

**Área temática:** GPESS Gestão de pessoas

**A INFLUÊNCIA DA SATISFAÇÃO NO DESEMPENHO NO TRABALHO: A REALIDADE DOS PROFESSORES DE CABO FRIO.**

## RESUMO

Este trabalho é fruto de uma pesquisa realizada em quatro escolas de Cabo Frio, município do estado do Rio de Janeiro e teve como objetivo investigar a satisfação no trabalho dos professores e os possíveis impactos no desempenho individual e organizacional. Como instrumento de pesquisa foi utilizada Escala de Satisfação no Trabalho – EST, construída e validada cientificamente por Siqueira (1995). A escala avalia cinco dimensões: satisfação com os colegas, satisfação com o salário, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções. Os resultados revelam que a maior insatisfação dos professores se relaciona à percepção de um valor baixo de remuneração e os frequentes atrasos no pagamento. Tal resultado revela a carência de políticas de gestão de pessoas no âmbito público municipal em prol do reconhecimento do trabalho do professor que impacta negativamente no seu desempenho e, conseqüentemente, na qualidade da educação recebida pela comunidade.

**Palavras chaves:** Gestão de Pessoas, Satisfação no Trabalho, Qualidade de Vida no Trabalho

## ABSTRACT

This paper is the result of a research developed in four schools in Cabo Frio, a municipality in the state of Rio de Janeiro and aimed to investigate the job satisfaction of teachers and the possible impacts on individual and organizational performance. As a research instrument was used the Work Satisfaction Scale - EST, which was scientifically constructed and validated by Siqueira (1995). The scale measures five dimensions: satisfaction with colleagues, satisfaction with salary, satisfaction with management, satisfaction with the nature of work and satisfaction with promotions. The results reveal that the greatest dissatisfaction of teachers is related to the perception of a low value of remuneration and the frequent delays in payment. The result reveals the lack of people management policies in the municipal public sphere and in the recognition of the teacher's work, which negatively impacts their performance and, consequently, the quality of education received by the community.

Keyword: People Management, Job Satisfaction, Quality of Life at Work

## **Introdução**

A satisfação no trabalho é um tema que vem sendo estudado desde de o século passado devido a sua importância para os gestores e para funcionários, pois entende-se que quando o trabalhador está satisfeito, conseqüentemente, haverá melhora no clima organizacional, na saúde do trabalhador e na produtividade. Para dar conta desse desafio, é preciso entender quais são as necessidades do trabalhador e quais as responsabilidades da organização ou do gestor para garantir a satisfação do profissional. A satisfação no trabalho pode ser entendida pela maneira como o profissional irá reagir aos efeitos da condição de trabalho a que foi submetido e que pode estar relacionada ao envolvimento com os colegas de trabalho, ao relacionamento com os gestores, a sua remuneração e ao desenvolvimento e crescimento profissional entre outras variáveis relacionadas ao trabalho.

No setor escolar, a preocupação com a satisfação do professor envolve, além da qualidade de vida do profissional, a conseqüente melhora no aprendizado e desempenho dos alunos. Muitos são os desafios que o professor encontra na sala de aula, pois precisa saber trabalhar com a diversidade de alunos e condições atípicas relacionadas à sua atividade. Diante disso, se o trabalho docente não for valorizado e a gestão escolar não se atentar para garantir a satisfação do professor, a qualidade do ensino das escolas públicas do município pode sofrer impactos negativos com a desmotivação desse profissional.

O objetivo principal dessa pesquisa investigar o grau de satisfação dos professores das escolas do 2º distrito de Cabo Frio e relacionar os possíveis impactos para a educação do município. A relevância desse estudo esta na tentativa de contribuir para que a gestão escolar tenha uma visão mais abrangente de fatores ligados aos profissionais da educação que influenciam no seu desenvolvimento profissional. Quanto mais satisfeitos os professores estiverem com seu trabalho melhor serão os resultados do ensino para os alunos e para a sociedade.

Para a realização dessa pesquisa e alcance da resposta ao problema apresentado, utilizou-se a metodologia classificada conforme propõe Vergara (2006), quanto aos fins como descritiva, explicativa e exploratória. Já quanto aos meios, foi realizada uma pesquisa de campo, na qual foi aplicada a Escala de Satisfação no Trabalho (EST), em quatro escolas de Tamoios no 2º distrito de Cabo Frio. Também foi realizada uma pesquisa bibliográfica com uso de materiais já elaborados: livros, artigos científicos, revistas e documentos eletrônicos na busca de conhecimento sobre a satisfação no trabalho, correlacionando tal conhecimento com abordagens já trabalhadas por outros autores. Quanto aos resultados obtidos, a pesquisa revelou que as maiores causas da insatisfação dos professores se devem à falta de reconhecimento profissional, ao fato do salário não atender as suas necessidades em relação ao custo de vida e aos atrasos de pagamentos.

## **Gestão de pessoas e educação pública.**

Nas escolas públicas de educação básica, a gestão deve ser realizada de forma democrática conforme a LBD (Lei 9.394/96), permitindo que os profissionais da educação elaborem a proposta pedagógica da escola juntamente com as comunidades escolares em conselhos ou semelhante. Bordignon (2001) afirma que, tal gestão terá seus objetivos atingidos se houver mudança nas estruturas organizacionais, uma gestão diferenciada além dos padrões encontrados nas

organizações burocráticas. Ainda ressalta a importância de se modificar a estrutura hierarquizada de poder, para que todos sejam iguais e autônomos.

Barreto (2004) afirma que a educação, com os impactos da globalização, está sendo modificada, concordando com Bordignon (2001) ao afirmar que a escola deve romper com a sua forma histórica para fazer frente a novos desafios. Com a mesma linha de pensamento, Souza (2013, p.3787) trata o gestor como principal responsável por essa política que promove o atendimento às necessidades e anseios da comunidade escolar fazendo com que todos estejam envolvidos e tenham um papel definido no processo. Também informa a importância da inovação para a superação dos problemas enfrentados que seria o “pensar a gestão de forma diferente e buscar modificar as práticas comumente utilizadas”, ter flexibilidade e estar além dos padrões de um sistema conservador.

Para isso, os líderes devem utilizar meios de gestão que agreguem e contribuam para desenvolvimento dessa ideia. Oliveira (2016) ainda retrata a importância de se definir a gestão democrática, gestão compartilhada e gestão participativa como parte fundamental na busca de uma educação de qualidade. Dentre outros fatores, quando se fala em qualidade da educação é essencial se pensar na qualidade das condições de trabalho do professor, que é peça fundamental para o alcance desse objetivo. Conforme relata Gasparini (2005), muitos profissionais da educação são afastados por causa de doenças relacionadas ao trabalho, porque muitas das vezes há uma falha no modelo de gestão que permite a sobrecarga na execução das tarefas.

Esse tipo de comportamento da liderança faz com que o profissional não produza da melhor forma, que não exerça sua função com prazer e qualidade. Hunter (2004) afirma em seu livro que o líder precisa exercer uma influência sobre o liderado, de uma forma que o mesmo sinta prazer e a necessidade de contribuir para o sucesso da organização. Apesar do modelo de gestão no setor público ser diferenciado e não tão flexível como no setor privado, os trabalhadores e servidores sentem a mesma necessidade quando se trata de desenvolvimento profissional, apoio da liderança e qualidade de vida no trabalho. Os profissionais da educação, incluindo os professores podem se tornar mais produtivos levando em consideração o ambiente de trabalho, o modelo de gestão e as condições a que estão sujeitos.

Em uma pesquisa realizada no estado do Rio de Janeiro, Oliveira (2016) constatou que, se controlado o nível socioeconômico dos alunos, fatores escolares como a liderança do diretor e o clima escolar podem impactar os resultados dos alunos. O autor destaca a importância da função do diretor, que possui um cargo de liderança, sendo capaz de contribuir para o bom funcionamento da escola e para o desenvolvimento resultados dos alunos. Paes (2012) também confirma o impacto significativo da liderança e das condições de trabalho dos professores em relação aos resultados dos alunos. O autor ainda comenta sobre os baixos indicadores de desempenho escolar no Brasil, avaliados através das provas SAEB e Prova Brasil, apesar da evolução no acesso e permanência de crianças e jovens no sistema de educação brasileiro.

Levando em consideração a satisfação dos professores, Alves (1997) também fez uma pesquisa por meio de aplicação de questionário em um distrito e chegou à conclusão que os docentes efetivos assumiram uma posição pessimista, quase generalizada face à situação profissional. Sendo igualmente notório a redução da insatisfação diante de um cenário com propostas de mudanças melhorias.

Tais dados confirmam as falas dos demais autores, pois mostram que as lacunas encontradas na gestão, seja no setor privado ou no setor público do estudo

em questão, impactam diretamente no desempenho do profissional que tem sua satisfação influenciada quando as condições de trabalho em que se encontram não atendem as suas necessidades e expectativas. Essa ideia pode ser associada a fala de Lima (2009) que relaciona a excelência da gestão pública com a qualidade de prestação do serviço ao público. No contexto escolar, se os alunos não aprendem ou não alcançam as metas dos indicadores de desempenho, significa que o Estado não está gerenciando o setor escolar com excelência.

Algumas escolas do setor público se encontram num momento de grandes desafios para melhora do desempenho da aprendizagem dos alunos. Esse cenário pode ter grandes mudanças com aplicações de políticas de melhorias com os profissionais da educação e principalmente com os professores, que são os maiores responsáveis para garantia de que todo o planejamento escolar se conclua com melhor desenvolvimento e aprendizagem dos alunos.

Para isso, a gestão escolar do setor público precisa ter uma flexibilidade maior para desenvolver ações de melhoria e envolver os profissionais com estratégias e ações que identifiquem as necessidades mínimas de cada profissional e melhorar o índice de satisfação que está diretamente relacionado com o rendimento do profissional e consequentemente com o desempenho do trabalho final.

### **Satisfação no trabalho no âmbito da Educação.**

Os funcionários podem ter diferentes reações dependendo da forma como veem seu trabalho. As condições de trabalho envolvendo clima, liderança, entre outros fatores irão direcionar o trabalhador para um cenário de satisfação ou insatisfação. O funcionário satisfeito sente prazer em realizar seu trabalho, tudo como consequência de diversas variáveis como o ambiente de trabalho, liberdade para expor ideias, reconhecimento.

Em contrapartida, se essas necessidades não forem atendidas, o funcionário tende a ficar insatisfeito e desmotivado a cumprir com suas obrigações na empresa. “A satisfação no trabalho pode ser percebida como uma atitude global ou então ser aplicada a determinadas partes do cargo ocupado pelo funcionário”. (MORETTI, 2003, p. 9).

No setor escolar também não é diferente, e quando se trata dos professores que lidam diretamente com os alunos e têm o importante papel desenvolvê-los, se essas necessidades não forem atendidas, haverá grandes impactos nos resultados da educação.

As pessoas passam grande parte do seu tempo no trabalho, com isso sentem a necessidade de um ambiente agradável, um bom relacionamento com a equipe, condições favoráveis de trabalho, o reconhecimento. Essas condições de trabalho, sem dúvidas induzem a satisfação do trabalhador que, juntamente com outros fatores voltados para sua capacitação, retornará todo esse investimento como excelência e qualidade na execução de suas tarefas e consequentemente nos resultados da organização.

Uma das formas das organizações atingirem seus objetivos e alcançarem o sucesso é medindo a satisfação dos seus funcionários sobre suas condições de trabalho. As empresas têm buscado novas formas de gestão para aumentar, além da satisfação do trabalhador, a produtividade e o lucro. Em muitas dessas tentativas não se obtém o sucesso, pois as empresas acabam utilizando campanhas padronizadas, tradicionais e que não funcionam em todos os tipos de organização. Para que haja realmente sucesso e o sistema funcione, é necessário observar de

forma particular as necessidades de cada organização, cada setor de trabalho, cada função e cada funcionário, é preciso maior flexibilidade para avaliar de forma profunda as necessidades do trabalhador, monitorar e verificar os reflexos nos resultados.

Conhecer a percepção dos empregados sobre aspectos organizacionais, ambientais e comportamentais relativos à sua situação de trabalho, através de técnicas confiáveis e científicas, permite o monitoramento de melhorias contínuas, assim como se procede em termos dos programas de Qualidade Total. É rodar o PDCA - essencial ao aprimoramento de qualquer produto ou serviço - na área de Recursos Humanos. (FERNANDES, 1996, p. 16).

Considerando essa ideia Moretti (2003) afirma que as pessoas reagem da mesma forma em que são tratadas. No trabalho o funcionário pode ser influenciado para o bem ou para o mal, fazendo o melhor quando são motivadas ou o pior quando são desmotivadas.

Às vezes as constantes exigências do mercado, que exige cada vez mais produtos de qualidade em um prazo curto, faz com que as empresas invistam mais a atenção na produção do que na satisfação do funcionário, porém uma coisa está diretamente ligada a outra. O funcionário satisfeito irá produzir mais e com mais qualidade do que um funcionário que não tem suas necessidades atendidas.

Os programas realizados em empresas de grande porte podem não ter o mesmo sucesso em empresas de pequeno porte, os programas de incentivo e recompensas para pessoas de mais idade podem não ser os mesmos que incentivarão os jovens, os diferentes benefícios podem não fazer o mesmo efeito em pessoas que recebem salários diferentes. Por isso a importância de cada empresa avaliar e integrar um programa que realmente seja efetivo com foco na satisfação de seus funcionários.

É preciso dar condições às chefias para gerenciarem o processo voltado para a qualidade, incentivando a criatividade e a inovação, como também criando uma consciência básica de responsabilidade e de participação por parte dos empregados. Sabe-se que sete em cada 10 empresas que implantam programas de controle de qualidade, nos dois anos seguintes veem fracassados tais programas. As razões apontadas têm sido ligadas ao fato de que as empresas trabalham mais em cima dos produtos e processos, não evoluindo simultaneamente também na gerência do pessoal em todos os níveis. (FERNANDES, 1996, p. 22 ).

Muitas mudanças que ocorreram nos últimos anos, como a globalização e o avanço da tecnologia, trazem cada vez mais rápido as informações para as pessoas. Hoje as pessoas têm mais conhecimento pela facilidade de buscar informações com pesquisas na internet e por se comunicar com pessoas de diversas partes do mundo através das redes sociais. Toda essa mudança traça um novo perfil dos cidadãos e também do trabalhador, com todo esse conhecimento e troca de informações, as pessoas estão mais cientes de suas responsabilidades e de seus direitos. Tanto o cidadão reconhece os seus direitos, assim também como o trabalhador.

Dessa forma, as empresas do setor público, assim também como as do setor privado precisam garantir que as necessidades mínimas dos trabalhadores sejam atendidas. Os funcionários precisam perceber que a organização se preocupa com o seu bem-estar, seu desenvolvimento pessoal e profissional e com o reconhecimento do seu esforço de trabalho.

Quando falamos em satisfação no trabalho, entende-se que para o profissional estar satisfeito, precisa ter suas necessidades e expectativas atendidas. Alves (2014) relata sobre um estudo realizado no Reino Unido com professores e estagiários

sobre as razões apontadas para a escolha da profissão. O resultado aponta a realização pessoal, um trabalho com estatuto confortável, desenvolvimento pessoal e profissional, dar as crianças a oportunidade de um bom começo e ser um trabalho desafiante como as principais causas para a escolha da profissão.

A satisfação no trabalho ocorre com o tempo em que o funcionário permanece na organização e começa a obter informações sobre diversas variáveis como o comportamento do líder, recompensas, remuneração com relação ao trabalho realizado, reconhecimento, ambiente de trabalho. Todas essas e outras variáveis que atingem o trabalhador de uma forma global ou particular irão influenciar na satisfação do trabalhador.

Porém todas essas variáveis precisam ser mantidas de forma positiva e dinâmica, pois as pessoas e as organizações mudam e conseqüentemente surgem outras necessidades que devem ser levadas em consideração para a satisfação do trabalhador. Ao mesmo tempo que se consegue a satisfação de um funcionário, pode-se perdê-la de forma mais rápida. Os funcionários precisam ser ouvidos e observados constantemente para garantia da sua satisfação no trabalho. A satisfação no trabalho é dinâmica uma vez que se pode deteriorar-se muito mais rapidamente do que o tempo necessário para se desenvolver. Os administradores não podem estabelecer as condições que levam hoje à satisfação mais elevada e não dar atenção, ainda mais porque as necessidades dos empregados podem mudar de repente. (MORETTI, 2003, p. 9).

Da mesma forma, Fernandes (1996) aborda a importância do ciclo de melhoria contínua para monitoria da satisfação do funcionário. A autora acrescenta a necessidade de conhecer a percepção dos funcionários com relação ao ambiente e condições de trabalho através de técnicas confiáveis. Esse processo de melhoria contínua garante o planejamento, a implementação do programa a verificação dos resultados obtidos e a correção das falhas. Isso permite que as empresas tenham a possibilidade de sempre monitorar a efetividade do programa que está sendo implementado. Assim pode-se atingir o objetivo principal que é a satisfação dos empregados, que precisam ser mobilizados para as metas de qualidade em qualquer organização. São os funcionários que fazem a diferença, por a importância de uma gestão adequada para que a organização possa atingir o sucesso.

Não é diferente no meio acadêmico, muitas são as exigências para esses profissionais que precisam ter suas necessidades atendidas para desempenhar bem sua função. Embora a satisfação do profissional não esteja apenas ligada ao ambiente de trabalho, que também se estende ao relacionamento com a família e a sociedade. Muitas empresas investem no profissional visando atingir todas essas áreas como programas de premiações ou bonificações em que o trabalhador pode estender à família e aos amigos. Ex.: plano de saúde, viagens, cinema, jantar, carro e etc.

## **Qualidade de Vida no Trabalho**

Segundo Taveira (2015), as organizações estão cada vez mais focadas no desafio de atender as necessidades do mercado consumidor, para isso precisam de profissionais que se sintam bem em seu ambiente de trabalho e estejam dispostos a atingir os objetivos organizacionais, ou seja, pessoas com qualidade de vida, o que refletirá no desenvolvimento do profissional e na sua produtividade. Para Moretti (2003) a qualidade de vida no trabalho é programa que atua de forma mútua beneficiando todas as partes da organização, que são as pessoas, a empresa e o

próprio trabalho. Segundo o autor, o trabalhador se sente mais saudável e valorizado, podendo participar das decisões da empresa, o trabalho passa ser mais produtivo e, conseqüentemente, a organização passa a ser mais lucrativa.

Ferreira (2015) também relaciona o aumento da produtividade com o investimento na qualidade de vida do trabalhador. Para o autor, assim como ocorreram mudanças no mundo trabalho, também mudou a expectativa da empresa em relação ao funcionário. As organizações esperam profissionais cada vez mais completos, que desempenhem bem sua função no local de trabalho, busque aprendizado contínuo e ainda mantenham uma imagem e conduta perante a sociedade que não afete sua relação com o trabalho. A vida do profissional fora do trabalho também precisa estar de acordo com a proposta do programa para Qualidade de Vida no Trabalho, pois está diretamente ligado com a saúde e bem-estar do trabalhador, o que pode influenciar seu desempenho profissional. As empresas têm o importante papel de investir na qualidade de vida do seu funcionário e fazê-lo sentir-se peça fundamental quando se pensa em atingir os objetivos organizacionais, mas também é essencial que o funcionário contribua estendendo essa ideia para sua vida pessoal.

De acordo com a visão biopsicossocial, o homem sempre viverá em sua totalidade, pois não tem a capacidade de separar sua vida biológica, psicológica e social. Mesmo no ambiente de trabalho, as pessoas carregam consigo suas características, emoções, cultura, hábitos, crenças e diversos fatores que interagem entre si em uma relação de interdependência. Assim também, fora do trabalho muitos trazem costumes das empresas para sua vida pessoal. Diante disso, Taveira (2015) acrescenta que o programa deve levar consideração todos esses aspectos relacionados a vida do trabalhador, garantindo que haja equilíbrio entre elas e o funcionário possa estender a prática de ações para qualidade de vida também fora do trabalho.

Também é importante que as empresas conscientizem os profissionais sobre o programa para a QVT, como por exemplo, através de palestras ou treinamentos. A organização pode não ter o sucesso deseja na implantação do programa, se as pessoas não tiverem a cultura de segui-lo. Longe do ambiente organizacional, os trabalhadores precisam reservar um tempo para o lazer com a família, descansar, cuidar da saúde.

Uma pessoa que trabalha durante o dia e costuma virar noites acordadas, é um exemplo de comportamento que pode influenciar na efetividade do programa. Por mais que o ambiente de trabalho seja bom e a empresa faça todos os investimentos para a qualidade de vida, o profissional não terá condições de produzir o seu melhor por causa de suas limitações, como o corpo cansado e fragilizado. Por isso a importância de as organizações aculturarem as pessoas sobre como obter qualidade de vida.

Conte (2003) ressalta os benefícios que a qualidade de vida tanto para a empresa como para o trabalhador. O autor entende que para a empresa gerar lucro, precisa produzir bem. A melhor forma de garantir uma boa produção, seria a empresa investir no seu maior ativo que é o trabalhador, visando garantir sua qualidade de vida e satisfação. O autor ainda acrescenta a necessidade de se avaliar cada ambiente de trabalho na implementação do programa. Cada empresa ou setor de trabalho tem uma realidade e fatores que podem influenciar de forma particular na satisfação do trabalhador. Como por exemplo, bonificações por quantidade de vendas realizadas ou por produtividade, programas de incentivo e motivação do funcionário, treinamento para desenvolvimento do profissional. Cada

empresa irá avaliar o que pode fazer para garantir a satisfação dos seus trabalhadores.

Nos últimos anos as empresas mudaram sua forma de trabalhar, reduzindo o quadro de funcionários e tendo como objetivo produzir cada vez mais e gerar mais lucros. Com isso, percebe-se em diversos setores a alocação de um funcionário realizando tarefas que seriam necessários pelo menos dois ou três. Muitas organizações também exigem dos seus funcionários a realização de horas extras ou banco de horas, e até a continuidade do trabalho após o término da jornada com a utilização de celulares corporativos e e-mails. Além disso, algumas empresas exigem cada vez mais qualificação dos profissionais, que após o trabalho realizam cursos de qualificação para se manterem no mercado de trabalho.

Tudo isso compromete a saúde física e psicológica do profissional que além de passar a não produzir dentro da sua capacidade, passa a adquirir também diferentes doenças relacionados ao trabalho, como o estresse. A insatisfação do profissional juntamente com o estresse não se limita apenas ao meio organizacional, mas também se estende ao convívio social e familiar

Segundo Taveira (2015) os maiores desafios na promoção qualidade de vida no setor público está na evolução dos programas de QVT que são implantados. Os interesses políticos nem sempre favorecem o sucesso dos programas tendo em vista a alta rotatividades daqueles que ocupam os cargos de poder. Com isso, mesmo que um projeto em QVTesteja obtendo resultado positivo, após a mudança da gestão, pode ser interrompido prejudicando sua evolução e adaptação dos servidores. Portanto a implementação do programa para Qualidade de vida no trabalho se tornou grande desafio para os gestores da administração pública.

## Metodologia

Para a classificação da pesquisa, foi utilizado o critério proposto por Vergara (2006), quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins a pesquisa possui um caráter quantitativo podendo ser classificada como uma pesquisa descritiva, explicativa e exploratória. Quanto aos meios a abordagem realizada foi bibliográfica e de campo. Quanto ao objeto de estudo, foram selecionadas quatro escolas do mesmo município (Cabo Frio) com uma população de 112 professores. A amostra escolhida foi probabilística e pela seleção dos respondentes, considerada aleatória. Ao final da coleta de dados, obtiveram-se 84 questionários válidos, entre os aplicados nas escolas.

Como instrumento de pesquisa foi utilizada a Escala de Satisfação no Trabalho – EST, construída e validada cientificamente por Siqueira (1995). Como afirma a autora, a EST é uma medida multidimensional, construída e validada com o objetivo de avaliar o grau de contentamento do trabalhador frente a cinco dimensões do seu trabalho, conforme Tabela 1 abaixo. O questionário é composto por 25 questões quantitativas respondidas em uma escala Likert com variação de grau de 1 (Totalmente satisfeito) a 7 (Totalmente insatisfeito).

TABELA 1 – Dimensões e definições da Escala de Satisfação no Trabalho (EST)

Dimensões	Definições
Satisfação com os colegas	Contentamento com a colaboração, amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas.
Satisfação com o salário	Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.

Satisfação com a chefia	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho, dos subordinados e entendimento entre eles.
Satisfação com a Natureza do trabalho	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.
Satisfação com promoções	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realiza promoções e com o tempo de espera pela promoção.

Fonte: SIQUEIRA, M.M.M (1995), adaptado.

Para análise dos dados , a autora propõe o agrupamento dos itens do questionário , que foi realizado da seguinte forma: a) satisfação com os colegas – itens 1, 6, 14, 17 e 24; b) satisfação com o salário – itens 5, 8, 12, 15 e 21; c) satisfação com a chefia – itens 2, 9, 19, 22 e 25; d) satisfação com a natureza do trabalho – itens 7, 11, 13, 18 e 23; e) satisfação com as promoções – itens 3, 4, 10, 16 e 20..Sendo assim, com a divisão dos itens em cinco dimensões, os dados obtidos na pesquisa foram calculados através de cinco escores médios. O cálculo de cada escore médio foi obtido pela soma dos valores de cada item que faz parte da dimensão, divididos pela quantidade de itens da dimensão.

Cabe ressaltar que a expressão “satisfação no trabalho” representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações. Assim sendo, cada uma das cinco dimensões de satisfação no trabalho compreende um foco, uma fonte ou origem de tais experiências prazerosas sendo, portanto, utilizadas as expressões “satisfação com...” (o salário, os colegas, a chefia, as promoções e o próprio trabalho). (SIQUEIRA, 1995, p. 267).

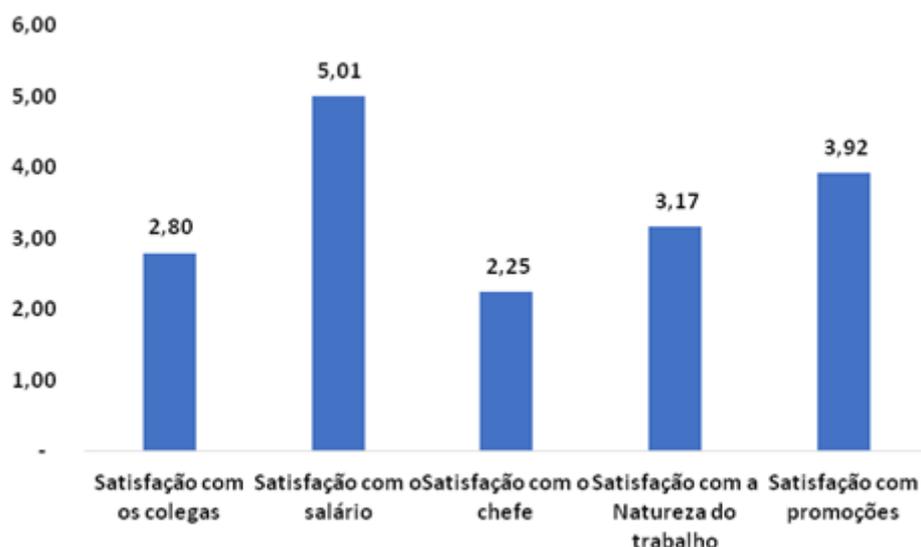
Para a interpretação dos resultados obtidos, deve-se considerar que quanto menor for o valor do escore médio, maior será o grau de contentamento ou satisfação do empregado com aquela dimensão do seu trabalho. Assim, valores entre 5 e 7 tendem a indicar insatisfação. Por outro lado, valores entre 1 e 3,9 tendem a sinalizar satisfação, enquanto valores entre 4 e 4,9 informam um estado de indiferença.

## Resultados

Quanto aos dados sociodemográficos, dos 84 entrevistados, 8% são do sexo masculino e 92% do sexo feminino. Sobre a faixa etária, verificou-se que 3,85% possuíam entre 24 a 29 anos, 23,08% tinham entre 30 e 35 anos, 69,23% responderam ter 36 ou mais. A respeito da escolaridade, 12% possuem apenas o ensino médio, 38% já se formaram no ensino superior e 50% concluíram a pós-graduação. Em relação ao tempo de trabalho, verificou-se que a maioria possui mais de 10 anos de trabalho, representando 35% dos entrevistados, os que trabalham entre 5 e 10 anos são 23%, entre 3 e 5 anos somaram 27% e por fim, os que trabalham por até 3 anos representam 15% dos entrevistados.

Já em relação aos resultados da escala aplicada, observando as médias de cada escore (figura 1) entende-se que os professores não estão totalmente satisfeitos com o seu trabalho. Não foram todos os escores que apresentaram grandes índices de insatisfação, mas por meio da análise entende-se que há um gap no sistema de educação quando se trata de valorização e reconhecimento do profissional.

Figura 1 – Média de Satisfação por Escore

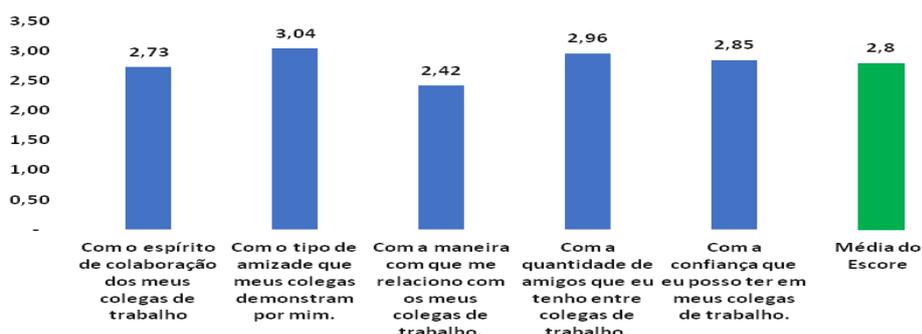


Fonte: Dados coletados e processados pelas pesquisadoras.

Os graus de satisfação apresentados no questionário foram: 1 Totalmente Satisfeito, 2 Muito Satisfeito, 3 Satisfeito, 4 Indiferente, 5 insatisfeito, 6 Muito Insatisfeito e 7 Totalmente Insatisfeito, a média de satisfação dos grupos ficaram entre os graus 2 e 5. Os que apresentaram grau 2 foram as dimensões relacionadas ao relacionamento com os colegas e a chefia, apresentaram média 3 os itens que envolvem a natureza do trabalho e a satisfação com as promoções e média 5 os itens que dizem respeito a satisfação com o salário.

Em relação aos colegas de trabalho, os professores apresentaram um bom índice de satisfação, bem abaixo do grau de indiferença. Isso mostra que a relação entre os profissionais na área da educação não é uma preocupação para a gestão escolar. O questionário avaliou os itens sobre a satisfação dos professores com os colegas levando em consideração o contentamento do professor com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho. A média dos itens dessa dimensão é de 2,8 com variação entre 2,42, o menor valor e 3,04, o maior conforme mostra a figura 2.

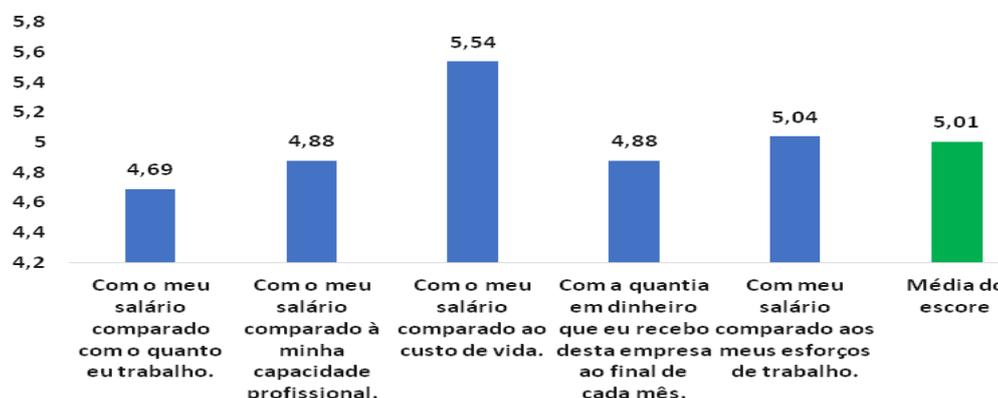
Figura 2 – Satisfação Com os Colegas



Fonte: Dados coletados e processados pela pesquisadora.

No que diz respeito a satisfação com o salário, pode-se perceber através da análise da figura 3, que existe um grau de insatisfação. Nessa dimensão foi avaliado o contentamento do professor com o que recebe como salário se comparado com quanto ele trabalha, também com a sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho. Os resultados, conforme análise da figura 3, mostram que os docentes dessas escolas não estão satisfeitos com o salário que recebem e não entendem que recebem uma compensação justa pelo trabalho. Todos os itens desse grupo apresentaram um índice com valores maiores que 4, o menor valor foi 4,69 um grau de indiferença quase chegando a insatisfação, referente a satisfação com o salário comparado com o quanto trabalha. Já o maior valor do grupo se refere a satisfação com o salário comparado ao custo de vida, esse item obteve o valor de 5,54 acusando um grau de insatisfação, próximo a um grau mais crítico de muito insatisfeito.

Figura 3 – Satisfação Com o Salário

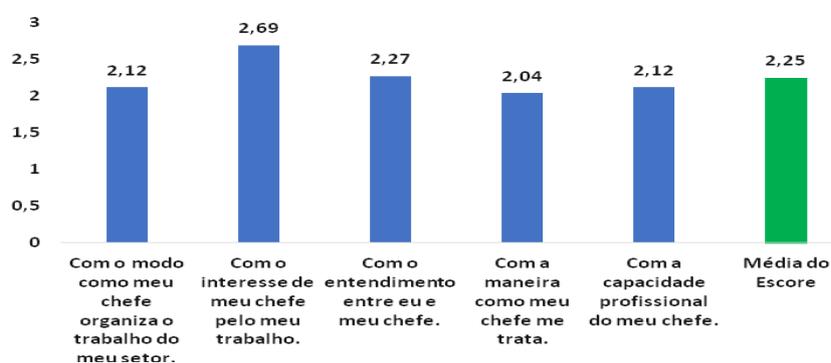


Fonte: Dados coletados e processados pela pesquisadora.

Com relação as outras dimensões, a relação com a chefia foi a que apresentou o melhor resultado, a média do item foi de 2,25 apontando que os professores estão muitos satisfeitos com seus chefes imediatos. Os itens do grupo avaliaram o contentamento com a organização e a capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.

A figura 4 mostra que, o melhor resultado do grupo foi do item sobre como o chefe trata o professor, com valor igual a 2,04. O item sobre o interesse do chefe pelo trabalho do professor ficou com o pior resultado dessa dimensão com o valor de 2,69, mas ainda assim é um resultado muito bom, pois indica que os professores estão muito satisfeitos quanto ao item.

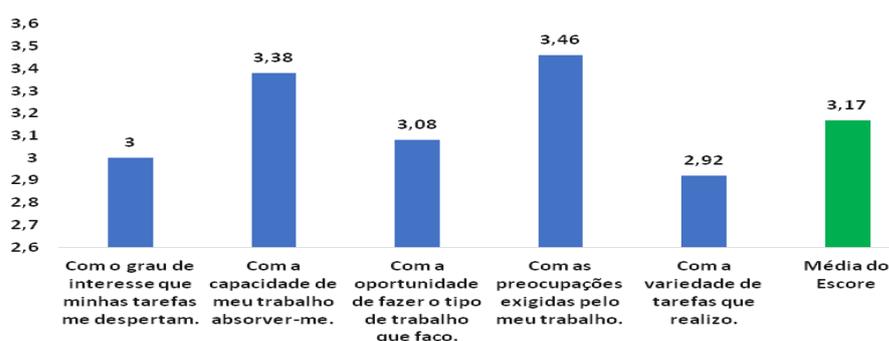
Figura 4 – Satisfação Com a Chefia



Fonte: Dados coletados e processados pela pesquisadora.

Já em relação a satisfação com natureza do trabalho, a avaliação também ficou num bom índice de satisfação, o melhor resultado depois dos itens referentes a satisfação com a chefia e com os colegas, indicando que os professores estão satisfeitos com a natureza do trabalho. Nessa dimensão foi identificado o contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a veracidade das mesmas. Conforme a figura 9, a média do grupo foi de 3,17 e o melhor resultado foi referente a satisfação com a variedade de tarefa realizada apresentando valor 2,92. A satisfação com as preocupações exigidas pelo trabalho foi o item que apresentou o menor grau, mas com um índice aceitável de satisfação.

Figura 5– Satisfação Com a Natureza do Trabalho



Fonte: Dados coletados e processados pela pesquisadora.

Analisando essa última dimensão foi possível observar que, apesar de apresentar um grau aceitável de satisfação com 3,91, esse grupo está muito próximo ao grau de indiferença.

Foi avaliado o contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção. O melhor resultado do grupo foi de 3,65 sobre a quantidade de vezes em que os respondentes foram promovidos e o resultado mais próximo ao grau de insatisfação foi o item relacionado ao tempo de espera para receber promoção com valor de 4,19 conforme mostra a figura 6

Figura 06 – Satisfação Com as Promoções



Fonte: Dados coletados e processados pela pesquisadora.

## Considerações finais

Mediante os resultados apresentados entende-se que a preocupação com a satisfação do professor é indispensável para seu desempenho profissional, o que traria maiores benefícios para o Estado e para a sociedade como consequência do progresso na educação. Em resposta ao problema da pesquisa que era saber como estava a satisfação no trabalho dos professores das escolas de Cabo Frio. Pode-se afirmar que os professores não estão totalmente satisfeitos com o seu trabalho sendo necessidades de ações de melhoria para evitar possível estagnação na educação nas escolas pesquisadas.

Os professores das escolas municipais pesquisadas em Cabo Frio estão satisfeitos com a maioria das dimensões analisadas. Entretanto, o Estado, como forma de prevenção, poderia rever a forma como são realizadas as promoções nas escolas, pois apesar de ainda se demonstrar um grau de satisfação existente, seu resultado está muito próximo ao grau 4 de indiferença podendo mais tarde se transformar em insatisfação.

O sistema mais conservador da gestão pública pode ser a causa de o profissional não estar tão motivado a procurar novos desafios, mas o professor precisa estar ciente das oportunidades e obter mais esclarecimentos e incentivos ao crescimento. Para isso, a gestão do município poderia promover melhorias nos planos de carreira a fim de desenvolver a satisfação dos professores nessa dimensão.

O resultado mais crítico, e que se deve ter maior atenção, foi apresentado nos itens relacionados com o salário, que mostra um estado de insatisfação. Com esse resultado é possível perceber que as maiores causas da insatisfação desses professores se devem à falta de reconhecimento profissional, a não valorização da capacidade profissional, ao fato de o salário não atender as suas necessidades em relação ao custo de vida, bem como a atrasos de pagamentos, entre outras variáveis relacionadas ao salário do docente.

Conforme a teoria apresentada, o professor no Brasil ganha menos e trabalha mais em relação aos outros países avaliados, o que explica o resultado apresentado neste trabalho sobre a insatisfação dos professores com relação a sua remuneração. Essa desvalorização do profissional pode diminuir suas expectativas em relação a profissão. Muitos até gostam do que fazem, mas acabam desmotivados por causa das condições de trabalho e a busca de um padrão de vida elevado que não condiz com o salário que recebe.

Acrescente-se que, apenas o salário não vai garantir a satisfação do profissional, mas pode ser um agravante por causar sentimento de desvalorização a avaliação negativa dos itens desse grupo. Um projeto, que busque identificar e avaliar qual seria a forma mais justa de recompensar o professor e minimizar os impactos relacionados a cada item abordado, pode contribuir para melhora na satisfação desse profissional no trabalho.

Em harmonia com o bom resultado das outras dimensões apresentadas, a satisfação com o salário pode contribuir para melhoria na qualidade de vida do professor, maior satisfação com o trabalho e melhores resultados na educação do município. Como profissional, o professor tem importantes desafios para colaborar no desenvolvimento dos alunos através de sua contribuição na qualidade da educação que também refletirá na sociedade como um todo.

## Referências

- ALVES, F. C. (in) satisfação dos professores: estudo de opiniões dos professores do ensino secundário do distrito de Bragança. In: ESTRELA, M. T. (Org.) **viver e construir a profissão docente**. Porto: Porto Editora, 1997. p.81-115. (Coleção Ciências da Educação).
- ALVES, Mariana Gaio; AZEVEDO, Nair Rios; GONÇALVES, Teresa Nico. Satisfação e situação profissional: um estudo com professores nos primeiros anos de carreira. **Educação e Pesquisa**, v. 40, n. 2, 2014.
- BARRETO, R. G. **Tecnologia e Educação: trabalho e formação docente**. Educ. Soc., Campinas, SP, v. 25, n. 89, p.1181-1201, set./dez. 2004. Disponível em:<<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 10 mar. 2017.
- BORDIGNON, G., & GRACINDO, R. V. (2001). **Gestão da educação: o município e a escola**. In N. Ferreira, & M. A. Aguiar. (Orgs.), *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos* (3a ed.). São Paulo: Cortez.
- CONTE, Antonio Lázaro. Qualidade de vida no trabalho. **Revista FAE business**, v. 7, p. 32-34, 2003.
- FERNANDES, E. **Qualidade De Vida No Trabalho -Como Medir para Melhorar** . Salvador,Casa da Qualidade Editora, 1996.
- GASPARINI, Sandra Maria; BARRETO, Sandhi Maria; ASSUNÇÃO, Ada Ávila. O professor, as condições de trabalho e os efeitos sobre sua saúde. **Educação e pesquisa**, v. 31, n. 2, p. 189-199, 2005.
- HUNTER, J. C. **O Monge e o Executivo**: Uma história sobre a essência da liderança. Traduzido por Maria da Conceição F. de Magalhães. Rio de Janeiro (RJ), Brasil. Sextante, 2004.
- LIMA, P.D.B. **A Excelência em Gestão Pública**: A Trajetória e Estratégia do GESPÚBLICA – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.
- MORETTI, S. Qualidade de vida no trabalho x realização humana. **Revista Leonardo Pós, Blumenau**, v.1, n.3, p.1-14, 2003. Disponível em: <http://www.icpg.com.br/artigos/rev03-12.pdf> Acesso em: 22 de out. 2016.
- OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; WALDHELM, Andrea Paula Souza. Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação?. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 24, n. 93, p. 824-844, 2016.
- PAES DE CARVALHO, C. et al. Gestão e desempenho escolar: um estudo nas redes municipais da Região Metropolitana do Rio de Janeiro a partir dos resultados da Prova Brasil 2009. In: **CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO**. 2012.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo. **Unpublished doctoral dissertation, Brasília University, Brasília**, 1995.

SIQUEIRA, M. M. M.. Satisfação no trabalho. In M. M. M. Siqueira (Org), **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre, ArtMed. 2008. p. 265-274

SOUZA, Débora Quetti Marques de. Gestão Democrática da Escola Pública: desafios e perspectiva. In: **CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO, EDUCERE, VIII, Curitiba**. 2013.

TAVEIRA, I.M.R; LIMONGI-FRANÇA, A.C, FERREIRA, M.C. **Qualidade de Vida No Trabalho: Estudos e Metodologias Brasileiras**. Editora CRV, 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa. **São Paulo: Atlas**, 2006.

WALTON, Richard E. Quality of working life: what is it. **Sloan management review**, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973..