política do desenvolvimento profissional, não se constitui em fator que se relaciona com a satisfação no trabalho.

4.2.20-Satisfação no trabalho e política de Recursos

Humanos

Dentro de um nível de significância de 5% com 2 graus de liberdade, o qui-quadrado observado é menor que o qui-quadrado crítico ($4,42 > 7,81$). Esta verificação não acusa a existência de dependência entre as variáveis.

A tabela 4.2.20 mostra a distribuição conjunta das proporções (em porcentagem), da satisfação no trabalho e a política de recursos humanos.

SATISFAÇÃO	CONCORDÂNCIA COM POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS			
NO	-----			
TRABALHO	Mínima	Média	Máxima	Total
	30	51	15	96
Mínima	(41.66%)	(42.50%)	(65.21%)	(44.65%)
Média	42	69	08	119
	(58.34%)	(57.50%)	(34.79%)	(55.35%)
Total	72	120	23	215

Tabela 4.2.20

A satisfação no trabalho não mostrou-se dependente das políticas de RH no tocante a adequação das mesmas à política global das organizações e no tocante aos objetivos organizacionais.

Os resultados dos testes estatísticos indicaram associação entre a satisfação no trabalho e as seguintes variáveis das políticas de recursos humanos:

- Recrutamento e Seleção;
- Recrutamento interno;
- Experiência passada;
- Avaliação de desempenho;
- Remuneração;
- Negociação;
- Montante;
- Plano especial;
- Competência técnica;
- Treinamento.

As políticas de RH que não apresentaram associação com a satisfação no trabalho são:

- Requisitos do cargo;
- Informação;
- Benefícios;
- Promoção;
- Antiguidade;
- Adaptação;
- Conhecimento das políticas de RH;
- Treinamento no cargo;
- Políticas de RH.

Os comentários sobre estes resultados encontram-se no capítulo 5 deste estudo.

O quadro a seguir mostra, os graus de dependência entre as variáveis satisfação no trabalho e políticas de RH.

VARIÁVEIS INDEPENDENTES	VALOR DE C OBSERVADO (1)	VALOR MÁXIMO DE C (esperado) (2)	VARIAÇÃO DE C (3)
Treinamento	19,4%	59%	39,6%
Competência Técnica	21,0%	59%	38,0%
Avaliação de Desempenho	21,2%	59%	37,8%
Recrutamento Interno	22,4%	59%	36,6%
Recrutamento e Seleção	23,7%	59%	35,3%
Negociação	25,2%	59%	33,8%
Remuneração	25,8%	59%	33,2%
Experiência Passada	26,3%	59%	32,7%
Montante	26,5%	59%	32,5%
Plano Especial de Remuneração	28,9%	59%	30,1%

Este quadro nos fornece uma visão do que ocorreu com as variáveis que mostraram independência com a satisfação no trabalho. Sua análise deve considerar que é baixo o grau de associação entre as variáveis (compare as colunas 1 e 2). A coluna 1 apresenta o coeficiente obtido na associação e a coluna 2 mostra o coeficiente esperado entre as duas variáveis. Logo, baseando-se nestes indicadores estatísticos, não pode-se confirmar que a dependência absoluta e total entre as variáveis. Tanto quanto, percebe-se que "plano exepecial de remuneração" foi a variável que maior associação apresentou-se com a satisfação no trabalho.

4.3-RESULTADOS DOS TESTES ESTATÍSTICOS EFETUADOS PARA AS VARIÁVEIS SATISFAÇÃO NO TRABALHO E VARIÁVEIS DEMOGRÁ- FICAS

Considerando os objetivos relevantes do estudo deixou-se de processar os testes estatísticos para algumas variáveis demográficas que não estão diretamente ligadas àqueles objetivos. Porém, convém reafirmar que elas foram coletadas em função de se conhecer melhor o perfil dos participantes e das organizações. Um estudo mais aprofundado de todas as variáveis demográficas encontra-se no capítulo 3 (estatística descritiva das variáveis demográficas).

As variáveis demográficas, não submetidas aos testes estatísticos são: ramo de atividade da empresa, número de funcionários, formação escolar, área profissional de ocupação e tempo de atuação na área.

Procedeu-se para todas as variáveis demográficas (mesmo as que não acusaram dependência), o teste de proporção nas diferentes caselas. Esta decisão foi tomada apenas para se conhecer melhor o comportamento das características pessoais dos funcionários.

A seguir são apresentadas as variáveis demográficas selecionadas para o teste de associação com a variável satisfação no trabalho:

4.3.1- Satisfação no trabalho e idade

Dada a existência de pré-requisitos para operacionalização do teste de dependência; foi necessário reclassificar algumas classes de idade. Dessa forma, as faixas etárias 41 a 51 anos, 52 a 60 anos e 61 a 73 anos, passaram a constituir a classe de 41 a 73 anos.

Dentro de um nível de significância de 5%, com 3 graus de liberdade, o qui-quadrado observado é menor que o qui-quadrado crítico (1,31 < 7,81). Esta verificação não indica relação de dependência entre as variáveis satisfação e idade.

A tabela 4.3.1 mostra a distribuição conjunta das proporções (em porcentagem) da satisfação no trabalho e idade.

SATISFAÇÃO	IDADE				Total
	De	De	De	De	
	18 a 26	27 a 31	32 a 40	41 a 73	
NO	18	27	132	41	218
TRABALHO	anos	anos	anos	anos	
Mínima	08 (42.10%)	19 (41.30%)	51 (48.57%)	18 (40.00%)	96 (44.66%)
Média	11 (57.90%)	27 (58.70%)	54 (51.43%)	27 (60.00%)	119 (55.34%)
Total	19	46	105	45	215

Tabela 4.3.1.

O teste de proporção não apresenta valores discrepantes nas diferentes caselas. Contudo, observa-se que a faixa etária de 41 a 73 anos mostra a maior proporção (60%) de funcionários com satisfação média. A faixa de 32 a 40 anos mostra a maior (48.57%) de funcionários com satisfação mínima no trabalho.

4.3.2- Satisfação no trabalho e sexo.

Dentro de um nível de significância de 5%, com 1 grau de liberdade, o qui-quadrado observado é menor que o qui-quadrado crítico (1,48 < 7,81). Esta verificação não confirma a relação de dependência entre as variáveis satisfação no trabalho e sexo

A tabela 4.3.2 mostra a distribuição conjunta das proporções (em porcentagem) da satisfação no trabalho e sexo.

SATISFAÇÃO NO TRABALHO	SEXO		
	Feminino	Masculino	Total
Mínimo	31 (39.24%)	65 (47.79%)	96 (44.66%)
Média	48 (60.76%)	71 (52.21%)	119 (55.34%)
Total	79	136	215

Tabela 4.3.2

Dentro do nível satisfação mínima, os homens são mais representativos, no nível médio, são as mulheres. Isto sugere que, mesmo não ocorrendo a relação de dependência entre sexo e satisfação no trabalho, as mulheres mostram-se, proporcionalmente, mais satisfeitas.

4.3.3- Satisfação no trabalho e escolaridade.

Dada a baixa frequência (2,3%) da categoria de participantes que portam "pós-graduação; optou-se por incorporar esta categoria à categoria "superior completo". Desse modo, viabilizou-se a aplicação do teste de associação entre as variáveis.

Dentro de um nível de significância de 5%, com 3 graus de liberdade, o qui-quadrado observado é menor que o qui-quadrado crítico ($0,73 < 7,81$). Esta verificação não confirma a relação de dependência entre as variáveis.

A tabela 4.3.3 mostra a distribuição conjunta das proporções (em porcentagem) da satisfação no trabalho e escolaridade.

SATISFAÇÃO NO TRABALHO	ESCOLARIDADE			
	Segundo Grau Completo	Superior Incompleto	Superior Completo	Total
Mínimo	10 (37.03%)	09 (45.0%)	77 (45.83%)	96 (44.66%)
Média	17 (62.97%)	11 (55.0%)	91 (54.17%)	119 (55.34%)
Total	27	20	168	215

Tabela 4.3.3.

é proporcionalmente maior (62.97%), os funcionários que têm satisfação média no trabalho e, portam o segundo grau de escolaridade do que, funcionários que têm satisfação média e portam o nível superior.

4.3.4- Satisfação no trabalho e nível hierárquico.

Dada a constatação de baixas frequências (0%, 4%, 2.6% e 5.6%) observadas, respectivamente, nas categorias diretoria, gerência, superintendência e assessoria; optou-se por agrupá-las numa única categoria denominada gerência média. Dessa forma, viabilizou-se a aplicação dos testes estatísticos de associação.

Dentro de um nível de significância de 5%, com 3 graus de liberdade, o qui-quadrado observado é menor que o qui-quadrado crítico (3,37 < 7,81). Esta verificação não confirma a relação de dependência entre as variáveis.

A tabela 4.3.4 mostra a distribuição conjunta das proporções (em porcentagem) da satisfação no trabalho e o nível hierárquico.

Satisfação no Trabalho	NÍVEIS HIERÁRQUICOS				
	Operacional/ Administrativo	Super- visão	Chefia	Gerência Média	Total
Mínimo	41 (43.16%)	20 (47.62%)	29 (50.88%)	06 (28.57%)	96 (44.66%)
Médio	54 (56.84%)	22 (52.38%)	28 (49.12%)	15 (71.43%)	119 (55.34%)
Total	95	42	57	21	215

Tabela 4.3.4.

A maior proporção de funcionários (71.43%), com nível médio de satisfação no trabalho, encontra-se na gerência média da organização. A maior (50.88%), entre os funcionários com satisfação mínima, está no nível chefia.

4.3.5- Satisfação no trabalho e tempo de serviço na empresa estatal

A despeito dos ajustes estatísticos procedidos nas variáveis anteriores, esta também foi reclassificada afim de atender os pré-requisitos do teste de dependência. A atual classificação das categorias serve para as demais variáveis que incluem "tempos" de empresa estatal e tempo de casa.

Dentro de um nível de significância de 5%, com 3 graus de liberdade, o qui-quadrado observado é menor que o qui-quadrado crítico (2,61 < 7,81). Esta verificação não confirma a relação de dependência entre as variáveis satisfação no trabalho e tempo de serviço na empresa estatal.

A tabela 4.3.5 mostra a distribuição conjunta das proporções (em porcentagem) da satisfação no trabalho e tempo de serviço na empresa estatal.

	TEMPO DE SERVIÇO NA EMPRESA ESTATAL					

SATISFAÇÃO	De	De	De	De		
NO	02 a 06	07 a 12	13 a 22	23 a 37	Total	
TRABALHO	anos	anos	anos	anos		

Mínimo	26	32	32	06	96	
	(48.15%)	(39.02%)	(50.79%)	(37.50%)	(44.66%)	
Médio	28	50	31	10	119	
	(51.85%)	(60.98%)	(49.21%)	(62.50%)	(55.34%)	
Total	54	82	63	16	215	

Tabela 4.3.5.

A maior proporção de funcionários (62.50%) com nível médio de satisfação tem mais de 23 anos de trabalho na organização estatal. A maior (50.79%), com nível mínimo tem de 13 a 22 anos de serviço.

4.3.6- Satisfação no trabalho e tempo de casa.

Dentro de um nível de significância de 5%, com 3 graus de liberdade, o qui-quadrado observado é menor que o qui-quadrado crítico ($2,37 < 7,81$). Esta verificação não confirma a relação de dependência entre as variáveis satisfação no trabalho e o tempo de casa.

A tabela 4.3.6 mostra a distribuição conjunta das proporções (em porcentagem) da satisfação no trabalho e o tempo de casa.

	TEMPO DE CASA				

SATISFAÇÃO	De	De	De	De	
NO	02 a 06	07 a 12	13 a 22	23 a 37	Total
TRABALHO	anos	anos	anos	anos	

Mínimo	26	32	32	06	96
	(48.15%)	(39.02%)	(50.79%)	(37.50%)	(44.66%)
Médio	28	50	31	10	119
	(51.85%)	(60.98%)	(49.21%)	(62.50%)	(55.34%)
Total	54	82	63	16	215

Tabela 4.3.6.

Os testes de proporção mostram que os funcionários, proporcionalmente, mais satisfeitos, estão entre aqueles que têm mais de 23 anos de casa.

4.3.7- Satisfação no trabalho e tempo no cargo.

Dentro de um nível de significância de 5%, com 3 graus de liberdade, o qui-quadrado observado é maior que o qui-quadrado crítico (9,07 < 7,81). Este resultado indica dependência entre as variáveis satisfação no trabalho e tempo de cargo.

O grau de associatividade, dado pelo coeficiente de correlação, é $c=0,201$. Isto é, o grau de dependência entre as variáveis é de 20% dentro de uma variação máxima de até 70,71%.

A tabela 4.3.7 mostra a distribuição conjunta das proporções (em porcentagem) da satisfação no trabalho e tempo de cargo.

SATISFAÇÃO	TEMPO DE CARGO				Total	
	Até 02 anos	03 a 05 anos	06 a 08 anos	09 a 36 anos		
NO TRABALHO						
Mínimo	58 (53.70%)	17 (33.33%)	10 (30.30%)	11 (47.84%)	96 (44.66%)	
Médio	50 (46.30%)	34 (66.67%)	23 (69.70%)	12 (52.16%)	119 (55.34%)	
Total	108	51	33	23	215	

Tabela 4.3.7.

é maior a proporção de funcionários(69.70%) que estão com satisfação média no trabalho e têm de 3 a 5 anos no cargo do que, funcionários(53.70%) que estão com satisfação mínima no trabalho e têm até 2 anos no cargo.

4.3.8- Satisfação no trabalho e salário

Dentro de um nível de significância de 5%, com 3 graus de liberdade, o qui-quadrado observado é maior que o qui-quadrado crítico (9,07 < 7,81). Este resultado não indica dependência entre as variáveis satisfação no trabalho e tempo de cargo.

A tabela 4.3.8 mostra a distribuição conjunta das proporções (em porcentagem) da satisfação no trabalho e salário.

SATISFAÇÃO	SALÁRIO					Total
	Até 600	De 601 a 900	De 901/1200	De 1201/1500		
TRABALHO	BTN	BTN	BTN	BTN		
Mínimo	45 (45.00%)	24 (41.38%)	17 (45.94%)	10 (50.00%)		96 (44.66%)
Médio	55 (55.00%)	34 (58.62%)	20 (54.06%)	10 (50.00%)		119 (55.34%)
Total	100	58	37	20		215

Tabela 4.3.8

A maior proporção (58.62%) de funcionários que têm satisfação média no trabalho percebem de 601 a 900 BTN. A maior (50%) de funcionários que têm satisfação mínima percebem de 1201 a 1500 BTN.

Das variáveis demográficas submetidas aos testes estatísticos de dependência apenas, "tempo de cargo" mostrou-se associada à satisfação no trabalho sendo que, as demais variáveis, estatisticamente, mostraram-se independentes. O coeficiente estatístico, que mede a associação de dependência, foi de 20.10% dentro de um valor esperado de 70.71%.

4.4- FATORES DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO E DA INSATISFAÇÃO TRABALHO

Esta seção apresenta os resultados do levantamento de percepções descritas nas duas questões abertas do questionário(Parte II, questões 3 e 4)

O objetivo principal deste levantamento é identificar os fatores determinantes da satisfação e da insatisfação no trabalho a partir das próprias preferências e indicações dos participantes do estudo.Tais fatores após apurados, foram classificados em dois grupos:fatores intrínsecos e fatores extrínsecos da satisfação e da insatisfação no trabalho.

A disposição da apresentação destes fatores corresponde a ordem hierárquica em que foram indicados pelos participantes.

A apresentação desta seção está estruturada em quatro partes:A primeira(item 4.4.1.)refere-se aos fatores intrínsecos da satisfação no trabalho,a segunda(item 4.4.2),refere-se aos fatores extrínsecos da satisfação no trabalho, a terceira(4.4.3), refere-se aos fatores intrínsecos da insatisfação e quarta e última parte(4.4.4), refere-se aos fatores extrínsecos da insatisfação.

- Dada a inexistência de padronização das indicações dos participantes, tornou-se necessário considerar que a

satisfação está associada a duas dimensões do trabalho : conteúdo(fator intrínseco)e contexto(fator extrínseco) e ainda, em ambas as combinações. Desse modo, considerou-se as duas dimensões, separadamente, como se segue.

4.4.1-Fatores intrínsecos da satisfação no trabalho

Trata-se dos aspectos advindos e obtidos no desempenho do próprio trabalho que se realiza através da utilização real da potencialidade interior. Dessa forma, tais fatores associados ao próprio trabalho, recompensam o indivíduo pelo fato deste encontrar naqueles aspectos, o atendimento das próprias aspirações.

A seguir encontra-se, por ordem de premência, os fatores intrínsecos da satisfação e os aspectos relacionados a eles:

1- Identificação com o trabalho

Este fator recebeu 35% da indicação global dos participantes e compreende a consideração pelos seguintes aspectos da atividade:

- Amor a profissão
- Afinidade com o ramo de atividade e com os objetivos

da empresa

- Compatibilidade entre a profissão e a tarefa

O quadro 21 mostra a distribuição do fator identificação com o trabalho e os aspectos do trabalho referentes a esse fator.

Identificação com o próprio trabalho = 35.0%	

Aspectos levantados	(fi)
-----+-----	
Amor a profissão	41.0%
-----+-----	
Compatibilidade entre a profissão e a tare-	
fa	32.0%
-----+-----	
Afinidade com o ramo de atividade e com os	
objetivos da empresa	27.0%
-----+-----	
Total	100.0%

Quadro 21

2- Reconhecimento profissional

Este fator recebeu 23% da indicação global dos participantes e compreende a consideração pelos seguintes aspectos do trabalho:

- Reconhecimento dos esforços que geram resultados positivos
- Oferta de condições práticas capazes de assegurar o uso da criatividade do funcionário,
- Reconhecimento do nível de dedicação dispensado à

tarefa,

- Reconhecimento e valorização da formação científica do funcionário,
- Reconhecimento da competência e do potencial profissional

O quadro 22 mostra a distribuição do fator reconhecimento profissional e os aspectos do trabalho indicados em relação a esse fator

Reconhecimento profissional = 23.0%	
Aspectos indicados:	(fi)

Reconhecimento da competência e do potencial	
profissional	35.0%

Reconhecimento dos esforços que ge-	
ram resultados positivos	28.0%

Oferta de condições práticas capazes	
de assegurar o uso da criatividade do	18.0%
funcionário	

Reconhecimento do nível de dedica-	
ção dispensado à tarefa	12.0%

Reconhecimento e valorização da for-	
mação científica do funcionário	7.0%

Total	100.0%

Quadro 22

3- Auto-realização pessoal

Este fator recebeu 19% da indicação global dos participantes e compreende a consideração pelos seguintes aspectos do trabalho:

- Cumprimento de metas pré-estabelecidas
- Preenchimento das expectativas pessoais
- Independência financeira

O quadro 23 mostra a distribuição do fator auto-realização e os aspectos do trabalho referente a esse fator.

Auto-realização pessoal = 19.0%	

Aspectos indicados	(fi)

Cumprimento de metas pré-estabelecidas	
	42.0%

Preenchimento das expectativas pessoais	37.0%

Independência financeira	21.0%

Total	100.0%

Quadro 23

4 -Possibilidades de progresso

Este fator recebeu 12% da indicação global dos participantes e compreende a consideração pelos seguintes aspectos do trabalho:

- Justiça e equitatividade nas decisões de promoção e avaliação de desempenho,
- Considerações sobre a experiência passada dos funcionários,
- Considerações sobre a competência profissional,
- Envolvimento com pessoas influentes.

O quadro 24 mostra a distribuição do fator possibilidade de progresso e os aspectos do trabalho referentes a esse fator..

Possibilidade de progresso = 12.0%	

Aspectos indicados	(fi)

Justiça e equitatividade nas decisões de	
promoção e avaliação de desempenho	38.0%

Considerações sobre competência profis-	
sional	30.0%

Envolvimento com pessoas influentes	22.0%

Considerações sobre a experiência passada	
dos funcionários	10.0%

Total	100.0%

Quadro 24

5 - Assumir responsabilidades

Este fator recebeu 11% da indicação global dos participantes e compreende a consideração pelos seguintes aspectos do trabalho:

- Credibilidade e apoio da chefia,
- Cooperação e integração dos colegas de trabalho,
- Determinação para aceitar desafios,
- Resultados positivos de trabalhos anteriores,
- Complexidade da tarefa ,
- Capacidade de influenciar nas decisões.

O quadro 25 mostra a distribuição do fator assumir responsabilidades e os aspectos do trabalho referentes a esse fator.

Assumir responsabilidades = 11.0%	

Aspectos indicados	(fi)

Credibilidade e apoio da chefia	31.0%

Colaboração e integração dos colegas	
de trabalho	22.0%

Determinação para aceitar desafios	19.0%

Resultados positivos de trabalhos anteriores	16.0%

Complexidade da tarefa	10.0%

Capacidade de influenciar nas decisões	2.0%

Total	100.0%

Quadro 25

O quadro 26 ilustra o comportamento dos fatores intrínsecos da satisfação segundo as indicações dos funcionários.

FATORES INTRÍSECOS DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO		

Identificação com o próprio trabalho		35.0%
-----+-----		
Reconhecimento profissional		23.0%
-----+-----		
Auto-realização		19.0%
-----+-----		
Possibilidade de progresso		12.0%
-----+-----		
Assumir responsabilidades		11.0%
-----+-----		
Total		100.0%

Quadro 26

4.4.2- Fatores extrínsecos da satisfação

Trata-se dos aspectos observados no ambiente físico de trabalho e que, de certo modo, interferem no sentimento da satisfação. Esta interferência é percebida tanto pela presença ou ausência daqueles fatores. Os fatores extrínsecos estão dissociados do trabalho em si.

A seguir encontra-se, por ordem de premência, os fatores extrínsecos da satisfação e os aspectos relacionados à eles.

1- Políticas e práticas administrativas

Este fator recebeu 28.4% da indicação global dos participantes e compreende a consideração pelos seguintes aspectos do trabalho:

- Definição e clareza dos objetivos organizacionais
- Estrutura hierárquica definida e respeitável
- Projetos organizacionais possíveis de serem realizados na sua totalidade,
- Administração clara e sem clientelismo
- Clima organizacional favorável ao crescimento

O quadro 27 mostra a distribuição do fator políticas e práticas administrativas e os aspectos do trabalho referentes a esse fator.

Políticas e práticas administrativas = 28.4%	

aspectos indicados	(fi)

Definição e clareza dos objetivos	
organizacionais	33.0%

Estrutura hierárquica definida e	
respeitável	23.0%

Projetos organizacionais possíveis	
de serem realizados na sua totalidade	21.0%

Administração clara e sem clientelismo	16.0%

Clima organizacional favorável ao cres-	
cimento	7.0%

Total	100.0%

Quadro 27

2- Políticas de recursos humanos

Este fator recebeu 23.0% da indicação global dos participantes e compreende a consideração pelos seguintes aspectos do trabalho:

- Política salarial condizente com a competência técnica do funcionário e compatível com a complexidade da tarefa,
- Flexibilidade nos critérios que definem as promoções,
- Técnicas adequadas de seleção e recrutamento,
- Plano de carreira possível de ser praticado,
- Filosofia do treinamento que também se preocupa com as aspirações dos funcionários,
- Horário flexível de trabalho
- Benefícios complementares e significativos

O quadro 28 mostra a distribuição do fator políticas de recursos humanos e os aspectos do trabalho referentes a esse fator.

Políticas de recursos humanos = 23.0%	

aspectos indicados	(fi)
-----+-----	
Política salarial condizente com a compe-	
tência técnica do funcionário e compatível	25.0%
com a complexidade da tarefa	
-----+-----	
Flexibilidade dos critérios que definem	
as promoções	21.0%
-----+-----	
Critérios usados na avaliação de desem-	
penho	18.0%
-----+-----	
Técnicas adequadas de recrutamento e	
seleção	16.0%
-----+-----	
Plano de carreira possível de ser praticado	10.0%
-----+-----	
Filosofia do treinamento que também se	
preocupa com as aspirações dos funcionários	6.0%
-----+-----	
Horário flexível de trabalho	2.6%
-----+-----	
Benefícios complementares e significativos	1.4%
-----+-----	
TOTAL	100.0%

Quadro 28

3- Ambiente físico do trabalho

Este fator recebeu 18.6% da indicação global dos participantes e compreende a consideração pelos seguintes aspectos do trabalho:

- Ambiente interno da organização favorável ao desenvolvimento profissional e humano incluindo o desenho organizacional (tamanho organizacional, amplitude de

controle, centralização e integração)

- Ambiente externo da organização incluindo a interferência do governo na administração interna.
- Credibilidade da opinião pública sobre a empresa

O quadro 29 mostra a distribuição do fator ambiente físico do trabalho e os aspectos do trabalho referentes a esse fator

Ambiente físico do trabalho = 18.6%		

Aspectos indicados	(fi)	
-----+-----		
Ambiente externo	53.0%	
-----+-----		
Ambiente interno	32.0%	
-----+-----		
Credibilidade pública	15.0%	
-----+-----		
TOTAL	100.0%	

Quadro 29

4- Chefia

Este fator recebeu 16.2% da indicação global dos participantes e compreende considerações sobre os seguintes aspectos do trabalho:

- Chefia competente, dedicada e decidida
- Chefia sensível para lidar com acontecimentos inesperados e que fogem da rotina
- Chefia sem comprometimentos ideológicos e políticos interferindo no trabalho

O quadro 30 mostra a distribuição do fator chefia e os aspectos do trabalho referentes a esse fator.

Chefia = 18.6%	

aspectos indicados	(fi)

Chefia competente, dedicada e decidida	48.0%

Chefia sensível para lidar com acontecimentos	
inesperados e que fogem da rotina	38.0%

Chefia sem comprometimentos ideológicos e po-	
líticos interferindo no trabalho	14.0%

TOTAL	100.0%

Quadro 30

5- Relacionamento interpessoal

Este fator recebeu 13.8% da indicação global dos participantes e compreende considerações sobre os seguintes aspectos do trabalho:

- Qualidade do relacionamento com os colegas
- Qualidade do relacionamento com a chefia
- Qualidade do relacionamento com outras esferas governamentais

O quadro 31 mostra a distribuição do fator chefia. e os aspectos do trabalho referentes a esse fator

Relacionamento interpessoal = 13.8%	

aspectos indicados	(fi)
-----+-----	
Qualidade do relacionamento com os colegas	48.0%
-----+-----	
Qualidade do relacionamento com a chefia	39.0%
-----+-----	
Qualidade do relacionamento com outras	
esferas governamentais	13.0%
-----+-----	
TOTAL	100.0%

Quadro 31

O quadro 32 mostra o comportamento dos fatores extrínsecos da satisfação segundo indicações dos participantes:

FATORES EXTRÍNSECOS DA SATISFAÇÃO	

Políticas e práticas administrativas	28.4%
-----+-----	
Políticas de recursos humanos	23.0%
-----+-----	
Ambiente físico de trabalho	18.6%
-----+-----	
Chefia	16.2%
-----+-----	
Relacionamento interpessoal	13.8%
-----+-----	
TOTAL	100.0%

Quadro 32

4.4.3- Fatores intrínsecos da insatisfação

São os fatores que envolvem e interferem na realização e na operacionalização do trabalho em si. Tais fatores

constituem-se em condições inadequadas para se levar avante a própria atividade.

1- Falta de reconhecimento profissional

Este fator recebeu 38% da indicação global dos participantes e compreende a consideração pelos seguintes aspectos do trabalho:

- Desapreço pelas experiências anteriores
- Reconhecimento da chefia(resultados) e não dos funcionários(esforços)

O quadro 33 mostra a distribuição do fator falta de reconhecimento profissional e os aspectos do trabalho referentes a esse fator.

Falta de reconhecimento profissional = 38.0%	

aspectos indicados	(fi)
-----+-----	
Reconhecimento da chefia(resultados) e não	
dos funcionários(esforços)	63.0%
-----+-----	
Desapreço pelas experiências anteriores	37.0%
-----+-----	
TOTAL	100.0%

Quadro 33

2- Falta de perspectivas de progresso

Este fator recebeu 31% da indicação global dos participantes e compreende a consideração pelos seguintes aspectos do trabalho:

- Ascensão de incompetentes e protegidos
- Empresa deficitária
- Ausência de práticas administrativas promocionais

O quadro 34 mostra a distribuição do fator falta de perspectiva de progresso e os aspectos do trabalho referentes a esse fator.

Falta de perspectiva de progresso = 31.0%		

aspectos indicados	(fi)	

Ascensão de incompetentes e protegidos	65.0%	

Ausência de práticas administrativas		
promocionais	25.0%	

Empresa deficitária	10.0%	

TOTAL	100.0%	

Quadro 34

3- Desinteresse pelo trabalho

Este fator recebeu 20% da indicação global dos participantes e compreende a consideração pelos seguintes aspectos do trabalho:

- Atividade incompatível com as habilidades pessoais
- Incompatibilidade com a atividade da empresa

O quadro 35 mostra a distribuição do fator desinteresse pelo trabalho e os aspectos do trabalho referentes a esse fator.

Desinteresse pelo trabalho = 20.0%	

aspectos indicados	(fi)

Atividade incompatível com as habilidades	
pessoais	65.0%

Incompatibilidade com a atividade da empresa	35.0%

TOTAL	100.0%

Quadro 35

4- Diversos

Este fator recebeu 11% da indicação global dos participantes e compreende a consideração pelos seguintes aspectos do trabalho:

- Baixa consideração e falta de interesse pelas pessoas criativas e inovadoras
- Lentidão nas decisões
- Tomadas de decisões sem participação dos envolvidos
- Excesso de burocracia
- Métodos obsoletos de trabalho
- Descontinuidade e abandono de projetos já iniciados

O quadro 36 mostra a distribuição do fator diversos e os aspectos do trabalho referentes a esse fator.

Diversos= 11.0%	

aspectos indicados	(fi)

Baixa consideração e falta de interesse pelas	
pessoas criativas e inovadoras	25.0%

Lentidão nas decisões	23.0%

Excesso de burocracia	20.0%

Tomadas de decisões sem participação dos	
envolvidos	18.0%

Métodos obsoletos de trabalho	9.0%

Descontinuidade e abandono de projetos já	
iniciados	5.0%

TOTAL	100.0%

Quadro 36

O quadro 37 mostra o comportamento dos fatores intrínsecos da insatisfação segundo indicações dos participantes:

FATORES INTRÍNSECOS DA INSATISFAÇÃO	

Falta de reconhecimento profissional	38.0%

Falta de perspectiva de progresso	31.0%

Desinteresse pelo trabalho	20.0%

Diversos	11.0%

TOTAL	100.0%

Quadro 37

4.4.4.-Fatores extrínsecos da insatisfação no trabalho

Trata-se dos aspectos observados no ambiente físico de trabalho e que, de certo modo, interferem no sentimento da insatisfação. Esta interferência é percebida tanto pela presença ou ausência daqueles fatores. Os fatores extrínsecos estão dissociados do trabalho em si.

i- Políticas e práticas administrativas

Este fator recebeu 34% da indicação global dos participantes e compreende a consideração pelos seguintes aspectos do trabalho:

- Administração excessivamente centralizadora
- Ausência de padronização na aplicação das normas de rotinas
- Estrutura hierárquica indefinida e instável
- Administração comprometida com interesses políticos
- Clima organizacional desfavorável ao desenvolvimento pessoal
- Interrupção de projetos que estavam bem encaminhados
- Ambição descabível e desproporcional dos dirigentes

O quadro 38 mostra a distribuição do fator políticas e práticas administrativas e os aspectos do trabalho referentes a esse fator.

Políticas de práticas administrativas = 34%	

aspectos indicados	(fi)

Administração excessivamente centralizadora	28.0%

Ausência de padronização na aplicação das	
normas de rotinas	26.5%

Estrutura hierárquica indefinida e instável	21.0%

Administração comprometida com interesses	
políticos	10.5%

Clima organizacional desfavorável ao	
desenvolvimento pessoal	8.0%

Interrupção de projetos que estavam bem	
encaminhados	4.0%

Ambição descabível e desproporcional dos	
dirigentes	2.0%

TOTAL	100.0%

Quadro 38

2- Políticas de Recursos Humanos

Este fator recebeu 26% da indicação global dos participantes e compreende a consideração pelos seguintes aspectos do trabalho:

- Política salarial que ignora as diferenciações pessoais dos funcionários
- Política salarial que ignora custo de vida vigente
- Promoções que ocorrem fora dos critérios teóricos

- Ingresso de funcionários admitidos irregularmente
- Falta de critérios para demitir funcionários incompetentes
- Avaliação de desempenho obscura e enganosa
- Plano de carreira baseado apenas no tempo de casa

O quadro 39 mostra a distribuição do fator política de recursos humanos e os aspectos do trabalho referentes a esse fator.

Políticas de recursos humanos = 26%	
aspectos indicados	(fi)
Política salarial que ignora as diferencia-	
ções pessoais dos funcionários	21.0%
Ingresso de funcionários admitidos	
irregularmente	20.0%
Promoções que ocorrem fora dos critérios	
teóricos	18.0%
Falta de critérios para demitir funcio-	
nários incompetentes	15.0%
Política salarial que ignora custo de vida	
vigente	14.0%
Avaliação de desempenho obscura e enganosa	8.0%
Plano de carreira baseado apenas no tempo	
de casa	4.0%
TOTAL	100.0%

Quadro 39

3- Chefia

Este fator recebeu 18% da indicação global dos participantes e compreende a consideração pelos seguintes aspectos do trabalho:

- Chefia comprometida com ideais políticos-governamental
- Chefia antiga na função
- Chefia enganosa

O quadro 40 mostra a distribuição do fator chefia e os aspectos do trabalho referentes a esse fator.

Chefia = 18%	

aspectos indicados	(fi)
-----+-----	
Chefia comprometida com ideais políticos-	
-governamental	47.0%
-----+-----	
Chefia antiga na função	33.0%
-----+-----	
Chefia enganosa	20.0%
-----+-----	
TOTAL	100.0%

Quadro 40

4- Relacionamento interpessoal

Este fator recebeu 15% da indicação global dos participantes e compreende a consideração pelos seguintes aspectos do trabalho:

- Funcionários apadrinhados e protegidos
- Equipe desintegrada
- Desconfiança da chefia
- Indiferença e mesquinhez de alguns colegas de trabalho
- Favoritismo da chefia sobre determinado funcionário
- Colegas de trabalho que não se envolvem com suas atividades

O quadro 41 mostra a distribuição do fator relacionamento interpessoal e os aspectos do trabalho referentes a esse fator.

Relacionamento interpessoal = 15%	

aspectos indicados	(fi)

Funcionários apadrinhados e protegidos	25.0%

Equipe desintegrada	21.0%

Indiferença e mesquinhez de alguns colegas de	
trabalho	20.0%

Colegas de trabalho que não se envolvem com	
suas atividades	16.5%

Favoritismo da chefia sobre determinado	
funcionário	11.5%

Desconfiança da chefia	6.0%

TOTAL	100.0%

Quadro 41

5- Diversos

Este fator recebeu 7% da indicação global dos participantes e compreende a consideração pelos seguintes aspectos do trabalho:

- Instabilidade e insegurança
- Horário rígido de trabalho
- Trabalhos repetitivos e cronometrados
- Burocracia organizacional excessiva
- Trabalho sobre pressão

O quadro 42 mostra a distribuição do fator diversos e os aspectos do trabalho referentes a esse fator.

Diversos = 7%	

aspectos indicados	(fi)
-----+-----	
Burocracia organizacional excessiva	36.0%
-----+-----	
Trabalho sobre pressão	21.0%
-----+-----	
Instabilidade e insegurança	19.0%
-----+-----	
Trabalhos repetitivos e cronometrados	16.0%
-----+-----	
Horário rígido de trabalho	8.0%
-----+-----	
TOTAL	100.0%

Quadro 42

O quadro 43 mostra o comportamento dos fatores extrínsecos da insatisfação segundo indicações dos participantes:

FATORES EXTRÍNSECOS DA INSATISFAÇÃO		

Políticas e práticas administrativas	34.0%	

Políticas de recursos humanos	26.0%	

Chefia	18.0%	

Relacionamento interpessoal	15.0%	

Diversos	7.0%	

TOTAL	100.0%	

Quadro 43

COMENTÁRIOS DOS RESULTADOS ESTATÍSTICOS, SUGESTÕES,
RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS E CONCLUSÃO FINAL DO ESTUDO

V - COMENTÁRIOS DOS RESULTADOS ESTATÍSTICOS , SUGESTÕES , RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS E CONCLUSÃO FINAL DO ESTUDO.

O presente capítulo, tem a finalidade de apresentar os principais comentários, sugestões e recomendações práticas do presente estudo a partir dos postulados teóricos e dos resultados encontrados na análise dos dados colhidos.

A apresentação do capítulo está disposta em quatro partes: A primeira(item 5.1), comenta os resultados e sugestões da variável satisfação no trabalho e políticas de recursos humanos. A segunda(item 5.2), comenta os resultados e sugestões das variáveis demográficas e satisfação no trabalho. A terceira (item 5.3), comenta os principais fatores de satisfação e insatisfação no trabalho, apontados pelos funcionários no cap.4,item 4.4. A quarta e última parte(item 5.4), comenta a conclusão final do estudo.

A interpretação dos resultados está alicerçada na análise dos testes de dependência, viabilizados pela aplicação do qui-quadrado, bem como, também se apoia nos testes de proporção efetuados.

Considerações iniciais

Uma vez comprovada a relação de dependência entre a satisfação no trabalho e dez das dezenove variáveis de recursos humanos fica, em parte, aceita a hipótese principal do estudo: A satisfação no trabalho é uma variável comportamental, que depende dos impactos causados pelas políticas de RH sobre os empregados.

Contudo, os resultados apurados não levam a uma conclusão definitiva onde, a relação de dependência entre as variáveis, que se mostraram dependentes, seja absoluta e indiscutível a ponto de se afirmar, categoricamente, que o sentimento de satisfação no trabalho está direta e absolutamente dependente das políticas de RH das organizações.

Basicamente, cinco razões sustentam estes argumentos:

- O índice de trabalhadores com níveis de satisfação máxima foi muito pequeno (4.2%) que estatisticamente é considerado inexpressivo (isto se considerarmos as exigências e pré-requisitos dos testes estatísticos),

- A dependência das variáveis não foi confirmada para todas as políticas de RH mas, somente para alguns aspectos concretos de certas funções da área,

- Os trabalhadores com níveis médio de satisfação no trabalho, não foram os responsáveis pela associação entre as

variáveis mas sim, os funcionários menos satisfeitos em suas atividades,

- Quando solicitados à descreverem os fatores determinantes de suas satisfação no trabalho, os trabalhadores não priorizaram as políticas de RH como fatores do conteúdo do trabalho mas sim, como fatores extrínsecos à sua atividade,

- Das variáveis demográficas analisadas no estudo, apenas tempo de cargo mostrou-se associada à satisfação no trabalho.

Estas cinco constatações constituem-se nos argumentos relevantes para a descrição do item 5.4, deste capítulo.

5.1- Comentários e sugestões sobre políticas de recursos humanos e satisfação no trabalho.

Os resultados estatísticos mostraram que há relação de dependência entre a satisfação e as seguintes variáveis de recursos humanos:

- recrutamento e seleção
- recrutamento interno
- experiência passada
- avaliação de desempenho

- remuneração
- negociação
- montante
- plano especial
- competência técnica
- treinamento

As variáveis que não apresentaram relação de dependência com a satisfação no trabalho são:

- informação
- requisitos do cargo
- benefícios
- promoção
- antiguidade
- adaptação das políticas de RH ao ambiente externo
- conhecimentos das políticas de recursos humanos
- treinamento no cargo
- políticas globais de recursos humanos

Estes resultados, advindos de implicações estatísticas, colocam as políticas e práticas de recursos humanos como um dos fatores intervenientes nos diferentes níveis de satisfação no trabalho.

Desse modo, esta relação dependente caracteriza as políticas e processos de recursos humanos como agentes capazes de viabilizar maiores ou menores níveis de satisfação no

trabalho. Isso exige uma abordagem direcionada para os aspectos intrínsecos das funções da área, tanto quanto, pede considerações sobre os reflexos positivos e negativos de tais aspectos, no comportamento individual e no ambiente de trabalho.

Contudo, as recomendações feitas a partir dos resultados estatísticos são aqui elaboradas, apenas como sugestões de fatores a serem ponderados em ocasiões de planejamento, implantação e operacionalização das políticas de RH mas, de forma alguma são consideradas um receituário prático destinado à preencher, plenamente, as expectativas, necessidades, interesses e valores dos indivíduos em não importa que circunstâncias.

A seguir, seguem os comentários das variáveis que se mostraram relacionadas com a satisfação no trabalho.

5.1.1-Satisfação no trabalho e recrutamento e seleção

Os comentários sugeridos para esta variável destacam, a importância de se buscar maior adequação dos fatores "estilo pessoal" e "tipo de tarefa", durante as várias etapas do recrutamento e seleção.

A área e RH deveria procurar compatibilizar as características e habilidades pessoais do candidato com as características da tarefa evitando com isto, disparidade entre capacidade profissional e o tipo de uso que dela se faça.

Encontramos nos trabalhos de Bergamini(1980,86,89), argumentos concretos sobre a importância de se adequar as características dos traços da personalidade humana às exigências contidas nas descrições da tarefa.

Adizes(1987), coloca que as habilidades pessoais do trabalhador não podem estar dissassociadas das características das tarefas que ele desenvolve.

O mesmo procedimento revela Strauss(1974), que aponta como fator preponderante para a compreensão do fenômeno da satisfação no trabalho, a defasagem existente entre as habilidades pessoais, inerentes ao empregado, e os requisitos impostos para o desempenho do seu trabalho.

Se considerarmos que as empresas estatais são, em certas ocasiões(tipo eleitoreiras), instituições abertas ao ingresso de pessoas protegidas por compromissos de palanques políticos, estas recomendações parecem ter séria aplicação prática.

Desse modo, é fundamental estabelecer critérios de recrutamento e seleção baseados em informações reais e seguras tanto do candidato como da ocupação que lhe será atribuída.O que certamente, envolve e engloba a consideração de uma descrição, análise e avaliação de cargos criteriosa e objetiva, bem como, processos de recrutamento e seleção imparciais e tecnicamente bem feitos.

Assim, espera-se que os efeitos das disparidades entre características individuais e requisitos da tarefa possam ser minimizados e removidos, procurando garantir o ingresso dos

mais aptos nas organizações, com isto será possível dirigir maiores níveis de satisfação no trabalho.

5.1.2-Satisfação no trabalho e recrutamento interno

Os comentários feitos a respeito desta variável destacam a importância do processo formal que envolve os critérios para o recrutamento interno.

A área de recursos humanos deveria priorizar o recrutamento interno e só recorrer ao externo quando o primeiro não puder ser atendido internamente. Este critério deveria se estender para todas as posições hierárquicas e não apenas aquelas de "início de carreira".

Este tipo de recrutamento proporciona, entre outras vantagens, a valorização dos próprios funcionários; o processo de adaptação do funcionário à organização é mais rápido e mais econômico uma vez que, o funcionário já conhece a cultura organizacional e já é conhecido da organização.

Sobretudo, este procedimento (recrutamento interno) traduz-se num exercício de induzir os funcionários a estabelecer metas e formar propósitos de atingi-las, desenvolvendo assim, um vínculo mais comprometedor com a organização. Ao mesmo tempo, este vínculo atende necessidades de segurança dos indivíduos. Consequentemente, esta atitude vem caracterizada por

um sentimento de agrado que, por sua vez, pode interferir nos níveis de satisfação do trabalhador.

5.1.3- Satisfação no trabalho e experiência passada

Os comentários sugeridos para este tipo de relação destacam a existência de outros fatores importantes que devem configurar o processo de recrutamento e seleção, além de valorizar apenas a experiência passada do candidato.

Alguns destes fatores referem-se ao aproveitamento e reconhecimento do potencial profissional do candidato e de suas habilidades pessoais.

Certamente, a adoção por esta política de seleção exigirá das organizações, políticas de treinamento e desenvolvimento definidas e capazes de absorver, viabilizar, canalizar e aproveitar tais potencialidades. O treinamento e desenvolvimento são também, recursos que facilitam o desbloqueamento da motivação pelo uso mais amplo das habilidades pessoais.

Tanto quanto, este propósito demanda do processo seletivo, instrumentos capazes de detectar potencialidades além das requeridas. De outro modo, deve-se criteriar os tipos de ocupações que demandam o fator "experiência passada" (calcada no

domínio de habilidades técnicas), daquelas ocupações que não priorizam este fator.

5.1.4-Satisfação no trabalho e avaliação de desempenho

Os comentários para esta relação destacam a importância dos instrumentos formais de apreciação, utilizados no processo de avaliação de desempenho. Esses instrumentos devem, basicamente considerar a posição do funcionário dentro da estrutura e dos objetivos organizacionais, tanto quanto, enfatizar a performance e o potencial das habilidades pessoais e técnicas dos avaliados.

Desse modo, a avaliação de desempenho constitui-se num processo contínuo voltado para o desenvolvimento e aproveitamento do potencial do funcionário e, não uma prática eventualmente realizada com vistas somente nas campanhas salariais.

Sendo um instrumento de grande valor para o desenvolvimento profissional e pessoal, deve envolver o funcionário em todas as suas etapas, fornecendo-lhe esclarecimentos quanto aos critérios e as condições que compõem os procedimentos sistemáticos da função. Esta medida não só configura a participação dos envolvidos como também confere ao funcionário, subsídios e indicadores claros sobre sua performance atual e futura.

Uma avaliação de desempenho criteriosa e justa requer, como primeiro passo, o "conhecimento do avaliado". Certamente, esta exigência impõe ao avaliador, alguns aspectos de capacitação profissional tais como, a imparcialidade, e o contorno dos incidentes críticos que possam subestimar ou supervalorizar o avaliado.

A prática inadequada desta função e, carregada de fatores subjetivos (empatia, revanche, antipatia, etc), pode contribuir na formação de sentimentos de frustração, inequidade, auto-desvalorização, rebaixamento da auto estima e conseqüentemente, gera insatisfação no trabalho.

5.1.5-Satisfação no trabalho e remuneração

As recomendações aqui feitas para esta relação de variáveis, destacam a importância e expressividade que tem o efeito da inequidade advindo da formulação de políticas de remuneração mal elaboradas.

A área de RH deve preocupar-se com a criação e desenvolvimento de criterios metódicos (pesquisa salarial de mercado, descrição, análise e avaliação de cargos, etc.), que condicionam a revisão e atualização dos salários tornando-os, sempre que possível, compatíveis aos de outras organizações congêneres.

Esses procedimentos também visam garantir equidade nos processos de remuneração atentando-se para estudos comparativos entre cargos e processos adequados e justos de avaliação de desempenho.

Sobretudo, é fundamental considerar que, habilidades pessoal e técnica, esforço, desempenho, resultados positivos, conhecimento e domínio das funções; sejam os componentes básicos que definem e estabelecem os níveis de remuneração.

A consideração por aquelas variáveis objetiva minimizar a comparação que os indivíduos fazem entre os seus esforços e recompensas, e os esforços e recompensas de seus companheiros de trabalho. Com isto, reduz o efeito da inequidade responsável por sentimentos de tensões, frustrações e insatisfação no trabalho. Tanto quanto, pode evitar um clima de competição improdutiva no ambiente organizacional.

5.1.6-Satisfação no trabalho e negociação

Dada a natureza democrática desta relação, é importante enfatizar a participação direta do funcionário, na negociação de seu salário.

Assim, assim parte-se do pressuposto que os salários devem ser abertos e particularizados dentro das próprias organizações. Isto é, estruturados de acordo com os resultados contábeis da organização (lucrativa ou deficiente), de acordo

com os requisitos da tarefa (desafiante, burocrática, auto grau de autonomia, etc.) e de acordo com as características e habilidades pessoais (iniciativa, liderança, responsabilidade, eficácia, deficiência, etc.), e não só em relação ao mercado e legislação vigente.

Tais considerações demandam uma descrição de cargos adequada, tanto quanto, uma avaliação de desempenho correta e abrangente. Sobretudo, requer das organizações uma postura definida e decisiva sobre a participação, entendida como uma medida capaz de promover satisfação de estima além de dar ao trabalhador, oportunidade de negociar sobre a natureza e recompensas da sua própria ocupação.

5.1.7-Satisfação no trabalho e montante

As conclusões da pesquisa enfatizam a necessidade de se criar, planos diferenciados de remuneração capazes de, se adequarem às diferenciações comportamentais dos trabalhadores.

As recomendações direcionadas neste sentido consideram que, pelo menos, parte das necessidades pessoais dos funcionários devem ser atendidas com o montante que recebem. Isto porque, este é um de seus instrumentos de feedback (no que diz respeito ao seu valor para a organização). Assim, se o salário direto e real não acompanha as variações do custo de vida, deve-se criar planos especiais de remuneração capazes de,

atenuar as sequelas provocadas pela defasagem entre as variáveis e capazes de atenderem as necessidades básicas do trabalhador.

Desse modo, o montante monetário funciona como um redutor de ansiedade, capaz de interferir nos níveis de satisfação no trabalho.

A concessão de aumentos salariais, fora dos padrões fixados por lei, contribuem para o preenchimento de necessidades. Aqui, prevalecem as considerações sobre as necessidades humanas de Maslow onde, montante é uma variável que atende as necessidades básicas do indivíduo e estrutura o atendimento das necessidades de segundo nível.

5.1.8-Satisfação o trabalho e plano especial de remuneração

Para esta relação será destacada a relevância do fator diversificação individual (valores, expectativas, aspirações, necessidades, objetivos, etc.) como um componente da configuração dos planos especiais de remuneração.

Os resultados sugerem que quando existentes, estes planos parecem não atender às expectativas dos funcionários com nível médio de satisfação porém, atendem as expectativas (ou parte delas) dos que estão com nível mínimo de satisfação no trabalho.

Uma análise mais aprofundada dos resultados nos fornece uma ligação destes com a pesquisa realizada por Seybolt. O autor afirma que é evidente a existência de variações significativas entre os indivíduos, quanto às suas expectativas, necessidades, valores e aspirações. Contribuem para esta diversidade, além dos fatores de ordem intrínseca dos indivíduos, aqueles de ordem demográfica: idade, nível cultural, nível hierárquico na estrutura organizacional, etc.

Tais considerações, certamente, demandam por parte dos planos especiais de remuneração elaborações no seu conteúdo que não ignorem as variações comportamentais. Logo, tais planos não podem ser generalistas mas, especiais.

5.1.9-Satisfação no trabalho e competência técnica

Há necessidade de destacar as condições essenciais que permitem a valorização da competência técnica no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, a sua implicação nos níveis de satisfação no trabalho.

O maior requisito para ascensão na carreira deve ser a competência técnica do funcionário no desempenho de sua atual e futura ocupação. Isto sugere que, para reconhecer aqueles mais competentes é imprescindível a consideração e existência de aspectos, tais como:

- Adequada, contínua e criteriosa avaliação de desempenho

- Estabelecimento de programas de treinamento e desenvolvimento eficazes
- Descrição, análise e avaliação de cargos criteriosa e coerente.

A consideração da promoção, baseada nas habilidades técnicas dos funcionários, traz em seu bojo a certeza de que o reconhecimento e a valorização dos funcionários se processam através dos resultados concretos alcançados pelo próprio desempenho das atividades de trabalho. Esta medida contribui, grandemente, para minizar e remover os sentimentos de inequidade, promover a confiança e a credibilidade no ambiente de trabalho e, sobretudo, formalizar a capacitação das potencialidades.

5.1.10-Satisfação no trabalho e treinamento

Vale aqui ressaltar que esta variável destaca a importância de uma política de treinamento formalizada e abrangente, tida como um instrumento de viabilização do crescimento profissional e humano.

Seguramente, o treinamento não pode ter um fim em si mesmo, isto é, não deve ser considerado uma atividade de RH isolada mas, essencialmente, uma atividade de grande poder estratégico para as organizações. Para ser abrangente e eficaz.

deve preencher, mesmo que parcialmente, as aspirações e os objetivos dos envolvidos.

Assim colocado, o treinamento fornece ao funcionário a relação direta entre o conteúdo de seu propósito e, aquilo que a tarefa exige para ser realizada. Desse modo, pode-se então, traçar, conforme sugere Locke, uma relação entre esforço-desempenho-resultados.

Além do treinamento ser de caráter contingencial (coerência com as necessidades organizacionais e individuais), tem também suas atividades divididas em dois aspectos distintos porém, associados: o treinamento técnico e o desenvolvimento comportamental.

Baseando-se nestas considerações, as sugestões para uma política de treinamento envolve, entre outros, os seguintes aspectos:

- Deve constituir-se de programas contínuos de desenvolvimento que procuram promover as habilidades pessoais e manter o funcionário atualizado em sua área,
- Deve considerar que a sua filosofia está estruturada no princípio do "autodesenvolvimento" e não apenas no princípio do preenchimento das necessidades do cargo,
- Deve, em seu conteúdo, considerar as necessidades de crescimento profissional dos funcionários e os objetivos organizacionais. Considerando que esta dinâmica é o próprio desenvolvimento organizacional,
- Deve possibilitar a capacitação e revelação de talentos aptos a assumir posições de liderança e desenvolvimento

profissional,

- Deve ser considerado um esforço planejado envolvendo toda a organização e tendo como objetivo a sua adaptação aos novos tempos, mercados, tecnologias e desafios futuros. Assim, não só modifica a atividade mas, conscientiza as pessoas que nela atuam

5.2- Satisfação no trabalho e variáveis demográficas

"Tempo no cargo" foi a única variável demográfica que mostrou dependência com a satisfação no trabalho. Esta dependência indica que o tempo de permanência no cargo interfere no nível de satisfação dos funcionários. Assim, para os funcionários que estão menos satisfeitos no trabalho, a satisfação com o tempo de permanência no cargo é maior nos dois primeiros anos. Verificou-se que, uma permanência além deste tempo provoca notável queda daquele sentimento que só volta a crescer a partir do nono ano.

Para os funcionários que estão mais satisfeitos com o trabalho geral, a satisfação com o tempo de permanência no cargo é crescente até o oitavo ano e decai a partir daí.

Percebe-se que os dois primeiros anos de ocupação no cargo é um período crítico para a projeção da satisfação no trabalho (crescer ou decrescer)

Atentando-se para esta ocorrência com o comportamento da satisfação nos dois primeiros anos, parece ser fundamental o atendimento das expectativas e dos fatores de valorização, reconhecimento e interesse que os funcionários levam para suas ocupações. Tanto quanto, é importante replanejar políticas de rodízio de pessoal para que em cada cargo ocupado seja aproveitada ao máximo a satisfação pessoal em desenvolvê-lo.

A análise desta variável sugere que o não atendimento dos fatores intrínsecos faz com que a satisfação no trabalho decresça a níveis mínimos. Porém, o atendimento dos mesmos necessita de uma reavaliação a partir do nono ano, pois, certamente, passam a configurar outros fatores a serem considerados.

Buscou-se junto à profissionais de RH, das organizações pesquisadas, a compreensão desta relação (satisfação no trabalho e tempo de cargo), dentro do contexto das estatais. A explicação procedida refere-se, à descrição dos quadros de carreira, demarcados pela antiguidade, no processo de promoção.

Desse modo, há cada dois anos considera-se uma subida no cargo, isto é, uma ascendência horizontal e não vertical. Dado à existência de graduações a serem conquistadas, há também, variações de expectativas projetadas. Assim, isto leva a sugestão de que, nos dois primeiros anos, há maior correspondência entre expectativas e recompensas no desempenho. Quanto às oscilações verificadas nos outros períodos, não foi fornecido nenhum tipo de justificativa aceitável.

As demais variáveis demográficas do estudo que não apresentaram relação de dependência com a satisfação no trabalho foram:

- idade
- sexo
- escolaridade
- nível hierárquico
- tempo de serviço na empresa estatal
- tempo de casa
- salário

Portanto, tais variáveis extrínsecas ao indivíduo tem pouca ou nenhuma relevância em proporcionar satisfação.

Os testes estatísticos aplicados no estudo (e que são perfeitamente recomendados a esta categoria de variáveis - "qualitativas") não acusaram associação de dependência das variáveis acima com a satisfação no trabalho. Contudo, parece-nos viável comentar alguns resultados colhidos a partir das observações das proporções encontradas nas caselas:

5.2.1-Satisfação no trabalho e idade

Funcionários com mais de 41 anos mostraram-se os mais satisfeitos com seus trabalhos enquanto que, aqueles com faixa etária entre 27 a 31 anos mostraram-se os menos satisfeitos.

Esses dados parecem sugerir que, na medida em que os funcionários envelhecem, ocorre maior amadurecimento da satisfação em relação ao trabalho. Essa ocorrência pode existir em função do domínio da habilidade profissional, do posicionamento hierárquico sólido na estrutura organizacional, de ganhos mais atraentes, da antiguidade, status, expectativas mais realísticas, maior identificação com a organização, sentimento de bem-estar por manter-se atuante, sentimento de afiliação desenvolvido durante a vida profissional, maior domínio da atividade, entre outros fatores.

As interpretações clássicas (Herzberg, Lee e Wilbur, por exemplo) nos levam a crer que, os mais idosos dão maior relevância aos fatores extrínsecos do trabalho enquanto, para os mais jovens, valorizam os fatores intrínsecos da atividade.

Esta é uma constatação confirmada pela pesquisadora durante as entrevistas procedidas neste estudo. Verificou-se que os funcionários mais antigos sentiam-se muito mais ligados, acomodados e afiliados às organizações (transparecendo com isto um ajustamento maior ao trabalho), do que os funcionários mais jovens que, claramente, expressaram seus sentimentos de insatisfação.

5.2.2-Satisfação no trabalho e sexo

é maior o número de mulheres mais satisfeitos no trabalho do que homens.

Considerando que a satisfação mensurada prende-se as características do conteúdo e do contexto do trabalho, não é ilógico perceber que tais características não são assimiladas de forma semelhantes para ambos os sexos. Deste modo, o que de concreto se depreende, é que, as organizações estatais pesquisadas propiciam mais satisfação ao sexo feminino do que ao masculino.

As variáveis tidas como prováveis causas das diferenças nos níveis de satisfação de ambos sexos, não podem ser descritas em termos globais mas, merecem considerações pelos facetas do trabalho como exemplo, pagamento, políticas de promoção, colegas de trabalho, flexibilidade do horário, existência de benefícios tal como creches, supervisão, etc.

Um aspecto também relevante (e que merece uma análise mais apurada), pode estar na falta de desafio profissional encontrada nas atividades das empresas estatais e que contribui para a insatisfação no trabalho.

5.3.3- Satisfação no trabalho e escolaridade

Os funcionários que têm nível de escolaridade "segundo grau completo" são os mais satisfeitos com seus trabalhos. Observou-se também que este sentimento decai à medida que os

funcionários vão avançando nos níveis mais altos de escolaridade.

O que se pode concluir desse dado é que funcionários que têm níveis de escolaridade mais elevados, encontram pouca oportunidade de uso de suas habilidades técnicas na organização estatal.

Consequentemente, estes funcionários, sub-utilizando a sua formação acadêmica, apresentam níveis mais baixos de satisfação.

Por outro lado, fica não confirmada a possibilidade desta baixa satisfação ser causada por um sentimento de insatisfação com a própria profissão (quer por escolha errada no passado, quer pela desconsideração que a organização tem pela mesma).

As informações colhidas nas entrevistas mostraram que, funcionários mais jovens e graduados em período recente ao do estudo, manifestavam níveis de insatisfação em suas atividades. Naturalmente, não se trata de uma injunção generalizada mas, típica daqueles jovens cujas atividades, mostravam-se descompatibilizadas com suas formações acadêmicas.

Ilustra esta inferência o caso de um jovem, funcionário do Banco do Brasil, alocado na área de recolhimento do fundo de garantia, exercendo atividades de controle contábil e formado em odontologia. Nesta mesma organização encontramos outros casos semelhantes. Na Companhia do Metrô, uma jovem formada em educação física e trabalhando como escriturária, relatou sua insatisfação no trabalho proveniente de ter aceito "o primeiro

emprego que lhe apareceu" depois de esgotadas as investidas na sua área de trabalho.

Estas constatações fundamentam a necessidade de formalizar as políticas de recrutamento e seleção, estabelecendo assim, critérios baseados no nível de escolaridade e habilidade técnica que realmente impõe-se à tarefa, ao invés de, selecionar candidatos que estão abaixo e/ou acima dos níveis realmente requeridos.

O que se percebe com uma certa frequência, é o fato de que estas organizações procuram recrutar candidatos, que tenham faculdade - não importa qual (mesmo que nos concursos este não seja um dos requisitos para ingressa-la).

5.3.4-Satisfação no trabalho e nível hierárquico

A gerência média, constituída pelas categorias profissionais gerentes, assessores e superintendentes, mostra-se mais satisfeita no trabalho.

Apesar da pequena presença (9.8%) de funcionários pertencentes à gerência média, foi possível constatar, via entrevistas, que as organizações pesquisadas oferecem maior variabilidade de condições, destinadas à realização de expectativas profissionais, à esta classe do que para outras classes profissionais.

Certamente, esta política atua em nome de aspectos como, quantidade de informações levantadas para tomadas de decisões estratégicas, natureza e amplitude da tomada de decisões, maiores níveis de responsabilidade, complexidade da tarefa, grau de risco das decisões, reflexos das estratégias, resultados alcançados, impacto do cargo na estrutura organizacional, grau de independência para exercitar a atividade, capacidade de relacionamento interpessoal, produção de informações para subordinados, baixa margem de erro no planejamento de projetos, entre outros.

É possível que neste nível hierárquico, os profissionais estejam concretamente experimentando condições de realizar atividades de conteúdo mais próximas daquelas almejadas e que lhes conferem valorização, reconhecimento, ganhos mais elevados, possibilidade de utilizar melhor seus conhecimentos, habilidades e maiores desafios consequentemente, contando com oportunidades de melhorar seus desempenhos.

Neste contexto, lembramos as afirmações de Alvesson que traça uma linha divisória entre aqueles tipos de trabalho que demandam certas medidas de encorajamento para seus desempenhos e aqueles que não deixam nenhum espaço para um alto desempenho.

Desse modo, é de se esperar que os profissionais atuantes nas áreas estratégicas da organização recebam, por parte da direção, maiores e mais variados incentivos e condições para exercerem suas atividades. Estão aqui, as atividades consideradas de primeira linha para a organização. Consequentemente, parece que estes profissionais

atuam em condições ambientais mais favoráveis e com isto, aproximam da eficácia máxima no trabalho. Talvez, nestas instâncias o sentido do trabalho aflore com maior vigor posto que, a demanda pela criatividade e uso de potencialidades individuais é mais requisitada.

5.3.5-Satisfação no trabalho e tempo de serviço na estatal

Os funcionários que estão há mais tempo na organização estatal (acima de 23 anos) mostram-se mais satisfeitos no trabalho. Este dado é reforçado pelas variáveis idade e tempo no cargo que também associam maior nível de satisfação aos mais idosos.

Esses dados sugerem que as condições de trabalho, remuneração e promoção para os mais antigos parecem ser mais adequados às suas expectativas, percepções de valor e reconhecimento. Também porque esses funcionários possuem o chamado "orgulho de artefício" que sustenta a satisfação de "vestir a camisa da casa" há tanto tempo sem se deixar abater pelas intempéries, mas ao contrário, convivendo com elas e ajudando a vencê-las. Esses sentimentos desenvolvidos ao longo dos anos conferem estabilidade e segurança além de, respeito, maior grau de afiliação e talvez, um certo grau de conformismo.

Uma outra justificativa parece residir no fato desses funcionários encontrarem atividades rotineiras para desenvolver

(o que é comum e característico na organização estatal) numa fase da vida onde, atividades desafiantes, não exercem tanto fascínio e não são, comumente, oferecidas.

Finalmente, é sabido que a organização estatal foi outrora, uma verdadeira fonte agradável de trabalho onde o oferecimento de aspectos como status, poder, reconhecimento da sociedade, orgulho profissional, respeito, alta remuneração, bom ambiente de trabalho, solidariedade, etc; constituíram-se nas variáveis preponderantes para atrair e manter seus funcionários.

5.3.6-Satisfação no trabalho e tempo de casa

Os funcionários proporcionalmente mais satisfeitos são aqueles que têm entre 7 e 12 anos de casa. Esse sentimento decai a partir do décimo terceiro ano (ano onde se localizam os mais satisfeitos com o tempo de serviço na organização estatal).

A medida que o tempo avança em relação à permanência na empresa, na qual o funcionário trabalha atualmente, ocorre dois fatos:

- Sua satisfação em relação ao seu trabalho decai,
- Sua satisfação em relação a sua vida na organização estatal aumenta.

Não há dados consistentes para justificar esta ocorrência, contudo, parece que os fatores de segurança, estabilidade e conformismo, de algum modo, têm influência naquele sentimento.

5.3.7-Satisfação no trabalho e salário

As variações das proporções, nesta variável, não foram significativamente expressivas e diferenciadas nas diferentes faixas salariais. Contudo, os funcionários que percebem os menores salários mostraram-se mais satisfeitos com o trabalho geral. Isto sugere que, a satisfação no trabalho, nestas organizações, advém de outros fatores extrínsecos onde, o salário não é o fator mais preponderante para defini-la mas sim, um dos componentes.

5.4- Fatores de satisfação e insatisfação no trabalho

A proposta de Herzberg, para explicar sua teoria motivacional, sugere que os fatores intrínsecos ou motivadores são os geradores de satisfação no trabalho e os extrínsecos ou higiênicos, quando inexistentes ou insuficientemente oferecidos, são os determinantes da insatisfação.

Associamos considerável importância à coleta destes fatores por se tratar de indicações espontâneas dos funcionários. Uma vez que os mesmos estão descritos e tabulados no capítulo 4 (item 4.4), serão aqui comentados à luz daquelas tabulações.

5.4.1- Fatores intrínsecos da satisfação no trabalho

Os cinco principais fatores apurados, por ordem de apresentação são:

- identificação com o trabalho
- reconhecimento profissional
- auto-realização
- possibilidade de progresso
- responsabilidade

Percebe-se que estes fatores constituem aspectos intimamente ligados ao conteúdo do trabalho e por assim serem caracterizados, sugerem que a essência da satisfação está na adaptação e integração do empregado ao trabalho, de acordo com suas habilidades, capacidades, necessidades, expectativas e valores pessoais, isto é, fatores internos do indivíduo

As condições de trabalho que mais estimulam esses fatores referem-se ao amor à profissão, a compatibilização entre profissão e tarefa, o reconhecimento dos esforços, do desempenho, da competência técnica, o preenchimento das expectativas pessoais, a possibilidade de participar das decisões organizacionais, a complexidade da tarefa, a autonomia e "feedback" no trabalho, as reais condições de fazer uso da criatividade e capacidade inovadora, o relacionamento social,

prestígio e benefícios econômicos, o trabalho significativo que incluem desafios e dificuldades, possibilidades de usar a responsabilidade pessoal, entre outras.

Todas estas condições parecem estar diretamente enquadradas nas necessidades de ordem superior de Maslow (auto-realização, estima e sociabilidade) sendo, conseqüentemente, funções que gratificam o próprio ego e detonam a satisfação no trabalho, tornando as atividades verdadeiras fontes agradáveis de ocupação.

Basicamente pode-se considerar que estes fatores estão estritamente ligados às características psicológicas dos trabalhadores e são variáveis que se modificam em intensidade e prioridade segundo características individuais (sexo, idade, nível de instrução, nível cultural, nível sócio-econômico, etc), e características da própria pessoa em si (a alegria, o prazer, o sofrimento, a felicidade, a dor, etc.)

Criar condições ambientais que satisfaçam tais aspectos parece ser o grande desafio que se coloca aos profissionais da organização moderna e especificamente aos de RH.

Este fato encontra mais resistência na organização estatal que não desenvolveu, ao longo de sua existência, uma filosofia voltada para as considerações da natureza intrínseca do trabalho. Com raras exceções, esta mentalidade, isoladamente, tem se manifestado neste tipo de organização.

Pode se então fazer algumas recomendações no sentido de operacionalizar as próprias indicações oferecidas pelos funcionários.

- Rever o posicionamento dos funcionários na estrutura organizacional respeitando as necessidades de promoção, redescritção e enriquecimento dos cargos.
- Conferir reais oportunidades de autonomia para os funcionários que exercem ocupações de natureza estratégica e inovadora, deixando-os exercer mais intensamente a auto-direção.
- Procurar, através das políticas de promoção, avaliação de desempenho, treinamento, remuneração e benefícios atender as necessidades de reconhecimento que os funcionários manifestam.
- Dar objetividade no planejamento do trabalho e clareza na definição das tarefas podem conferir maior nível de responsabilidade aos funcionários, bem como, maior aproveitamento dos recursos humanos especializados.
- Envolver os funcionários, que se identificam com tarefas desafiantes, em áreas estratégicas da organização, procurando afasta-los daquelas atividades rotineiras e de baixa flexibilidade em termos de inovação e desafio.
- Utilizar a própria área de recursos humanos como a mensageira da organização fazendo com que os objetivos, as políticas, as

metas e as decisões globais sejam comunicados aos funcionários.

- Estabelecer critérios e procedimentos analíticos de seleção de pessoal de forma a garantir a escolha daqueles que realmente se identificam com o trabalho que irão desempenhar.
- Valorizar o potencial dos funcionários proporcionando-lhes treinamento de desenvolvimento pessoal, procurando viabilizar suas habilidades pessoais latentes.

Estas medidas além de promover o reconhecimento pelos indivíduos em relação aquilo que os envolve, fornece as condições organizacionais que auxiliam o autodesenvolvimento tanto quanto, é um regulador das expectativas e ansiedade individuais.

A idéia básica que se tem quando se descreve as recomendações acima é, desenvolver um vínculo afetivo de envolvimento do empregado em relação à sua ocupação, à organização, à sua condição humana e finalmente, em relação ao conjunto destas variáveis. Esse vínculo parece ser a resposta do atendimento das funções e das gratificações do ego dos trabalhadores, levadas para o ambiente de trabalho.

Essa natureza intrínseca do comportamento solicita cautela na elaboração de sugestões de ordem genérica. Contudo, é certo que o envolvimento nas decisões, as recompensas econômicas,

sociais e psicológicas e um desempenho acompanhado de autodireção e "feedback", contribuem, significativamente, para o atendimento dos fatores intrínsecos no trabalho.

5.4.2-Fatores extrínsecos da satisfação no trabalho

Os fatores extrínsecos da satisfação no trabalho mais apontados foram:

- As políticas e práticas administrativas
- As políticas de recursos humanos
- Ambiente físico do trabalho
- Chefia
- Relacionamento interpessoal

Estes aspectos estão relacionados ao contexto do trabalho isto é, estão fora do indivíduo e geram insatisfação e desconforto quando mal elaborados e/ou ausentes.

Considerando que tais fatores têm também reflexos diretos nas considerações intrínsecas do trabalho, conseqüentemente, na satisfação, decorre a necessidade de serem removidos e/ou ajustados.

As sugestões para esta categoria de fatores podem ser assim resumidas:

- Procurar alocar o planejamento e projetos organizacionais

dentro dos recursos disponíveis da organização e do período vigente da gestão que os concebem .Esta consideração não só aborda os fatores tempo, recursos e prioridade de necessidade como também evita as expectativas frustradoras nos envolvidos além de, viabilizar o retorno da realização pessoal daquilo já investido.

- Atentar para a descrição sistêmica das ocupações e procurar conhecer seus ocupantes para que se faça valer a obediência e o respeito pela cadeia de comando.
- Desenvolver um clima organizacional que rejeite o clientelismo e os conchavos políticos tão característicos nestas organizações.
- Desenvolver e estimular a filosofia de autodireção procurando assim reduzir os níveis hierárquicos, ampliar a responsabilidade individual , descentralizar decisões , incentivar a criatividade, ampliar o domínio da tarefa e conferir maior nível de certeza e positivismo ao trabalho dos subordinados.
- Orientar, preparar, treinar e desenvolver todos os níveis de supervisão no sentido de mostrar-lhes as adequações e inadequações de uma supervisão centrada no indivíduo e uma centrada na tarefa
Incentiva-la ao aperfeiçoamento de suas funções levando-o a

distinguir uma chefia restritiva de uma permissiva

- Elaborar políticas de RH mais ajustadas às características específicas da organização tentando desvincular-se das esferas do governo federal.
- Criar sistemas funcionais que venham substituir os demorados e stressantes processos administrativos tornando a execução das tarefas mais ágeis, autônomas, dinâmicas, agradáveis e desafiantes.
- Proceder revisões periódicas no quadro dos funcionários buscando adequar eficazmente a rotatividade dos mesmos. Ao mesmo tempo, procurar estabelecer o balizamento entre ocupantes e demanda de trabalho e trabalho disponível.

5.4.3-Fatores intrínsecos da insatisfação

No que refere-se a insatisfação intrínseca foram apontados os seguintes aspectos:

- Falta de reconhecimento profissional,
- Trabalho que não favorece a realização de perspectivas pessoais,

- Desinteresse pessoal no envolvimento das atividades.

Estes fatores enfatizam o desapeço pelos resultados positivos do desempenho, o ingresso de candidatos protegidos e incompetentes na organização, a organização deficitária, as atividades incompatíveis com as habilidades pessoais e técnicas, a lentidão nas decisões, os métodos obsoletos de trabalho, o excesso de burocracia, a descontinuidade e o abandono de projetos já implantados na organização.

5.4.4-Fatores extrínsecos da insatisfação

Os fatores da insatisfação extrínseca estão relacionados de forma inversa daqueles descritos na satisfação extrínseca e incluem os aspectos:

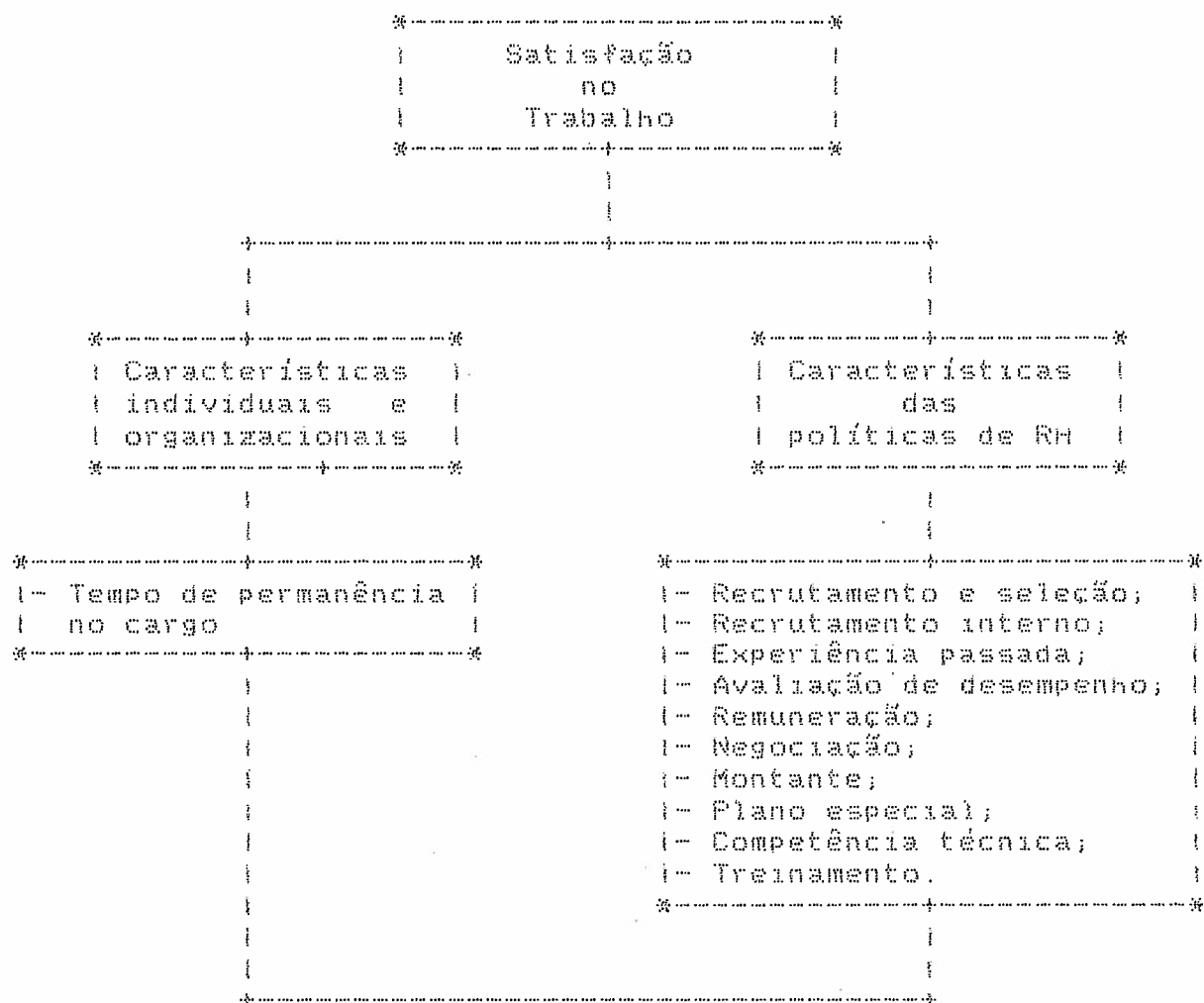
- Administração geral comprometida com interesses políticos e alheios à organização,
- Irregularidades na aplicação e no cumprimento de normas rotinas,
- Ausência de critérios para demitir os incompetentes,
- Avaliação de desempenho fechada e enganosa,
- Chefias permanecendo muito tempo na função.

Dos comentários contidas neste item, destacam-se como relevantes para a satisfação as considerações intrínsecas apontadas pelos funcionários e, interpretadas como manifestações de suas próprias reivindicações cognitivas. Tanto quanto, a importância de trabalhar com os fatores que estão fora da atividade em si.

5.4-Conclusão final

Como resultado final deste estudo é possível comentar que a hipótese e as contribuições nele contidas foram, em parte, confirmadas pelos resultados da pesquisa de campo.

Desse modo, o modelo conceitual do estudo, inicialmente proposto no capítulo I assume nesta fase final, a seguinte configuração:



Desse modo, a satisfação no trabalho mostrou-se associada a uma característica individual/organizacional e a dez características das políticas de RH.

Além da confirmação parcial da hipótese, o estudo permitiu caracterizar que as diferenças de percepção (dos trabalhadores) sobre as políticas de recursos humanos provocam diferenças nos níveis de satisfação no trabalho e que a variável "tempo de permanência no cargo" também afeta aquele sentimento.

Assim, as recomendações aqui procedidas visam proporcionar uma melhora nos níveis de satisfação no trabalho dos funcionários que atuam na organização estatal. Este objetivo fundamenta-se no princípio de que o trabalho é uma atividade agradável e que deve ter uma relação íntima com as demais esferas da vida. Porém, não poderíamos finalizar nossos comentários ignorando a estrutura e a natureza da área de RH nas organizações estatais.

A implantação de políticas de RH, calcada sobre considerações comportamentais e cognitivas dos indivíduos, encontra dificuldades neste tipo de organização devido, em parte, a descontinuidade administrativa (provocada pela mudança de gestão política), o despreparo dos profissionais afins e a falta de conscientização e interesse dos dirigentes.

Entretanto, as recentes considerações a respeito do desenvolvimento humano, respaldadas na visão do homem como sujeito do desenvolvimento político, econômico e social, com um potencial a ser desenvolvido em toda sua plenitude, nas diversas esferas de expressão do comportamento humano;

reacendem a esperança de que é possível desenvolver uma política de recursos humanos nessas organizações dotando-as de uma forma de trabalho à altura dos desafios , das necessidades e das aspirações dos indivíduos e da sociedade moderna.

Sendo as empresas estatais caracterizadas funcionalmente pela prestação de serviços e geração de bens, elas têm relações importantes com a sociedade.

Considerando que estamos atualmente presenciando uma série de mudanças generalizadas nas estruturas de poder, claramente expressas no campo político , econômico e, sobretudo social; torna-se urgente que estas organizações repensem e reassumam a sua missão neste quadro de transição. É condição fundamental que esta revisão de posição seja substanciada por elementos decisivos na transformação social onde, o resgate dos valores humanos e do desenvolvimento organizacional, dentro da nova ordem econômica e tecnológica, seja a dinâmica preponderante dos novos tempos.

Ao longo deste estudo a satisfação foi conceituada como um estado emocional positivo do trabalhador em relação à sua ocupação. Foram levantadas as bases teóricas mais expressivas sobre o tema, descritos os fatores típicos das causas e das consequências daquele sentimento, referiu-se às políticas de RH como possíveis fatores intervenientes nos níveis de satisfação, apurou-se os aspectos, priorizados pelos funcionários, no tocante aquilo que os mesmos acreditam ser importante para os seus desempenhos e finalmente, procurou-se elaborar algumas recomen-

dações práticas à título de sugestões; visando com isto fornecer alguma linha de ação corretiva e proativa.

Contudo, esta abordagem e este esforço estão destinados ao esquecimento se, não for considerado o princípio de que toda tentativa direccionada à melhoria das condições de trabalho envolve em geral: reformulações das políticas e procedimentos organizacionais (estrutura, funcionalidade, técnicas e métodos de trabalho), o reposicionamento dos dirigentes (em relação a dinâmica que se deve estabelecer entre a condição humana e o mundo organizacional) e, sobretudo, a reconsideração na formação de profissionais tecnicamente competentes.

Se por um lado atribuímos aos dirigentes e profissionais de cúpula a tarefa de repensar posições e proceder aberturas; de mesmo modo, devemos repensar as interpretações clássicas das teorias comportamentais. É talvez o momento de avaliar o quanto e o como a essência destas teorias contribuíram para o mundo do trabalho. O que certamente, constitui-se numa abordagem crítica e altamente necessária para a aplicação das ciências comportamentais no atual panorama económico, tecnológico e social.

No que refere-se as teorias levantadas para o presente estudo, nenhuma delas trata, diretamente, a satisfação no trabalho como um sentimento conectado à atividade em si. Isto é, o trabalho parece ser uma abordagem dissociada da existência humana e polarizada unicamente em função da subsistência e do processo produtivo.

O retorno histórico sobre as condições que se processa a evolução humana, comandada pela revolução industrial (que por sua vez opera em nome de mais e mais eficácia); pode nos levar a compreensão do porquê as teorias, levantadas neste estudo, estarem calcadas nos fatores periféricos do trabalho num esforço de adaptar a condição humana à estes fatores.

É nesta instância que o sentido do trabalho começou a se fragmentar e o próprio modismo, emergente das teorias administrativas, ganhou espaço e continua investindo por todas as direções, menos na direção de resgatar o trabalho dentro da condição humana e devolver-lhe o seu verdadeiro sentido.

O verdadeiro sentido do trabalho não está e nunca esteve ligado a instrumentação que o formaliza (salários, benefícios, políticas administrativas, enriquecimento da tarefa, promoção, chefia, etc), mas tem uma relação íntima com o "servir" o se "dispor" despojadamente em função de uma ordem maior e cósmica que vai muito além do local de trabalho e da recompensa individual. Assim, o trabalho torna-se a atividade humana de maior importância e abrangência entre os homens e, o individual cede espaço ao coletivo.

O sucesso ou insucesso da aplicação destas teorias na melhoria da satisfação no trabalho, também estão ligados à outro elemento além dos dois anteriormente tratados (conscientização dos profissionais e validação de constructos teóricos), - o próprio trabalhador.

Não podemos deliberadamente atribuir, unicamente, as organizações a responsabilidade e o comprometimento de prover a

satisfação no ambiente de trabalho.é indiscutível a questão da reavaliação da estrutura e das políticas organizacionais em detrimento das novas exigências econômicas,políticas e sociais mas, seria injusto polarizar tamanha tarefa apenas do lado da organização.

Assim, a proposta que deve ser estabelecida é o posicionamento do indivíduo dentro de sua própria existência humana.é a sua relação consigo, com o trabalho, com as pessoas e com as outras esferas de sua vida.

As organizações têm o dever de gerar e oferecer concretamente as condições adequadas ao crescimento de seus colaboradores(aqui as teorias comportamentais parecem ter alto valor prático), mas igualmente verdadeiro é afirmar que, os indivíduos também necessitam de preencherem-se de valores que os levam à prosperidade.As pessoas sem as características e capacidades necessárias são o principal obstáculo às promessas de progresso, quer da organização em que atuam, quer próprio.

Desse modo, parece que os mais satisfeitos são aqueles indivíduos geradores e administradores de sua própria conduta e energia, pessoas profundamente comprometidas com o auto-conhecimento, felizes por sentirem-se participantes de um sistema dinâmico, global, vibrante e, sobretudo confiantes e confortavelmente alocados em suas opções profissionais.

Para estes o trabalho é uma atividade apaixonante e prazerosa que mantém uma relação complementar e íntima com outros aspectos da sua existência.

Os menos satisfeitos são aqueles indivíduos que trazem para o ambiente de trabalho todo tipo de insucesso experimentado nas outras relações de sua vida e estão sempre na dependência de reforços externos para manter a frequência necessária ao desenvolvimento de suas atividades. Assim, lançam sobre o seu trabalho, todo o infortúnio de sua existência e mostram-se incapazes de separar a sua ocupação de outros aspectos negativos da vida.

Neste contexto, as políticas de RH (que mostraram relação de dependência com a satisfação no trabalho), merecem as considerações dos menos satisfeitos. Basicamente por duas razões:

- Estes funcionários acreditam que as políticas de RH são instrumentos emancipadores e que promovem seu bem-estar no trabalho, funcionando assim, como canais que asseguram a efetivação de seus progressos, expectativas, valores, objetivos, etc.,

- Estes funcionários realmente sentem-se desfavorecidos por tais políticas de modo que, elas atuam muito mais como fatores que ameaçam e inviabilizam seu bem-estar do que como um nutriente organizacional capaz de viabilizar o crescimento.

Por este ou por aquele motivo estes funcionários veem nas políticas de RH (no caso específico deste estudo), o objeto de

suas insatisfações ou o obstáculo que não os deixam experimentar a satisfação no ambiente de trabalho

A compreensão do papel duplo das políticas de RH recai nas considerações de Herzberg quanto à sua teoria do fator dual.

Uma vez que no estudo procedido a hipótese principal não se expôs à uma constatação generalizada, parece que podemos concluir que seu constructo se aplica aqueles funcionários menos satisfeitos. Assim, as políticas de RH são instrumentos extrínsecos que inviabilizam a satisfação destes trabalhadores. Consequentemente, para estes a satisfação assume a conotação de um estado emocional adquirido num meio favorável e adequado às necessidades e exigências diversificadas, sendo portanto, uma variável dependente de fatores instrumentais e de constantes reciclagens, manutenção e variabilidade na oferta de recompensas favoráveis.

É importante destacar no final deste estudo que suas conclusões estão fundamentadas, parte nas bases teóricas nele levantadas e parte, na análise da pesquisa empírica procedida. Desse modo, a utilização de outras técnicas estatísticas e outras interpretações teóricas podem nos levar à outras argumentações complementares e mais atualizadas daquelas aqui expostas. O que sem dúvida, constitui-se em objeto para futuros estudos.

* * *

BIBLIOGRAFIA

B I B L I O G R A F I A

- ACKOFF, L.R. - Planejamento em pesquisa social
EPU, Ed. da Universidade de São Paulo, S. Paulo, 1975
- BRAYFIELD, H. & ROTHE, F.H. - "An index of job satisfaction
Journal of Applied Psychology, v.35, no.5, 1955
- Cadastro das empresas estatais- manual publicado pela SEST-
Secretaria das Empresas Estatais, v.I, 1985
- CODA, R. - Satisfação no trabalho e políticas de RH para
executivos, Tese de doutorado, FEA/USP, 1986
- HERZBERG, M.F. - "The motivation to work"
New York, Wiley, 1959
- LEVIN, J. - Estatística aplicada a ciências humanas
Ed. Harper e Row do Brasil Ltda, São Paulo, 1978
- LIKERT, R. - "A technique for the measurement of attitudes"
Archives of Psychology, 140, 1932
- LOCKE, A.E. - "The nature and causes of job satisfaction
In M.D. Dunette, Handbook of industrial and organizational
psychology, Rand McNally, Chicago, 1976
- SELLTIZ et alii - "Métodos de pesquisa nas relações sociais"
São Paulo, EPV, vs. I, II, III, 1987
- SIEGEL, S. - Estatística não paramétrica para as ciências do
comportamento, McGraw Hill, São Paulo, 1975

A N E X O S



FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS



ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

São Paulo, de de 1988.

A

At.

Prezado(a) Senhor(a)

A aluna DALILA ALVES CORRÊA, regularmente matriculada no Curso de Mestrado desta Fundação, encontra-se em fase de levantamento de dados para sua dissertação de mestrado, cujo tema é:

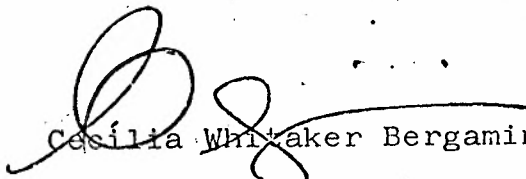
"Características do impacto da política de RH sobre o nível de satisfação dos contribuintes organizacionais".

A pesquisa de campo, envolve coleta de dados em empresas estatais de diferentes setores.

Certificamos que tal pesquisa não visa outro objetivo senão o acadêmico no tocante à aspectos relevantes da política de RH.

Solicitamos sua colaboração ao receber a aluna que fornecerá maiores detalhes da pesquisa - tendo em vista as recomendações especiais quanto à utilização do instrumento de coleta de dados.

Atenciosamente,


Cecília Whitaker Bergamini
Professora Orientadora

Questionário de pesquisa comportamental

PARTE I - QUESTÃO 1

Ramo/atividade da empresa: _____

Nº. funcionários/empresa _____ Idade/funcionário _____ Sexo _____

Escolaridade: _____

A)- Indique a sua formação escolar

☐ Administração de empresas

☐ Economia

☐ Engenharia

☐ Psicologia

☐ Outra (especificar): _____

B)- Indique a sua área de atuação profissional

☐ Administrativa

☐ Recursos humanos

☐ Planejamento

☐ Financeira

☐ Outra (especificar): _____

C)- Indique o seu nível hierárquico na empresa e escreva a seguir, o cargo que você ocupa.

Nível hierárquico: _____

Cargo: _____

D)- Há quanto tempo você trabalha na organização estatal? ____ anos

E)- Há quanto tempo você trabalha no atual emprego? ____ anos

F)- Há quanto tempo você está no atual cargo? ____ anos

G)- Indique o valor de seu salário em DTN do ~~dia~~ ^{mês} _____

PARTE II - QUESTÃO 2

Associe para cada item da questão 2, um peso numérico(1,2,3 ou 4), conforme escala abaixo:

- Peso 4- satisfeito totalmente
- Peso 3- satisfeito
- Peso 2- insatisfeito
- Peso 1- insatisfeito plenamente

2)- Até que ponto você está satisfeito com os seguintes aspectos do seu trabalho?

- a.()- As condições físicas do ambiente de trabalho
- b.()- O salário atual
- c.()- A carga horária de trabalho
- d.()- As condições de progresso oferecidas pela empresa
- e.()- As condições de estabilidade e segurança que a empresa lhe oferece.
- f.()- As oportunidades de delegar e decidir
- g.()- As mudanças administrativas que ocorrem em épocas de novos mandatos políticos
- h.()- O reconhecimento que a empresa confere ao seu trabalho.
- i.() - As relações interpessoais com a chefia
- j.() - As oportunidades de ocupar posições de liderança no seu setor.
- k.() - A amizade e estima dos seus colegas de trabalho.
- m.() - A autonomia que você tem para trabalhar a seu modo
- n.() - As normas, rotinas e controles administrativos da empresa.
- o.() - O nível de realização profissional que você tem alcançado.

3)-Descreva a seguir, os fatores que você considera determinante para a sua satisfação no trabalho(segundo sua própria percepção e valores):

4)-Descreva a seguir, os fatores que você considera determinante para sua insatisfação no trabalho(segundo sua própria percepção e valores):

PARTE III - Questão 5

Associe para a questão 5, um peso numérico (1, 2, 3 ou 4), conforme a escala abaixo:

- Peso 4 - concordo plenamente
- Peso 3 - concordo
- Peso 2 - discordo
- Peso 1 - discordo totalmente

5)-Até que ponto você concorda com as seguintes atuações das políticas de recursos humanos da empresa em que voce trabalha?

- 01-()-A política de Rh está definida compatível à política global da empresa onde você atua.
- 02-()-Na seleção e recrutamento dos funcionários a experiência passada do candidato é mais valorizada do que o potencial para o desempenho da função.
- 03-()-O principal uso da avaliação de desempenho dos funcionários é para obter aumento de salários na organização.
- 04-()-A remuneração dos funcionários nesta organização acha-se baseada essencialmente na natureza do cargo e tarefas por eles desempenhadas.
- 05-()-Há programas contínuos de treinamento visando promover o desenvolvimento dos funcionários da organização, mantendo-os atualizados em suas especializações/áreas de atuação.
- 06-()- A remuneração dos funcionários nesta organização acha-se baseada essencialmente nas características, habilidades e talentos individuais de cada um.
- 07-()-É dada preferência ao critério "características individuais" (escolaridade, experiência, etc.) na contratação de funcionários nesta organização.
- 08-()-Os níveis salariais para os funcionários são constantemente revistos e atualizados para que sejam mantidos compatíveis aos níveis de mercado para funções similares.
- 09-()-Os funcionários foram consultados e puderam opinar na escolha dos benefícios oferecidos dentro do programa estabelecido pela organização.
- 10-()-Os funcionários deveriam ser enquadrados em um plano de salários especialmente delineado para os mesmos, independentemente dos outros planos salariais existentes na empresa.
- 11-()-A formação universitária compatível à função é critério básico para a seleção de funcionários nesta empresa.

- 12-()-A remuneração é balanceada, incluindo, além do salário, benefícios e outras formas de compensações, formando um "pacote" bem estruturado de recompensas.
- 13-()-O critério de maior ponderação para progresso na carreira é a competência técnica do funcionário.
- 14-()-O salário dos funcionários é fixado com base em negociação direta entre o interessado e a chefia, mantidos os padrões (faixas) definidos pela área de recursos humanos.
- 15-()-A área de recursos humanos está envolvida e preocupada em definir o papel e os requisitos necessários para os funcionários que atuam nas diferentes áreas da organização.
- 16-()-A filosofia de treinamento para funcionários está baseada no princípio de que para este grupo profissional o que faz efetivamente sentido é facilitar o auto-desenvolvimento.
- 17-()-São utilizados métodos e técnicas especialmente dirigidos a avaliar corretamente o cargo dos funcionários.
- 18-()-Na organização onde trabalho, a política de recursos humanos é fixada essencialmente para dar apoio às decisões estratégicas e operacionais que devem ser tomadas.
- 19-()-Os funcionários são informados e compreendem os critérios adotados para determinação de sua remuneração.
- 20-()-Há um esforço claro da área de recursos humanos em desenvolver a consciência, conhecimentos e habilidades dos funcionários de modo a contribuir para direcionar o progresso individual na organização.
- 21-()-Na organização onde trabalho, a política de recursos humanos é fortemente influenciada pelas condições vigentes no ambiente externo.
- 22-()-Os salários dos funcionários é justo, já que é estabelecido de acordo com o esforço, habilidades e treinamento que cada um possui.
- 23-()-O programa de benefícios é amplo, variado e complementa de modo significativo o salário direto recebido pelos funcionários desta organização.
- 24-()-Os critérios de avaliação de desempenho adotados são objetivos e compatíveis à função do funcionário nesta organização.
- 25-()-O sistema de compensação (salário e benefícios) é adequado, não interferindo com a satisfação no trabalho dos funcionários atuando nesta empresa.

- 26-()-A política de recursos humanos é fixada de modo a se tentar obter uma situação de trabalho justa para os funcionários.
- 27-()-Há um esforço sistemático para fazer com que os funcionários ganhem a experiência, as habilidades e as atitudes que permitem a eles se manterem líderes eficazes nas atividades que desempenham na organização.
- 28-()-Nesta empresa, os funcionários têm a possibilidade de desenvolverem suas carreiras, já que existem posições, critérios e uma sequência de cargos bem estabelecidos que podem ocupar.
- 29-()-Os métodos, técnicas e critérios incorporados na política de recursos humanos revelam que a área é tão importante quanto as demais na empresa, existentes.
- 30-()-No recrutamento de funcionários, é dada a preferência sempre que possível, a candidatos internos do que a externos.
- 31-()-É feito um levantamento dos objetivos e necessidades de treinamento dos funcionários nesta organização antes da elaboração dos programas de treinamento.
- 32-()-A política de remuneração dos funcionários desta organização acha-se diretamente ligada aos objetivos e estratégia da mesma.
- 33-()-Os resultados de avaliação de desempenho são discutidos com os funcionários visando proporcionar-lhes orientação no trabalho.
- 34-()-A política de recursos humanos é um instrumento que auxilia os funcionários a perceberem a importância de seu cargo e o relacionamento com os objetivos gerais da organização.
- 35-()-Nesta organização, a política de compensação (salários e benefícios) varia de acordo com os interesses e necessidades de cada funcionário.
- 36-()-Os funcionários estão de algum modo envolvidos no planejamento de suas carreiras dentro da organização.
- 37-()-É dada maior ênfase nos métodos de treinamento no cargo, do que fora do cargo para o desenvolvimento de funcionários.
- 38-()-O recrutamento externo de funcionários é usado preferencialmente para posições classificadas como de "início de carreira".
- 39-()-O salário recebido pelos funcionários nesta organização é suficiente para satisfazer aquelas necessidades que se espera que o salário atenda.

- 40-()-A política de recursos humanos é constantemente revista e adaptada conforme as necessidades da empresa e de seus funcionários e sistematicamente comunicada.
- 41-()-As promoções estão mais baseadas no "tempo de casa" do que mérito individual do funcionário.
- 42-()-Na seleção dos funcionários nota-se uma preocupação de se utilizar uma abordagem sistemática e técnica, de modo a garantir a escolha daqueles funcionários efetivamente aptos a trabalharem na organização.
- 43-()-Os funcionários são pagos de acordo com o valor que têm para a organização.
- 44-()-É feita uma avaliação do desempenho dos funcionários formal e sistemática, para fins de promoção.
- 45-()-Todos os funcionários da empresa estão familiarizados com plena e uniformemente em relação à política de recursos humanos adotada na organização.
- 46-()-O programa de benefícios para funcionários desta organização foi desenvolvido especialmente para atender as características particulares destes funcionários.
- 47-()-O treinamento dos funcionários é considerado como parte do próprio desenvolvimento organizacional.
- 48-()-O "currículo" é mais valorizado nas contratações de funcionários desta organização.
- 49-()-O critério de maior ponderação para progredir na carreira é a habilidade do funcionário.
- 50-()-Os aumentos salariais para os funcionários excedem a variação do custo de vida no período.

Muito obrigada.