

**AJES – FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANÁLISE DOS NÍVEIS DE SATISFAÇÃO/INSATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS
OFICIAIS DA POLÍCIA MILITAR DO VIII-CRNMT**

Autora: Kátia Geller

Orientador: Prof. MSc. Ariovaldo Lopes de Carvalho

Juína/2015

**AJES – FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANÁLISE DOS NÍVEIS DE SATISFAÇÃO/INSATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS
OFICIAIS DA POLÍCIA MILITAR DO VIII-CRNMT**

Autora: Kátia Geller

Orientador: Prof. MSc. Ariovaldo Lopes de Carvalho

“Monografia apresentada ao curso de bacharelado em Administração de Empresas, da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em administração.”

Juína/2015

**AJES – FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. NÁDIE CHRISTINA FERREIRA MACHADO SPENCE.

Prof. Esp. CARINE SILVESTRE HERMES

Orientador

Prof. MSc. ARIIVALDO LOPES DE CARVALHO

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho principalmente aos meus pais, por todo amor e carinho que me deram mesmo de longe, sempre me apoiaram juntamente aos meus irmãos.

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus primeiramente, por sempre estar ao meu lado, me dando força e me conduzindo pelo melhor caminho, por me ajudar a enfrentar cada obstáculo que encontrei pelo caminho.

Agradeço meus pais Klemens Geller e Loni Korb Geller juntamente aos meus irmãos Luciano Korb Geller e Lucas Geller, que tiveram paciência e muito amor, me dando forças para que eu não desistisse de realizar esse sonho, que mesmo distantes sempre estavam presentes nas orações e telefonemas, que mesmo emburrada estavam do meu lado em todos os momentos.

Agradeço ao Professor Ricardo Antônio Ignês, pelos conselhos e puxões de orelhas no momento em que eu queria desistir e ele não deixou mesmo distante sempre me deu forças.

Agradeço pelas minhas amigas Khauara Nascimento e Patrícia Marquezini, por sempre entender e ficar junto a mim nos momentos difíceis, nos momentos de estresse, que apesar de eu ser grossa às vezes, elas entendiam o que estava passando.

Agradeço aos meus colegas de classe, principalmente ao Pedro, Tamires e Grazielle por todo esse tempo passado juntos, pelos ensinamentos e aprendizados, pelas lutas e conquistas que juntos batalhamos para conseguir.

Agradeço ao Tenente Coronel Wilker Soares Sodré, juntamente ao Tenente Coronel Joel Outo Matos, aonde ambos vêm me apoiando neste trabalho desde a escolha do tema.

Agradeço principalmente ao meu Orientador Prof. MSc. Ariovaldo Lopes de Carvalho, que me possibilitou concluir esse trabalho, tendo paciência em me orientar de melhor forma sempre, agradeço-lhe pelos puxões de orelhas, e por ter me ajudado na conclusão deste trabalho quando eu estava num momento complicado com relação à família.

A vida me ensinou a nunca desistir. Nem ganhar, nem perder, mas procurar evoluir.

(Charlie Brown Jr.)

RESUMO

A satisfação/insatisfação dos funcionários é uma importante área de estudo da administração de Recursos Humanos, visto que influencia na motivação dos funcionários e, indiretamente, no desempenho da organização. Este trabalho tem como objetivo analisar o nível de satisfação/insatisfação dos oficiais lotados no VIII-CRNMT da Polícia Militar de Mato Grosso no desempenho de suas funções. Neste estudo de caso, foi realizada a aplicação de um questionário aos 12 oficiais lotados no VIII-CRNMT onde foi possível identificar fatores de satisfação/insatisfação em relação a instituição, a relação com os superiores, a estabilidade e condições para crescimento profissional e as condições de trabalho e estímulos. A análise dos resultados permitiu identificar os fatores em que existe um maior nível de satisfação como a aceitação de críticas pelos superiores, às oportunidades de crescimento profissional e condições de trabalho e estímulo. Por outro lado, os fatores em que os oficiais demonstraram-se insatisfeitos ou pouco satisfeitos estão relacionados aos E.P.I.s, oferta de cursos, nível de estresse, planos de benefícios e na possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar.

Palavras-chave: satisfação, insatisfação e motivação.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Idade.....	39
Gráfico 2 – Tempo de Oficial.....	40
Gráfico 3 – Qual o seu Nível de escolaridade?	40
Gráfico 4 – Qual o seu posto?.....	41
Gráfico 5 – Postura da instituição face à mudança e à modernização.....	42
Gráfico 6 – Nível de envolvimento dos colaboradores na instituição e na respectiva missão.....	42
Gráfico 7 – Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão.....	43
Gráfico 8 – Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria da instituição.	44
Gráfico 9 – Reuniões bem estruturadas para esclarecimento de duvidas e objetivos.	44
Gráfico 10 – Modo como a Instituição lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais.....	45
Gráfico 11 – Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais	46
Gráfico 12 – Igualdade de oportunidade nos processos de promoções.....	46
Gráfico 13 – Política de gestão de recursos humanos existentes na instituição	47
Gráfico 14 – Estrutura base (COPOM) – banheiros, dormitórios, sala de cautela e recepção ao publico.	48
Gráfico 15 – Qualidade dos equipamentos de comunicação disponíveis (rádios portáteis, rádios de VTR)	49
Gráfico 16 – Equipamentos de proteção individual disponível E. P. I. (colete, capas, cinto de guarnição, armamentos, munições, algemas, entre outros)	49
Gráfico 17 – Veículos para os serviços diários.....	50
Gráfico 18 – Aceita críticas construtivas.....	51
Gráfico 19 – Aceita sugestões de melhoria.....	52
Gráfico 20 – Delega competências e responsabilidade	52
Gráfico 21 – Estimula a iniciativa das pessoas	53
Gráfico 22 – Reconhece e premia os esforços individuais e das equipes.....	54
Gráfico 23 – Capacidade dos superiores hierárquicos de se comunicarem com seus subordinados.....	54

Gráfico 24 – Cursos disponibilizados pela instituição.....	55
Gráfico 25 – Plano de carreira da instituição.....	56
Gráfico 26 – Promoções oferecidas pela instituição.....	57
Gráfico 27 – Estabilidade ou garantia no serviço efetivo como Oficial Militar.....	57
Gráfico 28 – Possibilidade de Crescimento	58
Gráfico 29 – Quantidade de atividades realizadas no cargo de oficial	59
Gráfico 30 – Responsabilidade exigida pelo cargo de oficial	60
Gráfico 31 – Nível de estresse no desempenho do cargo de oficial.....	61
Gráfico 32 – Tarefas rotineiras no trabalho	61
Gráfico 33 – Remuneração recebida.....	62
Gráfico 34 – Jornada de trabalho	63
Gráfico 35 – Planos de benefícios oferecidos (convênios, plano de saúde, etc.)	63
Gráfico 36 – Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais	64
Gráfico 37 – Qualidade de vida e ambiente de trabalho	65
Gráfico 38 – Sentimento de realização de algo importante	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As principais teorias administrativas e seus principais enfoques.	19
Quadro 2 – Princípios gerais da administração segundo fayol.....	21
Quadro 3 – Princípios da produção em massa	23
Quadro 4 – Comportamento organizacional.....	23
Quadro 5 – Desenvolvimento organizacional	24
Quadro 6 – Processos administrativos.....	25
Quadro 7 – Funções de oficiais da polícia militar	35

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide de MASLOW	27
Figura 2 – Organograma dos municípios que englobam a área de circunscrição do CR VIII.....	34

SUMÁRIO

1	Introdução	13
1.1	Contextualização	13
1.2	Problema De Pesquisa	14
1.3	Objetivos	14
1.3.1	Objetivos Gerais	14
1.3.2	Objetivos Específicos	14
1.4	Delimitação Da Pesquisa	14
1.5	Justificativa	15
1.6	Estrutura Do Trabalho	15
2	Referencial Teórico	17
2.1	Pessoas E Organizações	17
2.2	Gestão De Pessoas E Administração De Recursos Humanos	17
2.3	Evolução Da Administração De Recursos Humanos	18
2.4	Processos De Gestão De Recursos Humanos	25
2.5	Teorias Da Motivação	26
2.5.1	Teoria Dos Dois Fatores De Herzberg	26
2.5.2	Teoria De Maslow	27
2.5.3	Teorias De Conteúdo	28
2.5.4	Teorias De Processos	29
2.5.5	Teorias De Reforço	29
2.6	Relação Entre Satisfação/Insatisfação Com A Rotatividade E O Absenteísmo 30	
2.6.1	Rotatividade E Absenteísmo	31
2.7	O Estudo Da Satisfação Nas Organizações	31
3	Metodologia	33
3.1	Coleta De Dados	36
3.2	Seleção Da Amostra	37
3.3	Limitações Do Método	37
3.4	Tratamento Dos Dados	38
4	Análise Dos Resultados	39
4.1	Caracterização Da Amostra	39
4.2	Nível De Satisfação Com A Instituição	41

4.3	Nível De Satisfação Na Relação Com Os Superiores.	51
4.4	Nível De Satisfação Com A Estabilidade E Condições Para Crescimento Profissional.....	55
4.5	Nível De Satisfação Com As Condições De Trabalho E Estímulo.....	59
5	Conclusão	68
	Referências	70
	Apêndices	74
	Apêndice A – Termo De Consentimento	75
	Apêndice B – Instruções De Preenchimento	76
	Apêndice C - Questionário	77

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Inicialmente, é importante ressaltar que cabe a cada gestor saber o quão importante é a satisfação e a insatisfação de seus colaboradores, pois se há satisfação, certamente haverá resultados positivos, e caso haja insatisfação, possivelmente ocorrerá uma queda no desempenho das funções que serão realizadas, e assim ocorrendo movimentação dentro da organização.

Conhecer os fatores que estão gerando a insatisfação pode ser fundamental para que o administrador consiga reverter as possíveis falhas, as quais podem levar ao baixo desenvolvimento da equipe e, conseqüentemente, da organização. Cabe destacar, que várias teorias abordam a satisfação nas empresas, mas é através do comportamento humano que poderá ser compreendido o seu nível de comprometimento e satisfação dentro do local de trabalho. Por isso, torna-se indispensável à observação, a pesquisa e o acompanhamento desses fatores.

A satisfação dos oficiais da Polícia Militar (PM) do VIII Comando da Região Noroeste do Mato Grosso (VIII-CRNMT) é o tema abordado, pelo fato de ocorrerem frequentemente transferências na área de circunscrição, por solicitação, por necessidade de tratamento de saúde, por necessidade de serviço e/ou migração para outras instituições. Assim sendo, demonstram um elevado grau de movimentação, prejudicando o desenvolvimento dos oficiais que aqui permanecem e, em consequência, o crescimento do Batalhão e a prestação de serviço.

Essa pesquisa visa identificar os fatores de satisfação e insatisfação de doze oficiais do VIII-CRNMT, esses que são responsáveis pela região noroeste do Mato Grosso. Com a identificação dos níveis de satisfação e insatisfação, os gestores poderão atuar de forma pontual na manutenção dos fatores positivos, buscando melhorias nos fatores negativos de modo a garantir uma boa prestação de serviço e conseqüente aumento de produtividade.

A aplicação de questionários aos gestores/oficiais comandantes permitirá obter resultados que serão analisados e poderão dar subsídio à organização na realização de ações, as quais poderão aumentar a satisfação e mudanças das ações que causam a insatisfação.

1.2 Problema de Pesquisa

Seja em uma organização privada ou em uma pública, a motivação e a satisfação podem contribuir para a melhoria do desempenho de seus colaboradores, de forma a realizar seus trabalhos, não apenas por obrigação, mas por gostar de exercer determinada função. Neste sentido, esta pesquisa pretende responder a seguinte questão: Quais os fatores organizacionais que estão contribuindo para a satisfação/insatisfação dos oficiais do VIII-CRNMT?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivos Gerais

Este trabalho tem como objetivo geral analisar o nível de satisfação/insatisfação dos oficiais lotados no VIII-CRNMT da Polícia Militar de Mato Grosso no desempenho de suas funções.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analisar a satisfação/insatisfação dos oficiais em relação: a instituição, ao relacionamento com superiores, as condições de trabalho e as possibilidades de crescimento profissional.
- Analisar os resultados e propor sugestões que possam contribuir para o melhor atendimento da população.
- Analisar o resultado tendo como base a teoria da Motivação de Maslow.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho foi realizado no segundo semestre de 2015 e teve como foco os oficiais que exercem atividades operacionais e administrativas do VIII-CRNMT. A pesquisa envolveu a aplicação de um questionário com 34 perguntas visando identificar os níveis de satisfação e insatisfação em relação à instituição, aos superiores, a estabilidade e condições para crescimento profissional, bem como as condições de trabalho e motivação.

Os questionários foram aplicados apenas a esses oficiais, devido ao fato de já existir outro estudo voltado a analisar os níveis de satisfação e insatisfação dos soldados. Portanto, a pesquisa contou com a participação de todos os oficiais do VIII-CRNMT, que atuam não apenas no município de Juina, mas em toda a Região

Noroeste do Mato Grosso, envolvendo os municípios de Juara, Porto dos Gaúchos, Tabaporã, Aripuanã, Colniza e Cotriguaçu. Esta região engloba cerca 160.069 habitantes, segundo o (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2015). Importa ressaltar que este trabalho não visa a elaboração de um plano de ação para a Instituição, mas apenas dar algumas indicações e sugestões que sejam úteis a realização de melhorias ou mesmo para a elaboração do plano de ação em trabalhos futuros.

1.5 JUSTIFICATIVA

A pesquisa vem ao encontro dos interesses do VIII-CRNMT no que concerne à gestão de qualidade. Através de um Plano de Policiamento, denominado Guardiões do Noroeste, adotam 15 (quinze) programas de policiamento, com ações padronizadas e que valorizam uma gestão participativa. Portanto, os resultados encontrados com a pesquisa poderão auxiliar os gestores no sentido de tornar os oficiais mais interessados em atingir as metas e objetivos da organização, na medida em que vão ser identificados os fatores de satisfação e insatisfação, que são relevantes para o projeto do VIII-CRNMT.

O presente trabalho foi desenvolvido de modo a identificar os fatores associados à satisfação e insatisfação dos oficiais do VIII-CRNMT, que podem estar prejudicando o desempenho da organização e provocando prejuízos na qualidade da prestação de serviços. O trabalho foi importante por trazer uma análise complementar a realizada no trabalho de Araújo (2013), que foi aplicado apenas a um grupo de soldados lotados no VIII-CRNMT, que também vai poder ampliar a literatura sobre estudos voltados a satisfação, especialmente, na Região Noroeste de Mato Grosso.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho será dividido em cinco (5) partes:

- No Capítulo 1 é abordada a introdução, definindo o problema da pesquisa, objetivos, delimitação, justificativa e estrutura do trabalho.
- No Capítulo 2 foi desenvolvido o Referencial Teórico, abordando e relacionando a Satisfação - Insatisfação – Motivação, a Teoria de Maslow (Necessidades - Fisiológicas - Segurança - Sociais - Status - Auto realização - Fatores Higiênicos,

Fatores Motivacionais) Teoria do conteúdo; Teorias de processo; Teorias de reforço.

- No Capítulo 3 a metodologia para a realização do projeto de pesquisa.
- No Capítulo 4 é feita a análise dos resultados obtidos com a pesquisa aplicada aos oficiais do VIII-CRNMT.
- No Capítulo final são apresentadas as principais conclusões do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PESSOAS E ORGANIZAÇÕES

As pessoas também podem ser consideradas um patrimônio organizacional. É através de pessoas que as atividades passam a ter um início, meio e fim nas organizações. Portanto, é importante que a organização proporcione aos seus colaboradores não apenas boas condições de trabalho, mas que os motive, de modo que ambas as partes estejam em harmonia.

Conforme Andrade (2008 p.63): “a gestão de pessoas seria o sistema circulatório e as pessoas, o sangue que oxigena as células, faz o coração bater, que dá vida à empresa. Sem as pessoas a empresa seria um corpo inerte”. (ANDRADE, 2008, p. 63). Quando existe um equilíbrio entre as pessoas e a organização no sentido de haver um ambiente e clima de trabalho propício ao bem-estar, à motivação e à satisfação, aumentam as possibilidades de uma boa atuação deste colaborador na organização. Muitas empresas não possuem um departamento ou órgão na sua estrutura voltado a Administração de seus Recursos Humanos (ARH) e em alguns casos buscam empresas que prestam esse tipo de serviço. No entanto, mesmo nas empresas com um órgão de gestão de pessoas definido ou em empresas que não apresentem este departamento, a gestão dos recursos humanos é fator fundamental para o desempenho do colaborador e consequentemente da organização.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS E ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A gestão de pessoas envolve a definição das políticas da empresa, determinando as regras de funcionamento da organização quanto à administração dos recursos humanos. Essa política está presente desde o momento em que o indivíduo é inserido na empresa até o momento de seu desligamento. Maximiano (2006) relata que tanto a gestão de pessoas quanto a administração de recursos humanos, tem como objetivos encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita. A administração de recursos humanos envolve todos os processos referentes ao planejamento de mão-de-obra, recrutamento, seleção, integração de pessoas, descrição e análise de cargos, avaliação de desempenho, plano de carreiras, salários e benefícios, treinamento e desenvolvimento de

peças, desenvolvimento organizacional e controle, fatores relacionados à higiene, saúde e segurança e das informações relativas à área. (MAXIMIANO, 2006).

Com o surgimento da Teoria das Relações Humanas, através da Experiência de Hawthorne, a ênfase da administração, anteriormente voltada ao nível das tarefas e da estrutura da organização, passa a ter também como foco as pessoas e sua influência sobre as organizações (CHIAVENATO, 2001). Essa mudança faz com que se inicie a análise da relação entre o comportamento no trabalho e fatores motivacionais, considerando que os trabalhadores são seres sociais complexos, motivados por necessidades e que alcançam suas satisfações primárias através dos grupos com os quais interagem. A seguir será apresentada uma revisão histórica dos avanços da Teoria da Administração, e em específico da Administração de Recursos Humanos.

2.3 EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Revolução Industrial ocorrida a partir do século XVIII foi responsável por um aumento no nível de produção, levando a necessidade de introduzir melhorias nas práticas de administração. A partir de então diversos autores passaram a formular um corpo teórico sobre a Administração abordando diferentes aspectos da organização. Frederick Taylor, através do estudo de tempos e movimentos, tinha como foco as tarefas. Henry Fayol abordou a estrutura da empresa, através da definição de departamentos e das funções administrativas. A partir de Elton Mayo, o estudo da administração passa a ter como foco as pessoas, através da Teoria das Relações Humanas. Nesse diapasão, outras teorias da administração foram desenvolvidas posteriormente, como a teoria de sistema, a teoria comportamental, a teoria da contingência, a teoria neoclássica, entre outras abordagens contemporâneas que tiveram também como foco o ambiente, a tecnologia e a competitividade. Assim uma visão mais detalhada dessas teorias pode contribuir para compreender a evolução da administração de recursos humanos. Abaixo se apresenta no Quadro 1 com as principais teorias administrativas e o foco de cada uma delas.

QUADRO 1 - AS PRINCIPAIS TEORIAS ADMINISTRATIVAS E SEUS PRINCIPAIS ENFOQUES.

ÊNFASE	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPAIS ENFOQUES
Tarefas	Administração Científica	Racionalização do trabalho no nível operacional
Estrutura	Teoria Clássica Teoria Neoclássica	Organização formal. Princípios gerais da Administração. Funções do administrador.
	Teoria da Burocracia	Organização formal burocrática. Racionalidade Organizacional.
	Teoria Estruturalista	Múltipla abordagem: • Organização formal e informal • Análise intra-organizacional e interorganizacional
Pessoas	Teoria das Relações Humanas	Organização informal Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo.
	Teoria do Comportamento Organizacional	Estilos de Administração. Teoria das Decisões. Integração dos Objetivos organizacional e individuais
	Desenvolvimento Organizacional	Mudança organizacional planejada. Abordagem de sistema aberto.
Ambiente	Teoria Estruturalista	Análise intra-organizacional e análise ambiental. Abordagem de sistema aberto.
	Teoria da Contingência	Análise ambiental (imperativo ambiental). Abordagem de sistema aberto.
Tecnologia	Teoria da Contingência	Análise ambiental (imperativo ambiental). Abordagem de sistema aberto.
Competitividade	Novas Abordagens na Administração	Caos e complexidade. Aprendizagem organizacional. Capital Intelectual.

Fonte: Elaborado pela autora com base em CHIAVENATO (2001, p.11).

Segundo Maximiano (2006), Taylor foi o principal nome da administração científica. Junto a outros autores desenvolveu princípios e técnicas ligados à eficiência, que possibilitariam resolver grandes problemas enfrentados pelas organizações industriais. Entre 1874 e 1878, Taylor trabalhou em uma fábrica de bombas hidráulicas, onde se deparava com uma administração ineficiente, a falta de comprometimento dos colaboradores e uma relação de qualidade limitada entre os trabalhadores e os gerentes. Em seguida começou a trabalhar em uma empresa chamada Madvale Steel, onde observou os problemas das operações fabris. Um dos problemas que a empresa enfrentava era não ter noção clara da divisão de suas responsabilidades com o trabalhador. Não havia incentivos para melhorar o

desempenho de seus colaboradores, que eram colocados em tarefas nas quais não tinham aptidões suficientes para desenvolver. (MAXIMIANO, 2006)

Taylor propôs-se a resolver os problemas que eram e ainda continuam sendo comuns atualmente nas empresas. Com suas observações e experiências começou a desenvolver um estudo voltado ao nível das tarefas, que ficou conhecido como Sistema Taylor ou taylorismo e que o levou mais tarde a ser conhecido como o pai da administração científica. (MAXIMIANO, 2006, p.52). Taylor não tratava a organização do trabalho empiricamente, mas cientificamente. Para ele a improvisação deve ceder lugar ao planejamento e o empirismo à ciência, ou seja, a Ciência da Administração (CHIAVENATO, 2001).

Henry Fayol considerava a administração como uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos, onde se exige planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Fayol criou e divulgou sua teoria, na qual divide a empresa em seis atividades principais: técnica, relacionada à produção e a manufatura; comercial, ligada a compras, vendas e trocas; financeira, voltada a procura e utilização de capital; a segurança, relacionada à proteção da propriedade e da empresa; a contabilidade responsável pelos registros de estoque, balanços, custos e estatísticas; e a administração que tinha como funções o planejamento, a organização, o comando, a coordenação e o controle. Fayol se destaca, pois viu que a administração deveria ser vista de maneira separada das demais funções. (MAXIMIANO, 2006, p.71). Os princípios gerais da Administração segundo Fayol são apresentados no Quadro 2.

As críticas que estão relacionadas à teoria de Fayol são numerosas e generalizadas. As teorias posteriores de Administração se preocupam em apontar falhas, distorções e omissões nessa abordagem que representou durante várias décadas do século XX, o figurino que serviu de modelo para as organizações. Não se deve esquecer, contudo, que a Teoria Clássica representada por Fayol constituiu a base final de todas as teorias administrativas. As principais críticas à Teoria Clássica são: Abordagem Simplificada da Organização Formal; Ausência de Trabalhos Experimentais; Extremo Racionalismo na Concepção da Administração; Teoria da Máquina; Abordagem Incompleta da Organização e Abordagem de Sistema fechado. Mesmo com todas essas críticas a Teoria Clássica é a ainda a

abordagem mais utilizada para os iniciantes em Administração, pois permite uma visão sistemática e ordenada. (CHIAVENATO, 2001).

QUADRO 2 - PRINCÍPIOS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO SEGUNDO FAYOL

1. Divisão de Trabalho:	As tarefas devem ser divididas e os funcionários devem especializar em um numero limitado de tarefas. A especialização das tarefas e pessoa aumenta a eficiência.
2. Autoridade e responsabilidade:	Enquanto autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediências, a responsabilidade é uma consequência natural da autoridade e significa o dever de prestar contas. A autoridade deve ser acompanhada da responsabilidade correspondente, ambas devem estar equilibradas entre si.
3. Disciplina:	É essencial para que a organização funcione bem e depende da obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos.
4. Unidade de direção:	Cada pessoa deve receber ordens de apenas um único superior. É o principio da autoridade única.
5. Unidade de direção:	Todas as atividades direcionadas a um único objetivo devem ser coordenadas por um único plano e por um único responsável.
6. Subordinação dos interesses individuais aos gerias:	Os interesses gerais da empresa devem sobrepor-se aos interesses particulares das pessoas.
7. Remuneração do pessoal:	Deve haver justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização em termos de retribuição.
8. Centralização:	Refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização.
9. Cadeia escalar:	A comunicação deve fluir seguindo a linha de autoridade que vai do topo para a base da organização. Deve também existir uma comunicação lateral entre os que ocupam posições equivalentes em vários departamentos para que os superiores se mantenham informados.
10. Ordem:	Um lugar adequado para cada coisa e cada coisa em seu, lugar. É a ordem material e humana.
11. Equidade:	Amabilidade e justiça para alcançar a lealdade do pessoal.
12. Estabilidade do pessoal:	A rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa permanecer no cargo, tanto melhor para a empresa.
13. Iniciativa:	Todas as pessoas devem ser encorajadas a ter iniciativa dentro dos limites impostos pela necessidade de autoridade e disciplina.
14. Espírito de equipe:	A harmonia e união entre as pessoas devem ser incentivadas para impedir desavenças e dissidências.

Fonte: Elaborado pela autora com base em CHIAVENATO (2001 p.95-96)

Elton Mayo, através da Teoria das Relações Humanas mostrou que entre os fatores mais importantes para o desempenho individual estão as relações com os colegas e administradores. Mayo diz que o desempenho das pessoas não depende tanto dos métodos de trabalho como os fatores emocionais ou comportamentais. As empresas devem ser vista como sistema social, e não apenas econômico e industrial, para a melhor compreensão de seu funcionamento e eficácia. As conclusões de Mayo podem ser agrupadas em quatro categorias principais como:

Efeito Hawthorne; Lealdade ao grupo; Esforço coletivo; e Concerto de autoridade. Com a nova concepção de Mayo pode contribuir com os Modelos de Ford e Taylor para alterar as atitudes dos administradores em relação aos trabalhadores, exercendo efeito importante no sentido de modificar as concepções a respeito das organizações, dos trabalhadores e do papel dos administradores. (MAXIMIANO, 2006). Com a evolução das relações humanas e suas ideias chegaram à educação formal e informal. Formal definia como parte das máquinas, ou seja, não pensava no desenvolvimento das pessoas, mas sim em apenas fabricar e vender, já a informal eram grupos criados pelos próprios integrantes, de forma a defender seus interesses.

A Experiência de Hawthorne segundo Chiavenato (2001, p.136) se deu início na Fabrica da Western Electric Company, no bairro de Hawthorne, em Chicago, para pesquisar a correlação entre iluminação e eficiência dos operários, medida por meio da produção. Essa experiência estendeu-se ao intuito referente à fadiga, acidente no trabalho, rotatividade do pessoal e ao efeito de condições de trabalho sobre a produtividade do pessoal. Com o resultado desta experiência pode-se observar que os fatores são prejudicados por variáveis da natureza psicológica. Essa experiência foi dividida em duas fases: Na primeira fase a experiência pretendia conhecer o efeito da iluminação sobre o rendimento dos operários. Foram escolhidos dois grupos de operários que fariam o mesmo trabalho e em condições idênticas: um grupo de observação trabalhava sob intensidade de luz variável, enquanto o grupo de controle trabalhar com intensidade constante. Um dos fatores encontrados foi o fator psicológico: os colaboradores reagiram à experiência de acordo com suas suposições pessoais, ou seja, eles se julgavam na obrigação de produzir mais quando a intensidade de iluminação aumentava, e o contrario, quando diminuía. Na segunda fase foram selecionados seis moças para constituírem o grupo de observação: cinco moças na montagem dos reles, enquanto uma sexta operaria fornecia as peças para abastecer o trabalho. A experiência de Hawthorne permitiu o delineamento dos princípios básicos da Escola das Relações Humanas. (CHIAVENATO, 2001, p. 138-139)

A figura do empresário americano Henry Ford, está usualmente associada à linha de montagem móvel. Entretanto este foi apenas um dos seus inúmeros avanços à teoria e pratica da administração. Ford foi quem levou ao mais alto grau

os dois princípios da produção de massa, que é a fabricação de produtos não diferenciados e em grandes quantidades (MAXIMIANO, 2006). Ford foi inovador em muitos outros aspectos, especialmente ligados à administração de recursos humanos. Em 1914 adotou o dia de trabalho de 8 horas e duplicou o salário dos seus trabalhadores, medida que não tinha sido vista com simpatia por seus concorrentes. Ford achava que seus operários também poderiam comprar o produto que fabricavam o que sem duvida é opinião avançada ainda atualmente. (MAXIMIANO, 2006).

Os princípios da produção de massa como mostra o quadro 3, qualificam-se quando o trabalhador resume seu conhecimento necessário para a execução de uma tarefa.

QUADRO 3 - PRINCÍPIOS DA PRODUÇÃO EM MASSA

PEÇAS PADRONIZADAS	TRABALHADOR ESPECIALIZADO
• Máquinas especializadas • Sistema universal de fabricação e calibragem • Controle da qualidade • Simplificação das peças • Simplificação do processo	• Uma única tarefa ou pequeno numero de tarefas • Posição fixa dentro de uma sequencia de tarefas • O trabalha vem até o trabalhador • As peças e máquinas ficam no posto de trabalho

Fonte: Elaborado pela autora com base em MAXIMIANO (2006, p.65).

O comportamento organizacional é o campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas, o mesmo pode se encontrar em três considerações importantes que são elas, apresenta no quadro 4.

QUADRO 4 - COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

• O comportamento organizacional enfoca comportamento observáveis tais como conversar com colegas de trabalho, utilizar equipamentos ou prepara um relatório. Porém, também lida com as ações internas, como pensar, perceber e decidir, as quais acompanham as ações externas.
• O comportamento organizacional estuda o comportamento das pessoas tanto como indivíduos como membros de unidades sociais maiores.
• O comportamento organizacional também analisa, o “comportamento” dessas unidades sociais maiores, grupos e organizações, por isso, nem os grupos nem as organizações se comportam do mesmo jeito que uma pessoa. Entretanto, certos eventos de unidades sócias maiores não podem ser explicados somente como resultado de comportamentos individuais. Esses eventos devem ser entendidos em termo de processos grupais ou organizacionais.

Fonte: Elaborado pela autora com base em WAGNER E HOLLENBECK (2006, p.6)

Já o desenvolvimento organizacional (DO) é um processo de planejamento, implementação e estabilização dos resultados de algum tipo de mudança organizacional. Também é um campo de pesquisa especializado no desenvolvimento e na avaliação de intervenções específicas, ou técnicas de mudança. O desenvolvimento organizacional pode ser caracterizado por cinco aspectos importantes, que será apresentado no quadro 5:

QUADRO 5 - DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

O desenvolvimento organizacional enfatiza a mudança planejada. O campo do desenvolvimento organizacional evoluiu a partir da necessidade de uma abordagem sistemática e planejada para administração da mudança nas organizações. E a ênfase do desenvolvimento organizacional no planejamento que o distingue de outros processos de mudanças mais espontâneos ou menos metódicos nas organizações.
O desenvolvimento organizacional tem uma acentuada orientação sociopsicológica. As intervenções de DO podem estimular mudança em muitos e diferentes níveis interpessoais, grupais, intergrupais e organizações. O campo de desenvolvimento organizacional, portanto, não é puramente psicológico (centrado apenas nos indivíduos) nem puramente sociológico (centrado somente nas organizações), mas, ao contrário, incorpora uma combinação entre essas duas orientações.
O desenvolvimento organizacional dedica atenção primordial à mudança abrangente. Embora toda intervenção do DO vise a um objetivo organizacional específico, são igualmente importantes os efeitos produzidos no sistema global. Nenhuma intervenção do DO é projetada e implementada sem considerações por suas implicações mais abrangentes.
O desenvolvimento organizacional é caracterizado por uma orientação temporal de longo alcance. A mudança é um processo contínuo que as vezes pode durar meses ou mesmo anos para produzir os resultados desejados. Embora os gerentes muitas vezes sofram pressão para a consecução de ganhos rápidos, a curto prazo, o processos de DO não se destina a produzir soluções do tipo “tampão”.
O desenvolvimento organizacional é guiado por um agente de mudança. As intervenções de DO são projetadas, implementadas e avaliadas com a ajuda de um agente de mudança, um indivíduo que funciona como catalisador de mudança e também como fonte de informações sobre o processo de DO.

Fonte: Elaborado pela autora com base em WAGNER E HOLLENBECK (2006, p.375 e 376)

Portanto, o comportamento organizacional abrange todo o processo de prever, compreender e modificar todo o sistema de comportamento humano, já o desenvolvimento organizacional implanta planeja, estabiliza e analisa os resultados alcançados por seu desenvolvimento, ou seja o comportamento e o desenvolvimento organizacional andam em uma mesma direção em busca de novas pessoas que se encaixam nesse requisitos.

Como verificação no decorrer da evolução da administração surgiram-se várias teorias que tinham como foco as tarefas, a estrutura, o ambiente, a tecnologia, a competitividade e as pessoas como visto no Quadro 1. As teorias voltadas às pessoas incluem principalmente a Teoria das Relações Humanas, a

Teoria do Comportamento Organizacional e a Teoria do Desenvolvimento Organizacional.

2.4 PROCESSOS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Os processos de administração de recursos humanos compreendem as rotinas mais comuns ligadas aos seus colaboradores.

QUADRO 6 - PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

Processos de agregar pessoas	• Recrutamento • Seleção • Integração
Processos de aplicar pessoas	• Modelagem do trabalho • Avaliação do desempenho
Processos de recompensar pessoas	• Remuneração • Benefícios • Incentivos
Processos de desenvolver pessoas	• Treinamento • Desenvolvimento • Aprendizagem • Gestão do Conhecimento
Processos de manter pessoas	• Higiene e segurança • Qualidade de vida • Relações com empregados e sindicatos
Processos de monitorar pessoas	• Banco de dados • Sistemas de informações gerenciais

Fonte: Elaborado pela autora com base em CHIAVENATO (2014, p.14).

Segundo Chiavenato (2014, p.13) existem seis tipos de conjunto integrados de processos dinâmicos e interativos na administração de recursos humanos como: processos de agregar pessoas; Processos de aplicar pessoas; Processos de recompensar pessoas; Processos de desenvolver pessoas; Processos de manter pessoas; Processos de monitorar pessoas (ver acima Quadro 6).

Para Chiavenato (2014, p.15):

Processo é um conjunto de atividades estruturadas e destinadas a resultar em um produto especificado para determinado cliente. É uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com começo e fim, entradas e saídas claramente identificadas. O processo é entendido como uma série de atividades que fornecem valor a um cliente. O cliente não é necessariamente um cliente externo da empresa. Ele pode estar dentro da empresa e é chamado cliente interno. (CHIAVENATO, 2014, p.15).

Portando a gestão de Recursos Humanos tem papel fundamental desde atrair e motivar as pessoas necessárias à realização das atividades da organização.

2.5 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Dentro de qualquer organização seja ela privada ou pública, há certo nível de comprometimento e de esforço por parte de seus membros em relação à motivação. Isto fez com que fossem desenvolvidas algumas teorias sobre a motivação. (STONER e FREEMAN, 1982). Algumas delas serão abordadas nas seções seguintes.

2.5.1 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Robbins (2000, p. 350) apresenta a teoria desenvolvida por Frederick Herzberg, conhecida como a teoria dos 2 fatores ou teoria da motivação-higiene (ROBBINS, 2000, p.350). Os fatores intrínsecos estão relacionados à satisfação e extrínsecos estão associados à insatisfação. Os fatores de higiene defendidos por Herzberg estão relacionados a política e administração da empresa, a supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho e salário. Esses fatores quando adequados não levam a motivação, mas se não estiveram adequados podem levar a insatisfação. Herzberg sugere que para motivar os funcionários em seus cargos é preciso enfatizar a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o crescimento (ROBBINS, 2000, p.350).

A teoria de Herzberg propõe que a satisfação e a insatisfação do colaborador no trabalho decorrem de dois conjuntos separadores de fatores, que passou a ser chamada de teoria dos dois fatores. O primeiro está associado a insatisfação, são os fatores higiênicos, incluem os salários, as condições de trabalho e a política da empresa, que todos afetam as condições de trabalho. O segundo fator é a satisfação, que pode ser chamada também de fatores motivantes, está relacionados à realização, aos reconhecimentos, a responsabilidade e aos progressos do trabalho desenvolvido. (STONER e FREEMAN, 1982).

A motivação busca entender quais são as forças que movem as pessoas a se motivarem em diferentes dimensões do comportamento. A motivação tem três propriedades que são: a direção que objetiva o comportamento motivado; a intensidade que é a magnitude ou forças dos motivos; e a permanência, o tempo durante o qual a motivação se manifesta. (MAXIMIANO, 2006)

A motivação abrange grande variedade de aspectos do comportamento. Existem vários interesses entre os indivíduos que nos permitem aceitar, de forma

razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelos mesmos motivos. Quando se fala de motivação não é apropriado que uma simples regra consiga explicar as razões pelas quais as pessoas agem (BERGAMINI, 1993).

2.5.2 TEORIA DE MASLOW

A Teoria de Maslow ensina que, para criar um sistema de motivação devem atender as necessidades que as pessoas procuram satisfazer. De acordo com a teoria das necessidades de Maslow, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de necessidades formando cinco conjuntos (ROBBINS, 2000), apresentado na figura 1.

Para Maslow, essa hierarquia de necessidades pode ser vista como uma pirâmide; onde na base, estão as necessidades mais baixas (fisiológicas), e no topo as necessidades mais elevadas (Auto-Realização). (CHIAVENATO, 1983). Com essa hierarquia os gestores podem fazer um estudo buscando saber como esta o desempenho de seu colaborador dentro da organização, se o mesmo encontra-se no topo na hierárquica ou nas necessidades mais baixas.



Figura 1 – Pirâmide de MASLOW

Fonte: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf>

A Teoria de Maslow com dito antes contem 5 pontos, as necessidades fisiológicas envolve toda a questão de alimentação, moradia, conforto físico, descanso, entre outros. A de segurança busca sempre o amparo legal, as

orientações precisa segurança no trabalho, estabilidade e remuneração. O afetivo-social este sempre esta focado no bom clima dentro da organização, o respeito, a aceitação, interação entre colegas, entre superiores e subordinados, entre outros. A autoestima não apenas reconhece o colaborador, mas também das oportunidades de responsabilidade por resultados, fazendo com que o mesmo se sinta motivado. E a auto-realização propõe desafios mais complexos, trabalho criativo, autonomia, participação nas decisões. A teoria das necessidades de Maslow contribuirá para o desenvolvimento dos resultados deste trabalho, podendo os resultados ser avaliados nas necessidades.

A hierarquia das necessidades de Maslow ainda se encontra nos sistemas de trabalho, pois é de natureza do homem ir à busca de satisfazer suas necessidades, sejam elas, de segurança, fisiológicas, sociais, auto-realização e em busca de sua autoestima.

2.5.3 TEORIAS DE CONTEÚDO

As Teorias de conteúdo estão associadas a autores que influenciaram muito a administração entre eles Maslow, McGregor, Herzberg, Atkinson e McClelland.

As teorias de conteúdo sugerem que se compreendam os fatores internos dos indivíduos, que fazem com que ajam de determinada maneira, e procurando entender quais necessidades as pessoas procuram satisfazer, o que as impede da ação. Dentro desta visão os indivíduos possuem necessidades internas as quais são motivados a reduzir ou satisfazer. Isto significa que irão comportar-se ou agir de modo a buscar a satisfação das suas necessidades.

Segundo Stoner e Freeman (1982, p.327):

A teoria de conteúdo enfatiza a compreensão dos fatores internos que fazem com que os indivíduos ajam de certo modo. Por exemplo, um empregado que tenha grande necessidade de realização pode ser motivado a trabalhar horas extras para completar em tempo uma tarefa difícil: um empregado com grande necessidade de autoestima pode se motivado a trabalho cuidadosamente para conduzir um trabalho de alta qualidade. (STONER E FREEMAN 1982, p.327).

A teoria de conteúdo busca identificar quais são as necessidades dos fatores internos, fazendo com que os mesmos tenham motivações para agirem de modo correto e com eficiência.

2.5.4 TEORIAS DE PROCESSOS

As Teorias de processos enfatizam como e porque as pessoas são motivadas. Neste processo, as necessidades são apenas um elemento através do qual as pessoas decidem como se comportarão. Por exemplo, as pessoas podem ver a possibilidade de receberem alguma recompensa – como um aumento de salário – trabalhando muito. Esta recompensa se tornará um incentivo ou motivação de seu comportamento (STONER, 1982).

Stoner e Freeman (1982) afirmam que:

(...) teoria de processos consideram as necessidades como apenas um elemento no processo através do qual as pessoas decidem como se comportar. Outros elementos são as capacidades do indivíduo, sua percepção de papel, ou a compreensão de quais comportamentos são necessários para alcançar um alto desempenho, e suas expectativas com relação às consequências de certos comportamentos. Por exemplo, alguém com grande necessidade de realização pode esperar um bônus para completar um projeto difícil dentro do prazo; então a expectativa de um bônus irá ajudar a motivar o comportamento do indivíduo. As teorias de processos mais importantes são a teoria da expectativa, a teoria da equidade e a teoria do estabelecimento de objetivos. (STONER e FREEMAN, 1982, p.328).

Essa teoria engloba todo o processo de como o colaborador se sente motivado, de ir à busca de realizar seus objetivos e os objetivos da organização.

2.5.5 TEORIAS DE REFORÇO

As Teorias de reforço são também chamadas de condicionamento operante ou modificação do comportamento. Estas teorias tratam de como as consequências de uma ação passada influenciam as ações futuras. Segundo esta visão as pessoas se comportam, porque aprenderam que certos comportamentos estavam associados a resultados desagradáveis. (STONER, 1985). Esta teoria propõe que, os funcionários se comportem baseados nos aspectos do reforço e da punição.

A teoria de reforço pode parecer simples demais. De fato, se substituirmos o dinheiro, ou sua falta, por consequências positivas ou negativas, a teoria de reforço pode parecer com o modelo tradicional. Entretanto a teoria do reforço reconhece a variedade de consequência que podem reforçar o comportamento e vão muito além do modelo tradicional ao reconhecer os modos como os indivíduos interagem com o seu ambiente. (STONER E FREEMAN 1982, p.332).

A teoria de reforço esta relacionado com o comportamento do colaborador, de como o mesmo está se comportando diante de uma ação, se o mesmo esta agindo conforme os resultados alcançados.

2.6 RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO/INSATISFAÇÃO COM A ROTATIVIDADE E O ABSENTEÍSMO

A satisfação do funcionário também favorece o desenvolvimento da organização, pois se o colaborador está satisfeito, pode também atingir maiores níveis de produtividade. O colaborador insatisfeito com suas tarefas pode encontrar-se desmotivado, aumentando suas possibilidades de maior absenteísmo e rotatividade nas empresas.

A motivação e a satisfação no trabalho estão positivamente correlacionadas. A empresa deve manter seus colaboradores motivados, de forma a desempenhar suas atividades com qualidade e dedicação, não utilizando apenas recompensas salariais, que não deixa de ser uma forma de motivação, mas o reconhecimento profissional e uma estrutura adequada e confortável para que exerçam suas funções na empresa.

Segundo Trirweiller (2001):

A satisfação no trabalho está relacionada a fatores do ambiente externo, questões que podem ser sanadas pela disponibilidade do gestor em investir nas fontes geradoras de insatisfação identificadas pelos empregados, por exemplo, melhoria em equipamentos de trabalho e iluminação. Já, os fatores relacionados aos motivos internos do indivíduo, requerem da gestão, ações mais duradouras e de longo prazo, inclusive, investimentos na implantação de um setor de Gestão de Pessoas com seus vários subsistemas, ou uma consultoria externa que cobriria desde questões de definição dos requisitos necessários para cada cargo (plano de descrição de cargos), melhorias no sistema de recrutamento e seleção para reduzir *turn over* e absenteísmo até implantação e manutenção de Plano de Cargos e Salários ou Gestão de Carreiras. (TRIRWEILLER, 2001)

A satisfação e a motivação estão relacionadas entre si, pois ambas contribuem para o que o colaborador possa ter um bom desempenho dentro da empresa, tendo chances para o crescimento profissional. A insatisfação está ligada à desmotivação do colaborador, assim gerando absenteísmo e falta de interesse em buscar novos conhecimentos para desempenhar suas atividades.

Ao longo do século XX, a satisfação, insatisfação e motivação tem sido alvo de estudos e pesquisas. Para desenvolver a motivação e a satisfação do colaborador, precisam-se analisar os procedimentos atuantes no dia-a-dia do colaborador, para detectar as falhas e avaliar em que nível encontra-se a insatisfação do funcionário e qual a melhor forma de implantar soluções que atingem a satisfação tanto do colaborador quanto da empresa.

2.6.1 ROTATIVIDADE E ABSENTEÍSMO

Rotatividade e absenteísmo ocorrem frequentemente dentro das organizações. O absenteísmo afeta a produtividade e aumenta os custos, enquanto a rotatividade compreende o grau de oxigênio da empresa, é preciso que a mesma navegue no equilíbrio entre a organização das pessoas e diferentes contribuições. Incidências de absenteísmo e rotatividade de pessoal podem indicar problemas nas relações, nos salários, nos benefícios, no desenvolvimento ou nas condições de trabalho que por sua vez podem ser fatores geradores de acidentes de trabalhos e greves. (POMI 2010).

Segundo Silva (2009):

A rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas na organização, portanto, sempre que acontece um desligamento, deverá ocorrer a admissão de um novo funcionário para substituir aquele, com exceção dos desligamentos por redução de quadro então a vaga é “fechada”. (SILVA, 2009. p. 11)

Já o absenteísmo segundo Marras (2002) apud Silva (2009):

O alto índice de absenteísmo pode ser relacionado à baixa motivação dos funcionários em relação ao seu trabalho ou às políticas da empresa, ou ainda a falta de condições necessárias para o desenvolvimento das atividades propostas. (MARRAS 2001, apud SILVA 2009, p. 10)

O absenteísmo e a rotatividade ocorrem quando o indivíduo não se sente satisfeito e motivado dentro da organização, assim fazendo com o que o mesmo se sinta desmotivado, e indo a busca de outras oportunidades compatíveis com o seu perfil.

2.7 O ESTUDO DA SATISFAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.

Alguns estudos como Stefano (2006), Sirotenco (2007) e Araújo (2013) vêm sendo desenvolvidos para a análise da satisfação no trabalho. Estes trabalhos têm sido desenvolvidos para analisar diferentes organizações com diferentes objetivos. Estes trabalhos também serviram de base para a elaboração do estudo apresentado no capítulo 4. A seguir será feita uma breve revisão destes trabalhos.

Stefano (2006) realizou um estudo com o intuito de analisar a satisfação no trabalho e indicadores de clima organizacional na região central do Paraná. O objetivo foi analisar os indicadores de clima em organizações e os níveis de satisfação dos colaboradores em organizações. O questionário conteve 22 questões

sendo aplicadas a 133 funcionários, com 75,19% de participação. Os resultados do estudo permitiram concluir que a satisfação no trabalho costuma centrar-se em seus efeitos sobre o desempenho dos funcionários, tendo em vista que estão relacionados com a produtividade, absenteísmo e rotatividade.

Sirotenco (2007) analisou o nível de satisfação e insatisfação dos funcionários das Lojas Americanas situada no centro de Florianópolis. O questionário foi aplicado para os 43 funcionários. O trabalho teve como objetivo analisar a percepção dos funcionários em termos de indicadores de satisfação e insatisfação, de modo a possibilitar a elaboração de um plano de ação para melhorar a satisfação dos funcionários visando crescimento da empresa. O questionário aplicado aos funcionários abordando aspectos como: condições do ambiente do trabalho para a execução das tarefas, reconhecimento pelos colegas, possibilidade de ocupar outras funções dentro da empresa, treinamento, feedback dos superiores, desempenho, comprometimento, ambiente, bem estar, possibilidade de crescimento, a empresa, qualidade de vida, entre outros. O estudo conclui que a empresa vem se posicionando satisfatoriamente com relação às questões expostas.

Araújo (2013) realizou estudo da motivação e satisfação no trabalho dos policiais militares da cidade de Juina-MT, o objetivo foi identificar os níveis de motivação e satisfação dos policiais e detectar os possíveis fatores que poderiam causando desmotivação e insatisfação no trabalho. O trabalho realizado por Araújo contou com a aplicação de um questionário com 64 questões relacionadas com o grau de satisfação com a instituição, o ambiente/espço físico; relação entre superiores e subordinados; atividades do cargo de policia militar; condições para o crescimento profissional; condições de trabalho e estímulo; reconhecimento; entre outros. O trabalho teve como principais conclusões que a instituição possui alguns mecanismos de motivação/satisfação, embora sejam os mesmos mecanismos aplicados a todos. Isso pode ser um fator negativo visto que não garantem que todos estejam satisfeitos e motivados.

3 METODOLOGIA

Metodologia é a descrição minuciosa a ser utilizada, defendendo as escolhas que o pesquisador fizer e dos passos a serem percorridos para atingir os objetivos propostos. (MARION, 2002; DIAS, 2002; TRALDI, 2002). A pesquisa teve caráter exploratório no que tange a revisão bibliográfica, proporcionando maior familiaridade com o problema. A pesquisa também tem um caráter descritivo, pois conforme Gil (2008) “descreve as características de determinadas populações ou fenômenos”.

Este trabalho também se utilizou de uma pesquisa de campo na qual os dados foram coletados junto aos 12 oficiais do VIII-CRNMT, foco do estudo de caso. O VIII-CRNMT foi criado no ano de 2006 através da reestruturação da PMMT, e ativado em 01/11/2006 visando à descentralização das atividades Operacionais e Administrativas e compatibilização territorial do Estado, aprovado pela lei 3.539 de 19 de junho de 1974, Lei Orgânica Básica e o Decreto Lei nº. 998 de 23 de junho de 2003, tendo como suas subunidades o 20º BPM localizado no município de Juína-MT, o 21º BPM localizado no município de Juara-MT e duas CIPM'S, sendo: 10ª CIPM localizada no município de Aripuanã-MT e 11ª CIPM localizada no município de Colniza-MT. O VIII-CRNMT é composto por 40 soldados e 12 oficiais atendendo as cidades de Juína, Juara, Porto dos Gaúchos, Tabaporã, Aripuanã, Colniza e Cotriguaçu com cerca de 160.069 habitantes. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2015).

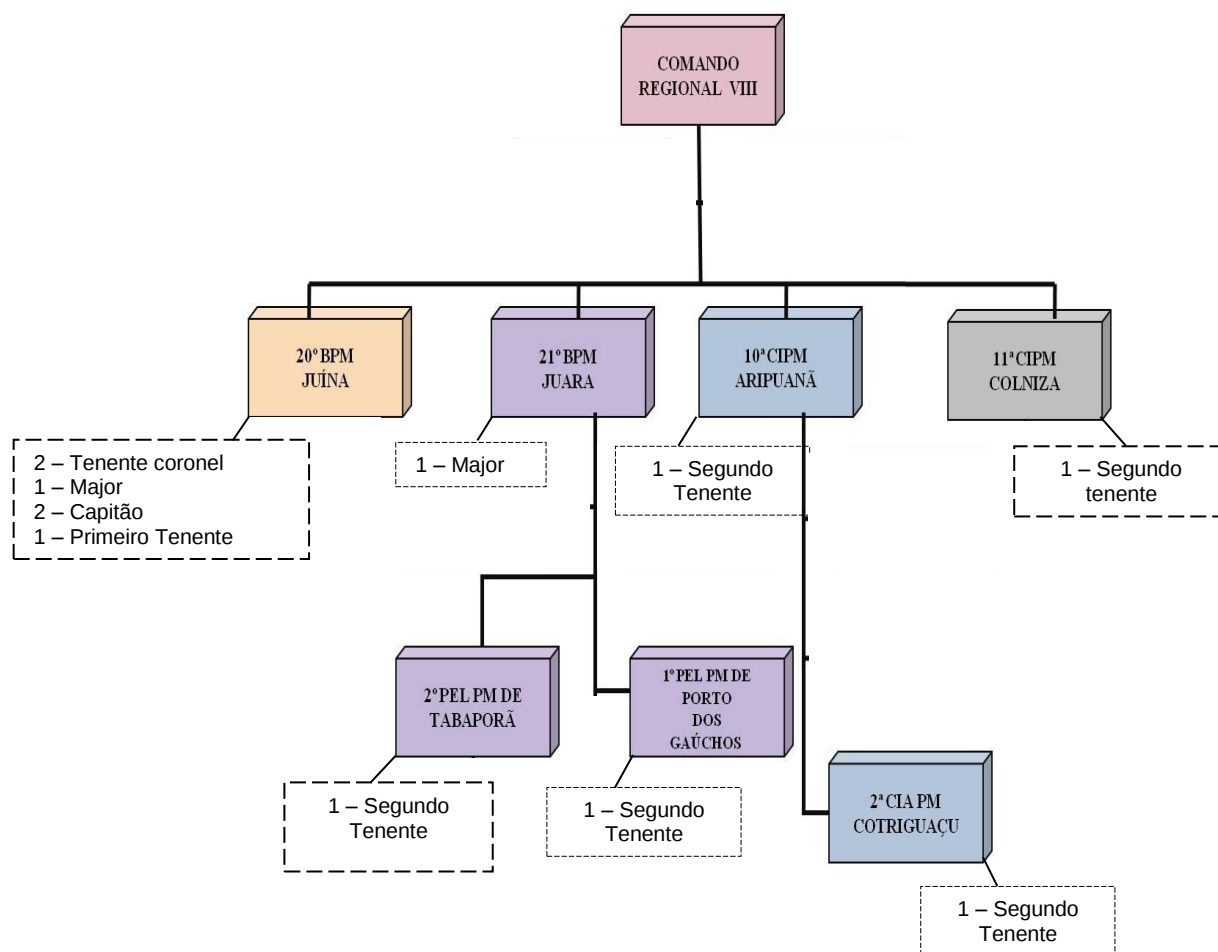


Figura 2 – Organograma dos municípios que englobam a área de circunscrição do CR VIII

Fonte: http://www.comandoregional8.com.br/texto.php?id_conteudo=7

De modo a facilitar a análise dos dados apresentados no quadro 7 as principais atividades dos oficiais.

QUADRO 7 – FUNÇÕES DE OFÍCIAS DA POLÍCIA MILITAR

1º e 2º Tenentes	▪ Auxilia os Comandantes de Companhia nas Unidades Operacionais; ▪ Comanda frações de tropa empregadas em operações policiais militares; ▪ Orienta e instruem os Sargentos, Cabos e Soldados; ▪ Supervisiona a atuação do pessoal no policiamento; ▪ Ouve as praças para procurar ajudar a sanar seus problemas particulares ou levá-los ao conhecimento do Comando da Unidade; ▪ Zela pela boa apresentação do pessoal e pelo bom estado de conservação dos meios materiais destinados à atuação da companhia; ▪ Relaciona-se diretamente com o público buscando apoio ao policiamento; ▪ Representa, na condição de Oficial de Dia, o Comandante da Unidade nos horários fora do expediente, particularmente no que se refere ao policiamento; ▪ Infunde, pelo exemplo, entusiasmo e orgulho pela profissão e pela Polícia Militar.
Capitão	Comanda Companhia das Unidades Operacionais: ▪ Orienta e instrui os oficiais e praças da Companhia; ▪ Interpreta as ordens de modo a motivar os integrantes da Companhia a trabalhar com empenho; ▪ Supervisiona o cumprimento das normas e dos regulamentos por parte de seus homens; ▪ Preside inquérito policial militar e lavra flagrantes de delito de crime militar praticado por policiais militares; ▪ Procura identificar as angústias dos seus subordinados relacionados com os problemas da profissão; ▪ Ouve-os, no sentido de tentar solucionar seus problemas particulares ou levá-los ao escalão superior; ▪ Responsabiliza-se perante o comandante de Unidade pelo emprego correto do pessoal da Companhia; ▪ Empenha-se para que os recursos materiais destinados à atuação da Companhia estejam sempre em boas condições de uso; ▪ Zela pela boa apresentação individual dos componentes da Companhia; ▪ Relaciona-se diretamente com os diversos segmentos da comunidade; ▪ Busca apoio à ação do pessoal no policiamento; ▪ Infunde entusiasmo e orgulho pela profissão e pela Polícia Militar.
Major	Chefia Seções do Estado Maior da Unidade Operacional: ▪ Assessoria o Comandante da Unidade no planejamento do emprego da Unidade Operacional nos assuntos relacionados com pessoal, informações, operações e apoio logístico, bem como na administração financeira e de material; ▪ Supervisiona o cumprimento das normas técnicas e táticas do policiamento e das normas administrativas; ▪ Propõe ao Comandante da Unidade medidas tendentes a otimizar o emprego dos recursos humanos e materiais; ▪ Assessoria o emprego de recursos humanos e materiais; ▪ Assessoria o Comandante da Unidade no planejamento operacional.
Tenente-Coronel e Coronel	Comanda Unidades Operacionais e Dirige ou Chefia Órgãos de Direção Geral: ▪ Orienta os oficiais e praças; ▪ Interpreta para os seus subordinados a política de emprego do Comando Geral em função das prioridades da Corporação; ▪ Planeja o emprego operacional do pessoal; ▪ Quando precisa, aciona o Estado Maior da Unidade e o Comandante de Companhia; ▪ Responsabiliza-se pela observância dos princípios técnicos da profissão; ▪ Responsabiliza criminalmente aqueles que infringirem a lei penal militar, nos casos de inquérito policial-militar e de flagrante delito; ▪ Gere atividades administrativas e financeiras; ▪ Raciona o emprego dos recursos humanos e materiais disponíveis, empenhando-se para que os mesmos estejam sempre em boas condições de emprego; ▪ Desenvolvendo medidas de integração comunitária; ▪ Detecta angústias e os anseios dos integrantes da Unidade para tentar atendê-los no âmbito da Unidade ou levá-los ao escalão superior; ▪ Infunde o entusiasmo e orgulho pela profissão e pela Polícia Militar. ▪ Responsabiliza-se pelas políticas de pessoal, finanças, ensino e apoio logístico, bem como assessoria o Comandante Geral nestas áreas e nas informações, Comunicações, Comunicação Social e Operações Policiais Militares.

Fonte: http://www.comandoregional8.com.br/texto.php?id_conteudo=7

3.1 COLETA DE DADOS

A coleta de dados teve como base o questionário denominado “Araujo & Bermudez, 2013” (ver apêndice A) anteriormente aplicado aos soldados do VIII-CRNMT que foi adaptado para ser aplicado aos oficiais da polícia militar do VIII-CRNMT. O questionário adaptado foi estruturado com: 34 questões fechadas com uma escala de resposta de Likert (5 opções) do tipo *muito insatisfeito, insatisfeito, pouco satisfeito, satisfeito e muito satisfeito*, divididas em 4 dimensões, na primeira etapa esta o nível de satisfação com a instituição com 9 questões e mais 4 questões em relação a estrutura e qualidade, em seguida na segunda etapa esta o nível de satisfação em relação com os seus superiores tendo 6 questões, na próxima etapa esta o nível de satisfação com a estabilidade e condições para o crescimento profissional com 5 questões, e por último a etapa do nível de satisfação com as condições de trabalho e estímulos com 10 questões. O questionário contém ainda uma parte inicial de caracterização da amostra, com informações referentes ao sexo, idade, tempo de serviço na empresa e nível de escolaridade, não havendo identificação dos participantes.

A escolha pela construção deste instrumento se deu que segundo (AMARO, PAVOA, MACEDO, 2004/2005) “A aplicação de um inquérito por questionário possibilita uma maior sistematização dos resultados fornecidos, permite uma maior facilidade de análise bem como reduz o tempo que é necessário despendido para recolher e analisar os dados.” Em virtude da dispersão geográfica dos participantes e a dificuldade em reuni-los em um mesmo local para aplicação do questionário, considerou-se mais adequado à utilização de um questionário autoaplicável, que segundo (SCHAFFER e DILLMANN, 1998 apud GUNTEHER, 2003, p. 33), “relatam um experimento contrastando diferentes maneiras de contato com respondentes, chegando à conclusão de que técnicas utilizadas em survey por correio são igualmente válidas para surveys por e-mail. Desta maneira, este caminho tem grande potencial para as populações que têm acesso a e-mail, seja dentro da organização, seja por outras características comuns”. Pelo mesmo motivo, os questionários foram então enviados por e-mail aos 12 oficiais do VIII-CRNMT, de modo a que tivessem também flexibilidade em relação ao momento de preenchimento e fossem evitadas possíveis interferências por parte do pesquisador ou dos superiores hierárquicos.

Junto ao questionário também foi enviado um termo de consentimento livre e esclarecido (visando elucidar os objetivos do estudo e a participação de forma voluntária e confidencial na pesquisa) e instruções para o preenchimento do mesmo (ver Apêndice A). Todos os questionários enviados aos respondentes foram completamente preenchidos e devolvidos por e-mail diretamente a pesquisadora em momento posterior, totalizando 100% de participação dos oficiais do VIII-CRNMT. O período de recolha de dados ocorreu entre os dias 28 de setembro a 03 de outubro de 2015.

3.2 SELEÇÃO DA AMOSTRA

Para a realização deste trabalho optou-se por usar a técnica de amostragem não probabilística, que segundo, (LEVINE 2008, apud OLIVEIRA; ALMEIDA; BARBOSA 2012, p. 17), “em uma amostra não probabilística você seleciona os itens ou indivíduos sem conhecer suas respectivas probabilidades de seleção”. A amostragem também foi intencional, que segundo, (COSTA NETO, 1977, apud OLIVEIRA; ALMEIDA; BARBOSA, 2012, p. 19), “Nas amostras intencionais enquadram-se os diversos casos em que o pesquisador deliberadamente escolhe certos elementos para pertencer à amostra, por julgar tais elementos bem representativos da população”. A opção por essa técnica de amostragem deveu-se ao fato de que os oficiais não se localizam apenas no município de Juína-MT. A amostra obtida representa toda a população-alvo do estudo, isto é, todos os oficiais do VIII-CRNMT.

3.3 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O método utilizado apresenta algumas limitações, o que implica em limitações para a pesquisa em questão. A primeira limitação refere-se à abrangência, dado ser voltada apenas aos oficiais do VIII-CRNMT, não incluindo os demais níveis da organização. A amostra limitou-se também aos oficiais lotados nos municípios de, Juína, Juara, Porto dos Gaúchos, Tabaporã, Aripuanã, Colniza e Cotriguaçu, não incluindo os oficiais da polícia do Mato Grosso lotados em outros municípios do Estado. Isso faz com que a amostra seja representativa apenas da população (oficiais) do VIII-CRNMT (dado ter-se 100% de participação dos oficiais) e que os resultados obtidos não possam ser generalizados para as demais regiões ou níveis

hierárquicos da instituição, devido a não representatividade da amostra utilizada para ambos os casos.

A compreensão dos participantes sobre as perguntas formuladas é um fator limitante ao trabalho, pois não houve auxílio *in loco* do pesquisador no momento do preenchimento e problemas de interpretação das questões podem ter ocorrido. Pode ocorrer um viés nas respostas devido à flexibilidade quanto ao momento do preenchimento, pois os participantes podem ter realizado o preenchimento do questionário em condições menos adequadas. Mesmo com as limitações apresentadas, o método adotado na recolha dos dados se justificou como o mais apropriado aos objetivos do trabalho, obtendo informações quantitativas que possibilitassem a análise descritiva das variáveis ligadas a satisfação e insatisfação na população-alvo do estudo. Além disso, a utilização de questionários com perguntas fechadas torna mais fácil a utilização de métodos estatísticos, mesmo os mais simples, para a análise (descritiva) das respostas.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados foram tabulados e tratados por meio do *Software Microsoft Excel*, que também foi utilizado para a elaboração de gráficos que serão apresentados na seção de análise de resultados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos em cada uma das trinta e quatro questões do questionário aplicado aos oficiais do VIII-CRNMT. Para facilitar a discussão dos dados optou-se por dividir esse capítulo em 4 seções (caraterização da amostra, satisfação com a Instituição, em seguida na segunda etapa esta o nível de satisfação em relação com os seus superiores, no próxima etapa esta o nível de satisfação com a estabilidade e condições para o crescimento profissional, e por ultimo a etapa do nível de satisfação com as condições de trabalho e estímulos.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Nesta seção apresentam-se os gráficos com as informações sobre a idade, tempo como oficial, nível de escolaridade e o posto dentro da instituição.

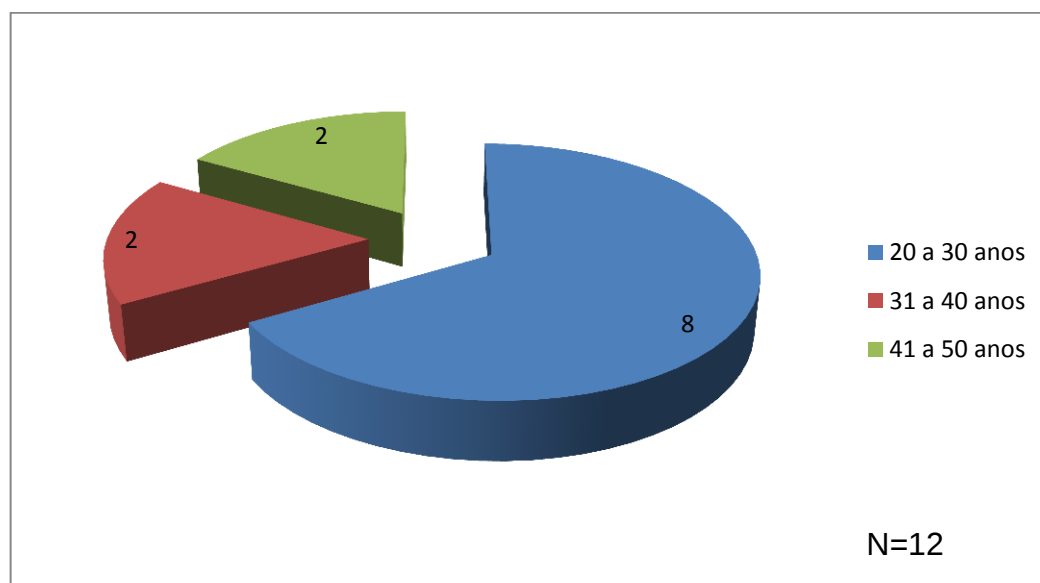


Gráfico 1 – Idade

Fonte: Dados de pesquisa

O gráfico 1 apresenta a idade dos oficiais alocados por faixa, sendo que a maioria deles (8 oficiais) estão na faixa dos 20 a 30 anos, 2 na faixa de 31 a 40 anos e 2 na faixa de 41 a 50 anos. Portanto, é uma equipe composta em grande parte por elementos jovens.

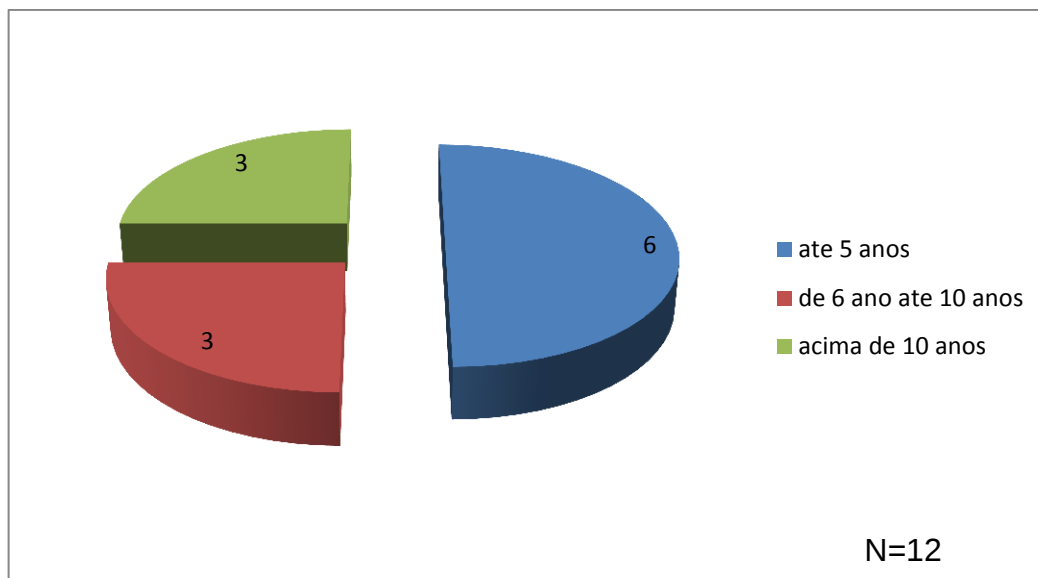


Gráfico 2 – Tempo de Oficial

Fonte: Dados da Pesquisa

No gráfico 2 pode ser verificado o tempo em cargo de oficial dos participantes da pesquisa, sendo que 3 estão acima de 10 anos, 3 entre 6 a 10 anos, e 6 com até 5 anos como oficial. Obviamente isto está relacionado ao nível em que o oficial ocupa na hierarquia da Polícia Militar, sendo os Tenentes-coronéis e o Major os mais antigos em cargos oficiais.

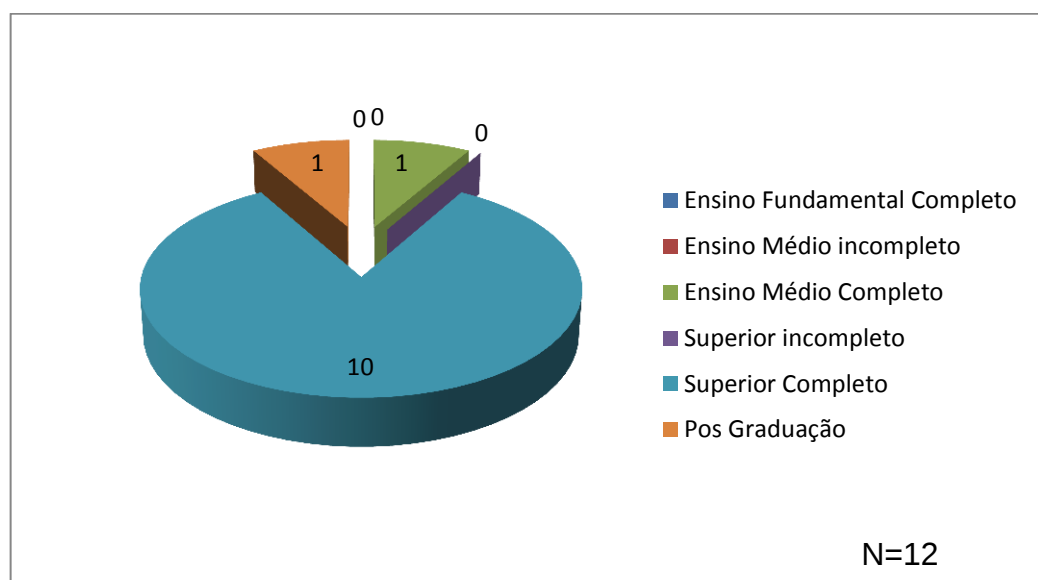


Gráfico 3- Nível de escolaridade?

Fonte: Dados da pesquisa

Através do gráfico 3 é possível verificar que a maioria possui ensino superior completo (10 oficiais), tendo ainda um deles o nível de pós graduação e 1 o ensino médio completo. Este é um fator positivo, pois é um sinal que a formação tem sido importante não apenas aos oficiais, mas consequentemente à instituição que pode contar com colaboradores mais capacitados.

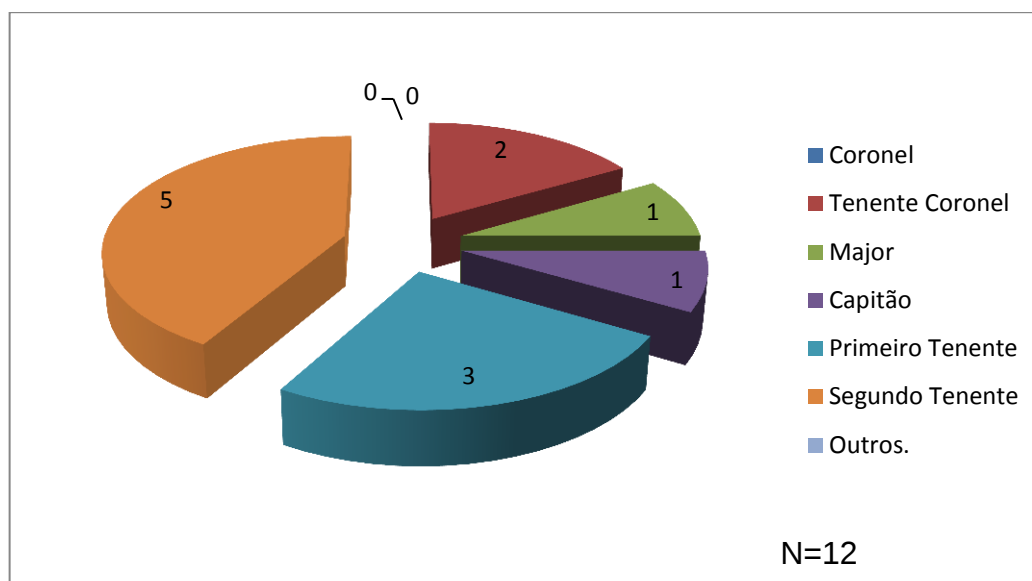


Gráfico 4- Qual o seu posto?

Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 4 apresenta o posto dos oficiais no VIII-CRNMT, sendo 3 oficiais superiores (2 Tenentes-coronéis e 1 Major), 1 oficial intermediário (1 Capitão) e, 8 oficiais subalternos (3 Primeiros-tenentes e 5 Segundos-tenentes). A existência de oficiais de diferentes níveis é um fator importante a ser considerado na análise, pois isso pode ter influência na percepção consoante o nível em que ele se encontra.

4.2 NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM A INSTITUIÇÃO.

Nesta seção serão apresentados os níveis de satisfação e insatisfação dos oficiais em relação à instituição. Essa seção compreendeu as questões 1 a 13 do questionário.

O gráfico 5, apresenta os resultados em relação à questão 1 referente à satisfação em relação à postura da instituição face à mudança e à modernização, sendo assim 1 muito satisfeito, 3 pouco satisfeitos e 8 satisfeitos.

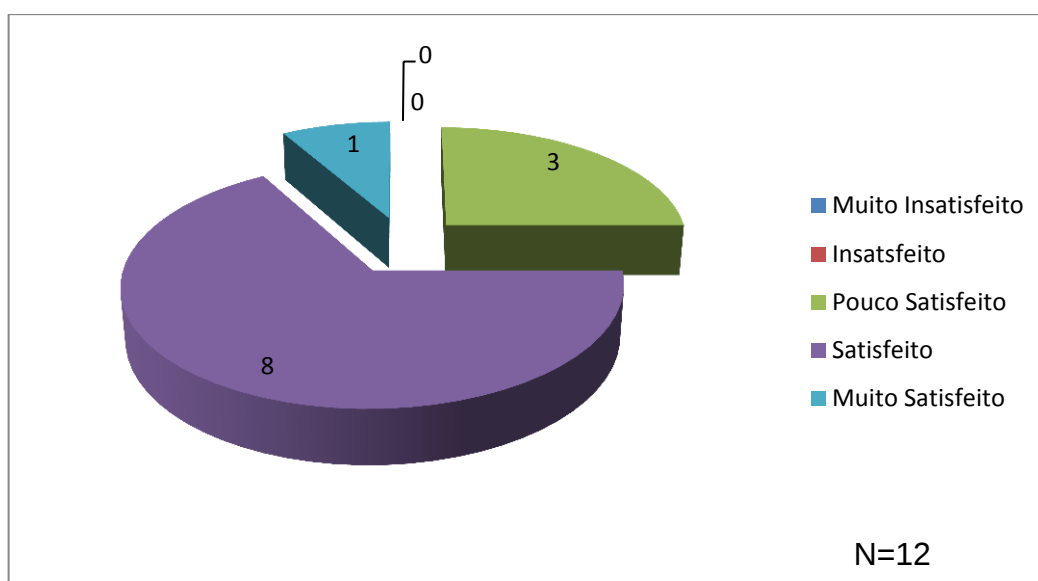


Gráfico 5 – Postura da instituição face à mudança e à modernização.

Fonte: Dados da pesquisa.

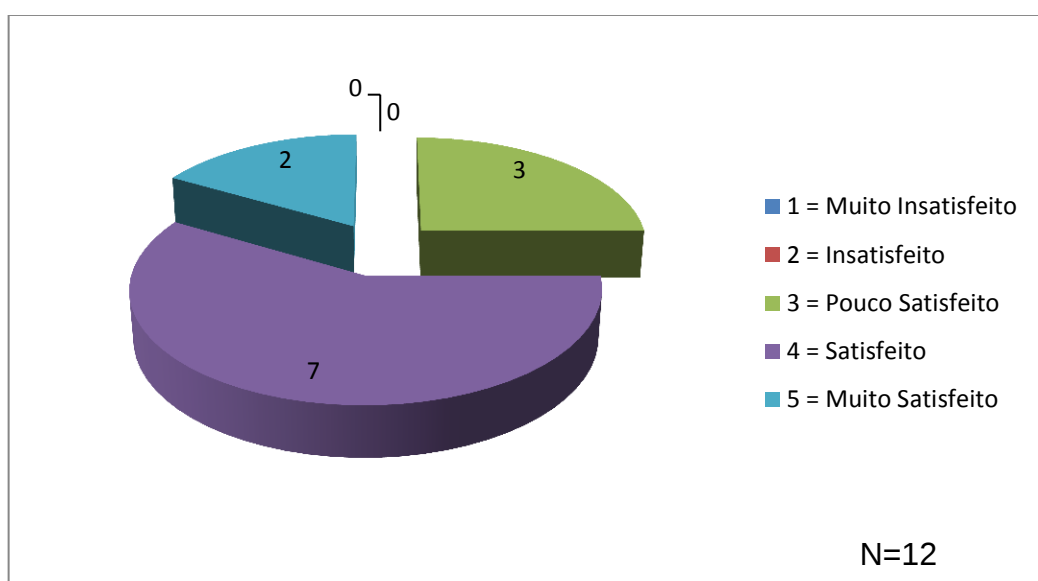


Gráfico 6 - Nível de envolvimento dos colaboradores na instituição e na respectiva missão.

Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 6 apresenta-se o nível de satisfação/insatisfação em relação ao nível de envolvimento dos colaboradores na instituição e na respectiva missão (questão 2) e a maioria se diz satisfeito nesse quesito (2 muito satisfeitos e 7 satisfeitos), enquanto 3 estão pouco satisfeitos. Foi possível identificar que os oficiais estão satisfeitos pelo fato de que os mesmos sempre estão na linha de frente da instituição.

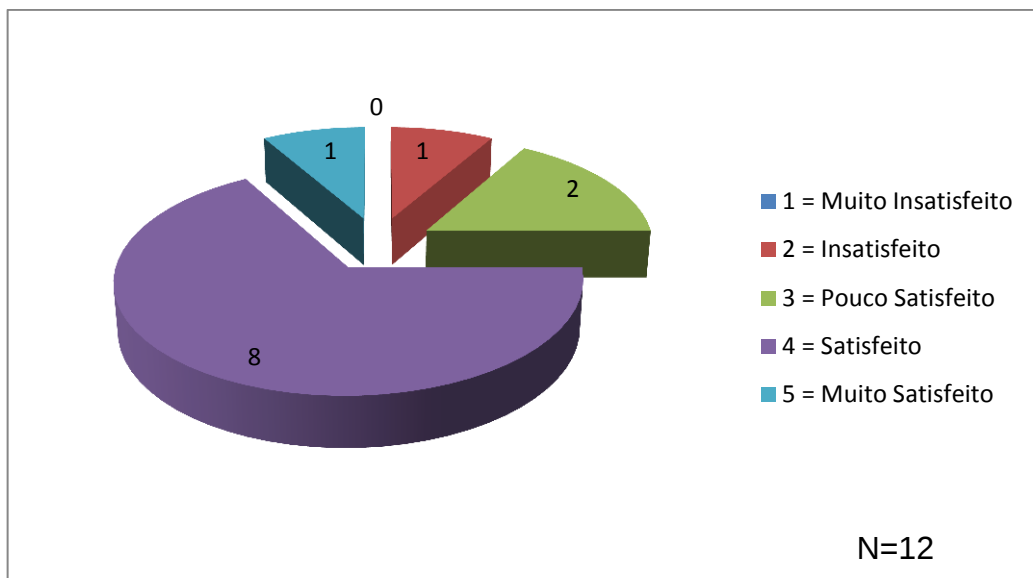


Gráfico 7 - Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão.
 Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 7 é possível analisar a satisfação dos oficiais em relação ao envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão (questão 3). O resultado obtido foi que 4 oficiais apresentam-se insatisfeitos ou pouco satisfeitos (1 muito insatisfeito, 1 oficial está insatisfeito, 2 pouco satisfeitos) e 8 oficiais satisfeitos. Vale ressaltar que os oficiais estão em um nível maior na hierarquia do que os soldados e por isso usualmente possuem maior participação na tomada de decisão, especialmente, na localidade a qual está lotado.

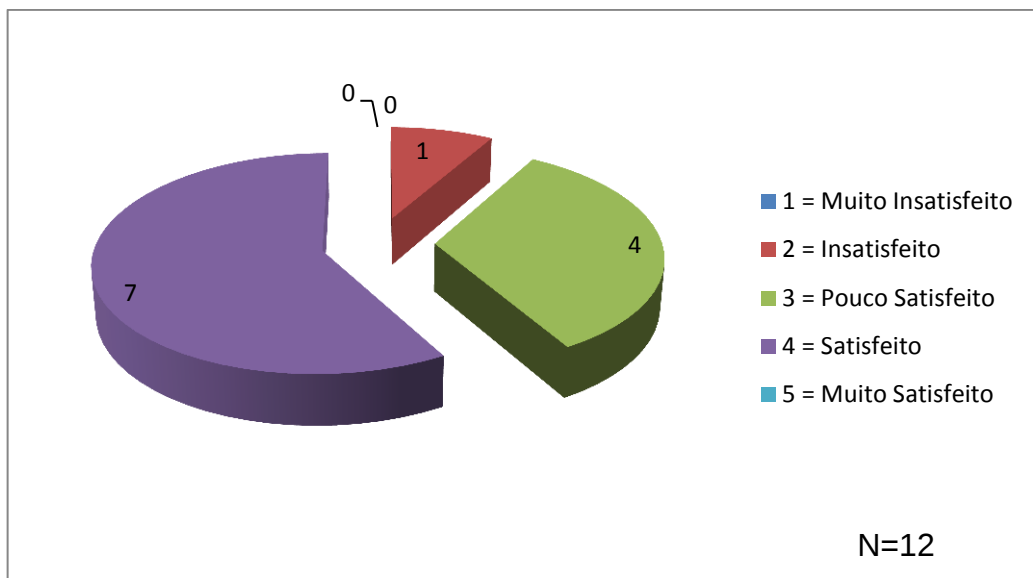


Gráfico 8 – Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria da instituição.
 Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 8, aborda o envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria da instituição (questão 4). Com base no resultado deste gráfico foi possível identificar que existe um equilíbrio nesse quesito (1 insatisfeito, 4 pouco satisfeitos e 7 satisfeitos) não havendo respostas nos dois extremos da escala (muito insatisfeito ou muito satisfeito).

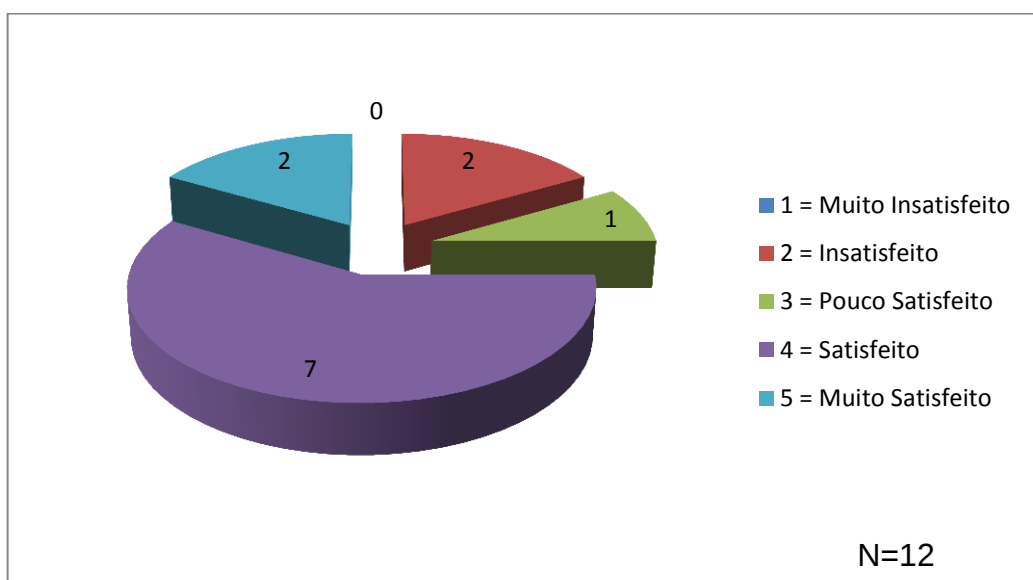


Gráfico 9 - Reuniões bem estruturadas para esclarecimento de duvidas e objetivos.
 Fonte: Dados da pesquisa.

No gráfico 9 é possível observar que 5 oficiais estão no nível de insatisfação ou pouca satisfação (1 pouco satisfeito, 2 insatisfeitos e 2 muito insatisfeitos) e 7 no nível de satisfação no que tange a reuniões bem estruturadas para esclarecimento de dúvidas e objetivos (questão 5). Desta forma o VIII-CRNMT deve buscar ter mais reuniões bem estruturadas, para que possam ser esclarecidas todas as dúvidas dos oficiais e que possam juntos participar dos objetivos da organização.

No gráfico 10, é possível analisar a satisfação/insatisfação dos oficiais em relação ao modo como a instituição lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais (questão 6), estando a maioria insatisfeita ou pouco satisfeita (1 esta muito insatisfeita, 5 insatisfeitos, 2 pouco satisfeitos) nesse quesito (houve 4 satisfeitos), sendo que a rigidez do sistema da polícia militar em relação a disciplina de seus colaboradores, perante a conflitos, queixas ou problemas pessoais, a organização utiliza providencias severas, fazendo com que o colaborador se sinta insatisfeito com este aspecto.

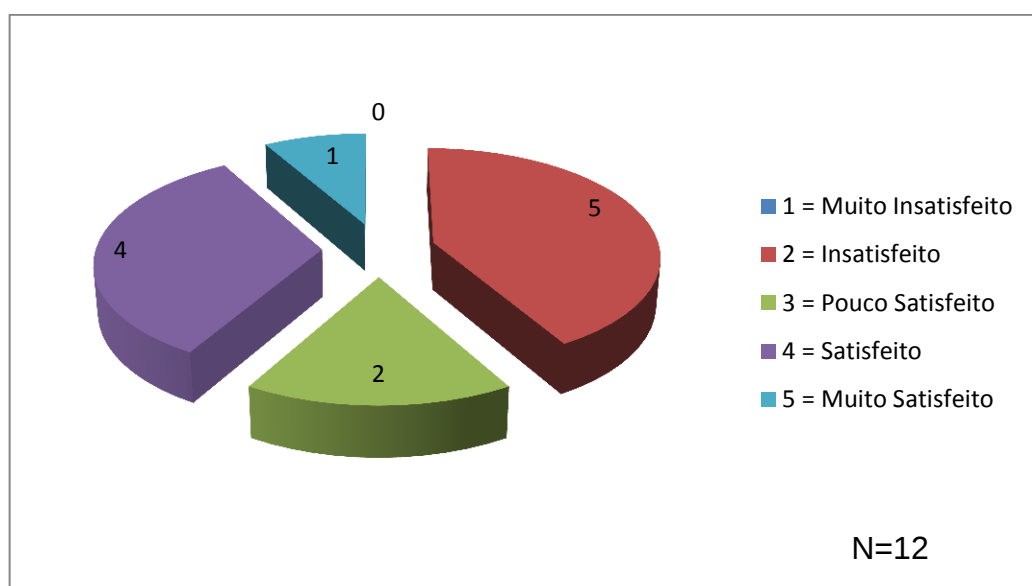


Gráfico 10 – Modo como a Instituição lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais.

Fonte: Dados da pesquisa.

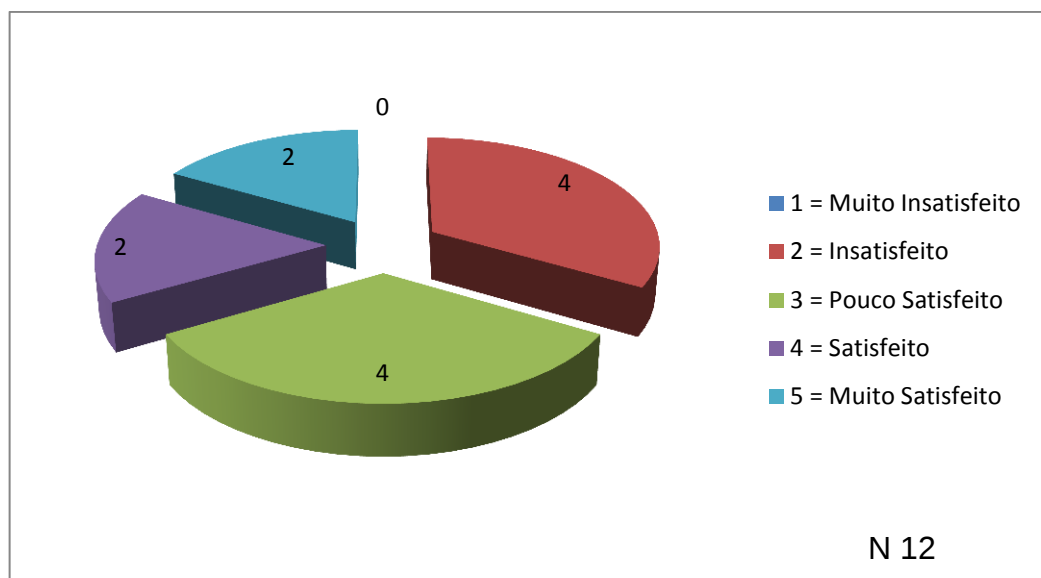


Gráfico 11 – Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais

Fonte: Dados da pesquisa.

No gráfico 11 é possível analisar o quão os oficiais estão satisfeitos/insatisfeitos em relação à igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais (questão 7). Com base nos resultados obtidos temos 2 satisfeitos e 2 muito satisfeitos, enquanto que a maioria está em um nível de pouca satisfação ou insatisfação (4 insatisfeitos e 4 pouco satisfeitos). Isso pode estar relacionado ao fato de que as oportunidades não aparecem para todos.

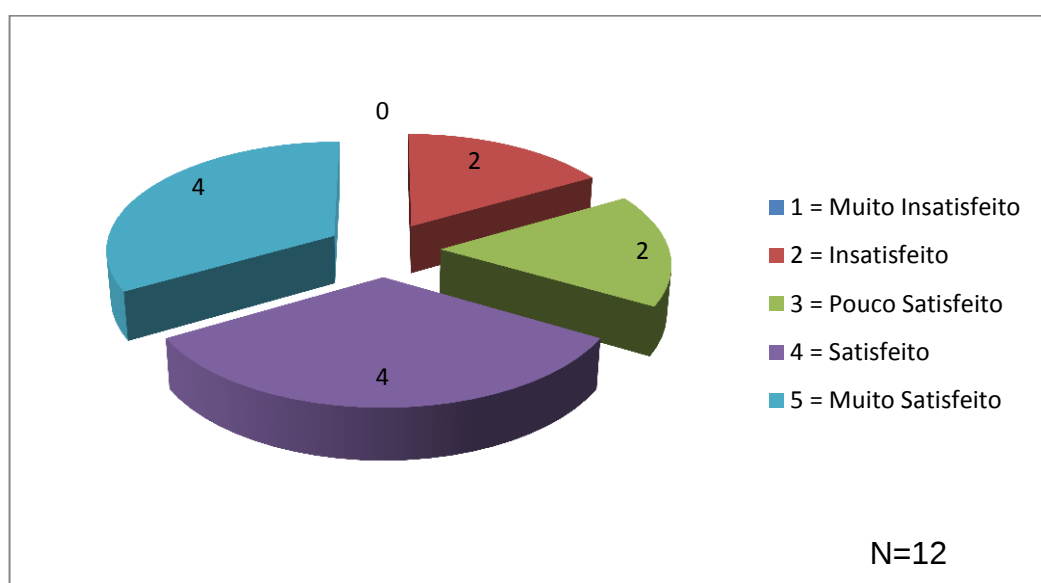


Gráfico 12 – Igualdade de oportunidade nos processos de promoções

Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 12 apresenta a questão 8 que avalia a satisfação/insatisfação em termos de igualdade de oportunidades nos processos de promoções, pois há um período estabelecido e uma ordem para que os colaboradores recebem sua promoções (questão 8). Os resultados demonstram que 2 oficiais apresentam-se insatisfeitos, 2 pouco satisfeitos, 4 satisfeitos e 4 muito satisfeitos. É preciso destacar que para se tornar um oficial da Polícia Militar é necessário ingressar na academia da polícia militar e recebendo o título de aluno oficial. Após o termino do curso é considerado como Aspirante a Oficial, permanecendo com este titulo até o termino do estagio de aspirante, e conseqüentemente é promovido conforme a base à 2º tenente e gradualmente pode atingir o nível de Coronel. Esse é um processo moroso que depende do tempo de efetivo serviço na instituição militar, e exige outro tipo de formação para que possam exercer funções destinadas aos oficiais. Além disso, os aspirantes passam a ocupar cargos de oficial sem necessitarem passar pelos níveis inferiores da hierarquia o que pode ser considerado como uma desigualdade em termos de promoção se comparados a outros policiais em níveis inferiores.

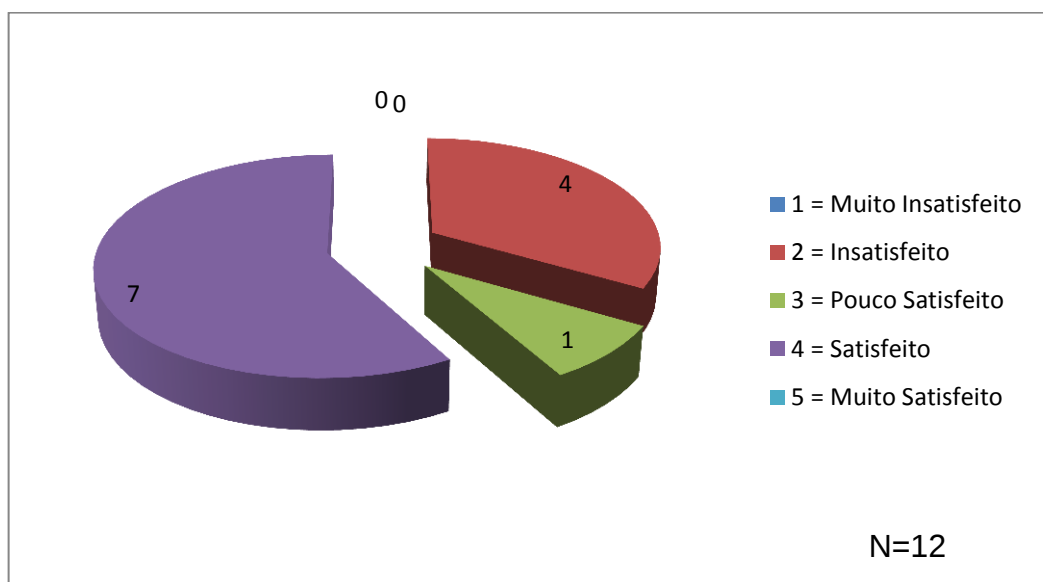


Gráfico 13 – Política de gestão de recursos humanos existentes na instituição

Fonte: Dados da pesquisa.

No gráfico 13 verifica-se que 7 oficiais estão satisfeitos com a política de gestão de recursos humanos existente na instituição (questão 9), embora 1 esteja

pouco satisfeito e 4 insatisfeitos. Não existem participantes nos extremos da escala, isto é muito satisfeitos ou muito insatisfeitos.

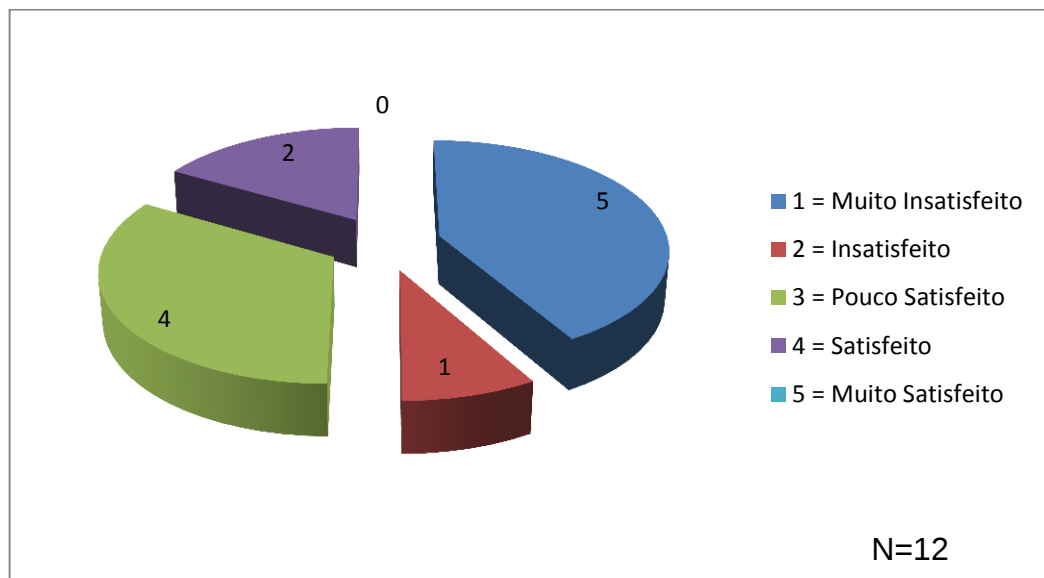


Gráfico 14 – Estrutura base (COPOM) – banheiros, dormitórios, sala de cautela e recepção ao público.

Fonte: Dados da pesquisa.

A satisfação/insatisfação com a estrutura da base (COPOM) – banheiros, dormitórios, sala de cautela e recepção ao público pode ser analisada no gráfico 14 (questão 10), onde demonstra que a insatisfação ou pouca satisfação da maioria dos oficiais (5 estão muito insatisfeitos, 1 insatisfeitos e 4 pouco satisfeitos), sendo que apenas 2 oficiais se dizem satisfeitos. Esse é um ponto que a instituição deve ter atenção, pois é possível notar que as condições da base precisam ser melhoradas.

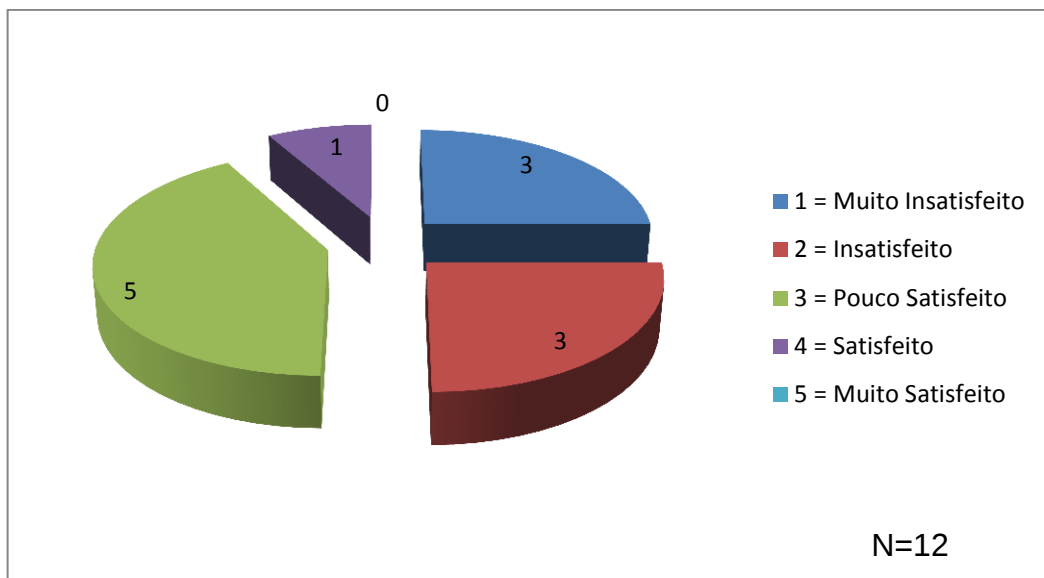


Gráfico 15 – Qualidade dos equipamentos de comunicação disponíveis (rádios portáteis, rádios de VTR)

Fonte: Dados da pesquisa.

Igualmente a questão anterior nota-se uma insatisfação por parte dos oficiais em relação à qualidade dos equipamentos de comunicação disponíveis (rádios portáteis, rádios e VTR) (questão 11). No gráfico 15 observa-se que 1 oficial está satisfeito enquanto a maioria encontra-se insatisfeita ou pouco satisfeita (3 muito insatisfeitos, 3 insatisfeitos e 5 pouco satisfeitos). É essencial que uma instituição que depende da comunicação eficiente entre os membros tenha as melhores condições neste quesito de modo a prestar um serviço de qualidade à população.

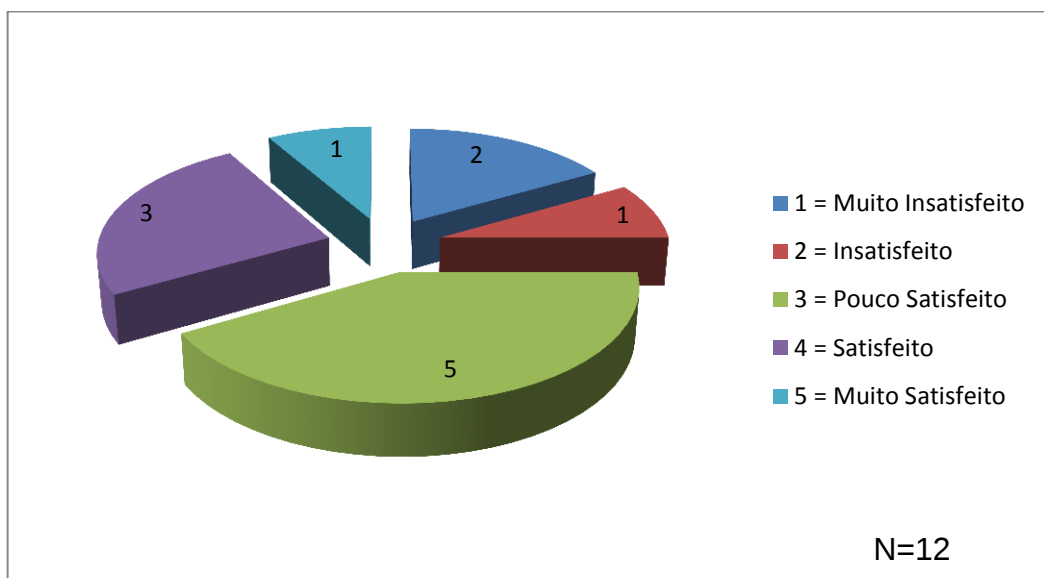


Gráfico 16 – Equipamentos de proteção individual disponível E. P. I. (colete, capas, cinto de guarnição, armamentos, munições, algemas, entre outros)

Fonte: Dados da pesquisa.

No gráfico 16 é apresentado o nível de satisfação dos oficiais quanto aos equipamentos de proteção individual disponível E.P.I. (colete, capas, cinto de guarnição, armamentos, munições, algemas, entre outros) (questão 12). Esse quesito também parece dissimilar entre os oficiais, estando a maioria pouco satisfeita ou insatisfeita (2 encontram-se muito insatisfeitos, 1 insatisfeito e 5 pouco satisfeitos) enquanto 1 oficial diz-se muito satisfeito e 6 satisfeitos. Sabe-se que os E.P.I. são imprescindíveis para garantir a segurança dos policiais, dado os riscos envolvidos com a profissão. Neste sentido, torna-se crucial que a instituição atente para este quesito e forneça os E.P.I. necessários, pois é um fator que não foi bem avaliado pelos oficiais.

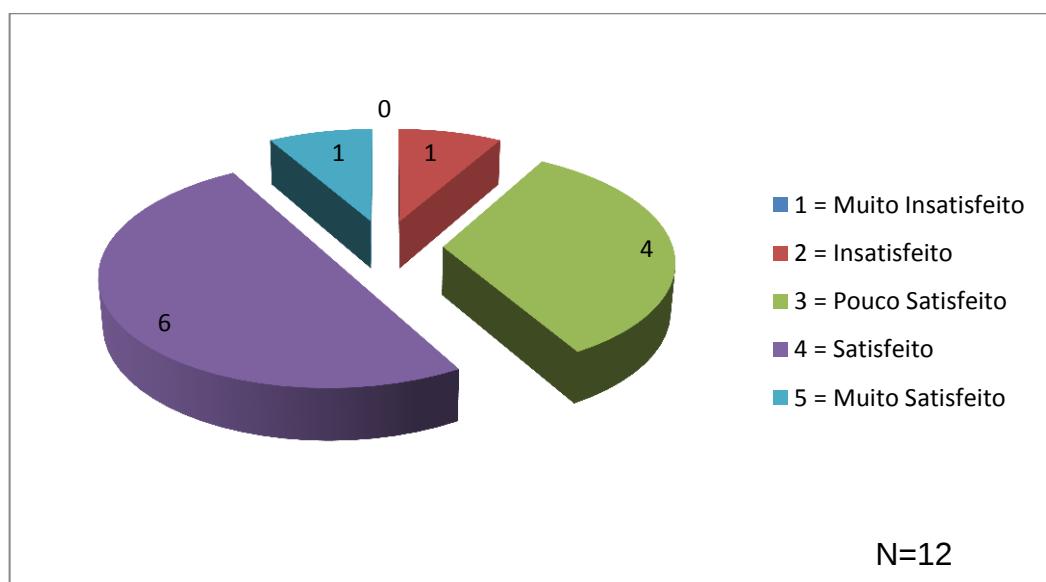


Gráfico 17 - Veículos para os serviços diários

Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 17, foi possível identificar quão satisfeito e insatisfeito os oficiais estão em relação aos veículos para serviços diários (questão 13), sendo que a maioria se sentem satisfeito (1 esta muito satisfeito e 6 estão satisfeito) e insatisfeitos (1 esta insatisfeito e 4 estão pouco satisfeito).

Com base na análise dos gráficos 5 a 17 podemos afirmar que a instituição tem uma boa avaliação quanto a sua postura face à mudança e à modernização, ao promover o envolvimento dos colaboradores na missão e nos processos de tomada de decisão, bem como nas reuniões para esclarecimento de dúvidas e objetivos. Por outro lado é preciso que o VIII-CRNMT atente para fatores como a criação de

oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais e melhorias na estrutura da base e na qualidade dos equipamentos de comunicação, pois aparecem como os fatores de maior insatisfação ou pouca satisfação entre os oficiais. O questionário permitiu ainda verificar-se uma concordância em relação a satisfação/insatisfação entre os níveis mais baixos (primeiros-tenentes e segundos-tenentes) e os níveis mais altos (capitão, major e tenente coronel) da hierarquia dos critérios de avaliação em relação à instituição.

4.3 NÍVEL DE SATISFAÇÃO NA RELAÇÃO COM OS SUPERIORES.

Nesta seção serão apresentados o nível de satisfação e insatisfação dos oficiais do VIII-CRNMT na relação com os seus superiores. Essa seção compreende a análise das questões 14 a 19 do questionário.

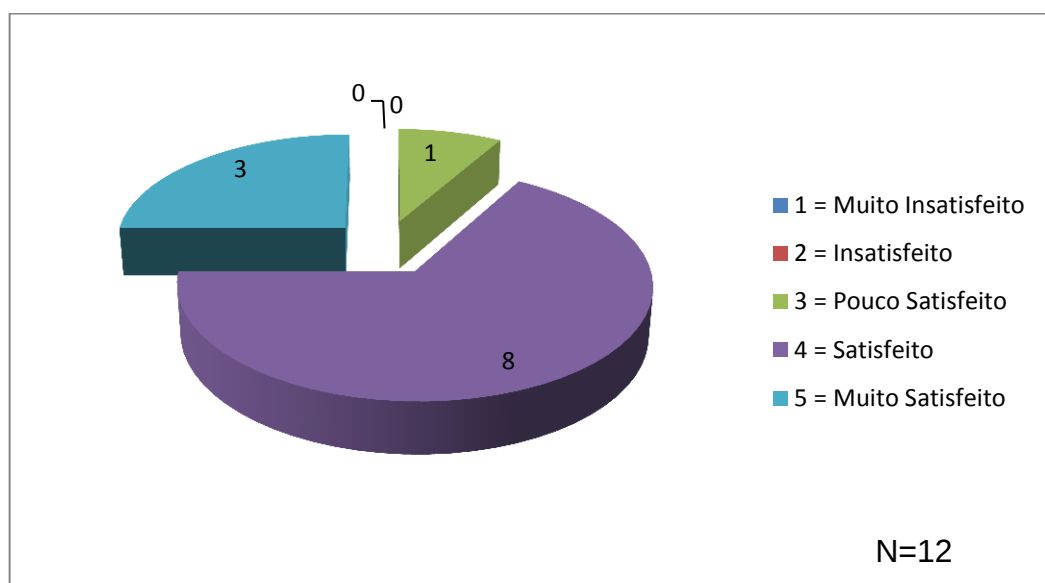


Gráfico 18 – Aceita críticas construtivas

Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 18 mostra como está o nível de satisfação e insatisfação em relação à aceitação de críticas construtivas por parte do superior (questão 14), sendo que a maioria estão satisfeitos neste ponto (3 muito satisfeitos e 8 satisfeitos), e apenas 1 está pouco satisfeito. É possível perceber que os superiores tem a capacidade de receber e aceitar críticas construtivas dos seus subordinados, o que favorece uma abertura para possíveis mudanças e melhorias na sua atuação.

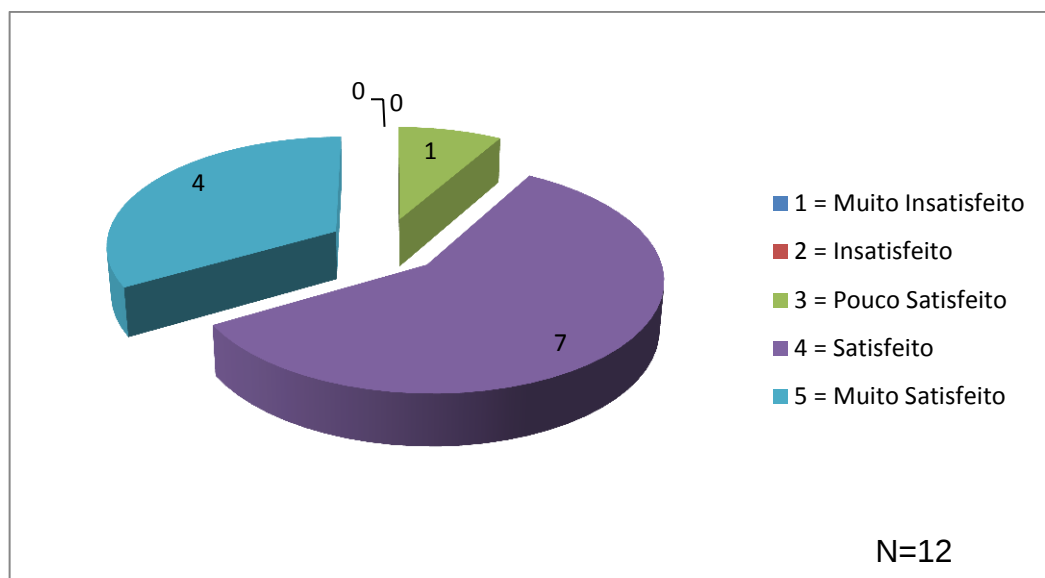


Gráfico 19 – Aceita sugestões de melhoria

Fonte: Dados da pesquisa.

É possível verificar no gráfico 19 que a maioria dos oficiais estão satisfeitos (4 estão muito satisfeitos e 7 estão satisfeitos) em relação à aceitação de sugestões de melhorias (questão 15) por parte dos superiores, existindo apenas 1 oficial pouco satisfeito. Essa questão vem ao encontro do item anterior, pois como dito anteriormente, o fato dos superiores aceitarem críticas e sugestões proporciona um ambiente em que todos possam mudar os aspectos menos positivos na organização.

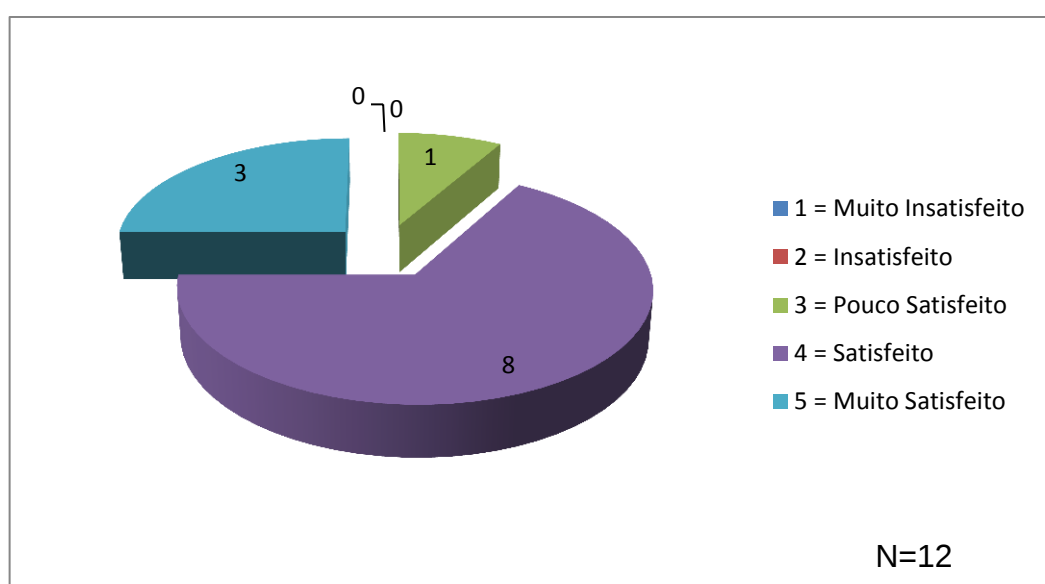


Gráfico 20 - Delega competências e responsabilidade

Fonte: Dados da pesquisa.

No gráfico 20, foi possível identificar que a maioria está satisfeita (3 muito satisfeitos e 8 satisfeitos) com o superior no quesito delegação de competências e responsabilidades (questão 16), tendo apenas um 1 oficial pouco satisfeito. Este é um fator importante para um líder, pois delegar é uma forma de dar oportunidade para a equipe evoluir e aprender.

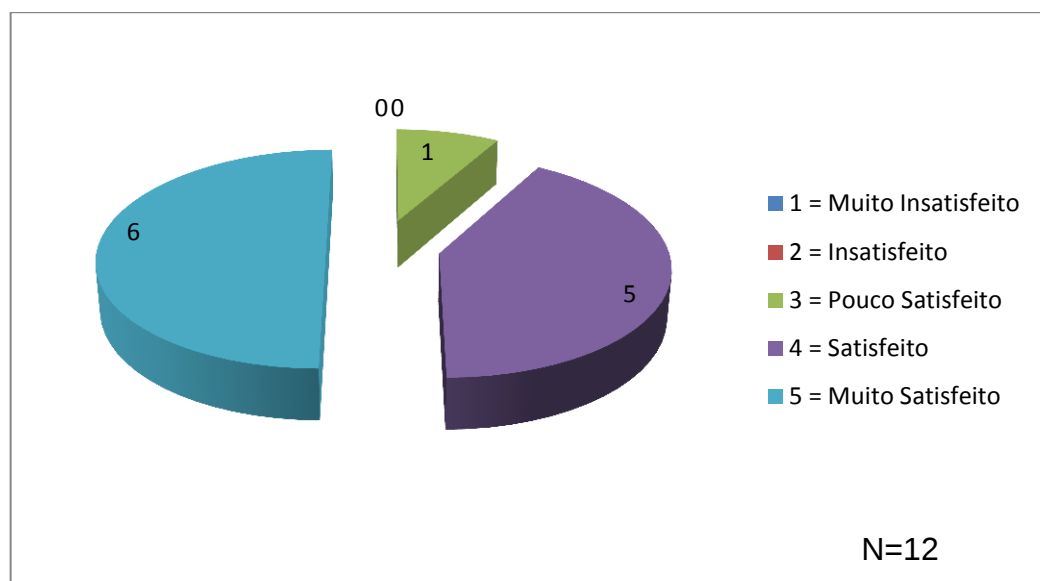


Gráfico 21 - Estimula a iniciativa das pessoas

Fonte: Dados da pesquisa.

No gráfico 21 os oficiais demonstram-se também satisfeitos em relação ao estímulo a iniciativa das pessoas por parte dos superiores (questão 17), dado que a maioria está satisfeita (5 satisfeitos e 6 muito satisfeitos) e apenas 1 oficial está pouco satisfeito. Essa é uma característica positiva de um líder, pois ao estimular a iniciativa é possível motivá-las a conquistarem melhores resultados com impactos positivos na produtividade dos colaboradores.

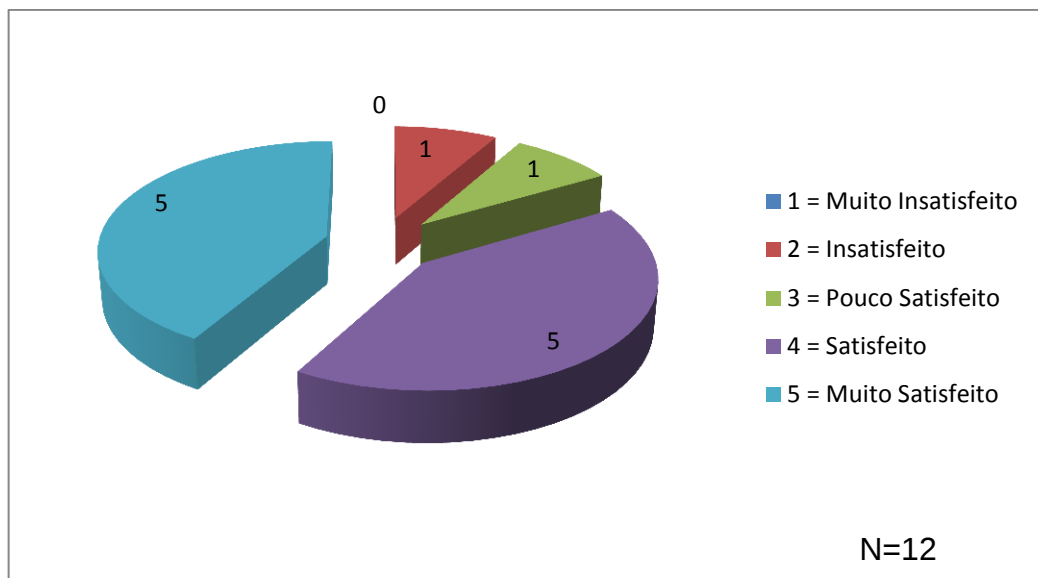


Gráfico 22 – Reconhece e premia os esforços individuais e das equipes

Fonte: Dados pesquisa.

Podemos dizer que cada oficial possui seu método de trabalho, dentro dos padrões da instituição, podendo alguns realizar elogios formais, ou outros que acreditam que é obrigatório que cada um siga com êxito as solicitações da sociedade. A maioria dos oficiais diz estar satisfeito (5 satisfeitos e 5 muito satisfeitos) (1 insatisfeito e 1 pouco satisfeito) com o reconhecimento dos esforços individuais e das equipes por parte dos superiores (questão 18) e 2 insatisfeitos ou pouco satisfeitos.

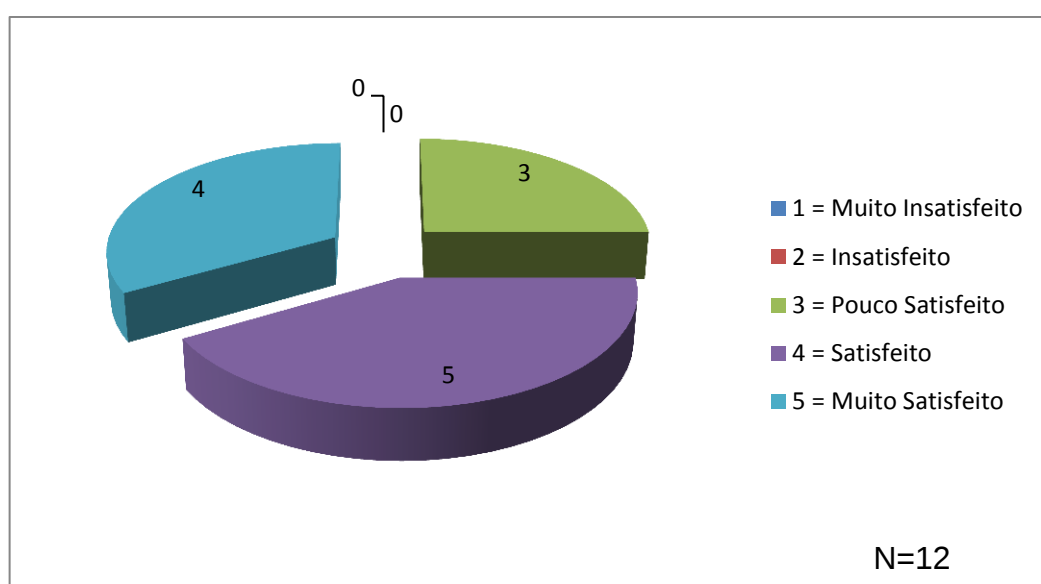


Gráfico 23 – Capacidade dos superiores hierárquicos de se comunicarem com seus subordinados.

Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 23, demonstra que a capacidade de comunicação dos superiores com seus subordinados (questão 19) é positiva, visto que a maioria se diz satisfeito (4 muito satisfeitos e 5 satisfeitos) neste quesito, existindo e 3 oficiais pouco satisfeitos.

Com base na análise dos gráficos 18 a 23 pode-se observar que os superiores têm uma boa avaliação por parte de seus subordinados em relação aos fatores considerada (aceitação de críticas e sugestões, delegação de competências e responsabilidades, reconhecimento e na capacidade dos superiores hierárquicos de se comunicaram com seus subordinados). No entanto, vale ressaltar que devido ao fato dos oficiais terem recebido os questionários do próprio comando, pode ter influenciado a respostas dos oficiais e os resultados podem ter sofrido algum viés. Porém, a análise do questionário permitiu observar que tanto os níveis mais baixos e quanto os níveis mais altos da hierarquia estão satisfeitos em relação aos seus superiores, não existindo dissimilaridades em relação a este critério.

4.4 NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM A ESTABILIDADE E CONDIÇÕES PARA CRESCIMENTO PROFISSIONAL.

Nesta seção serão apresentados os resultados em relação ao nível de satisfação em termos de estabilidade e crescimento profissional. Essa seção compreende as questões 20 a 24 do questionário.

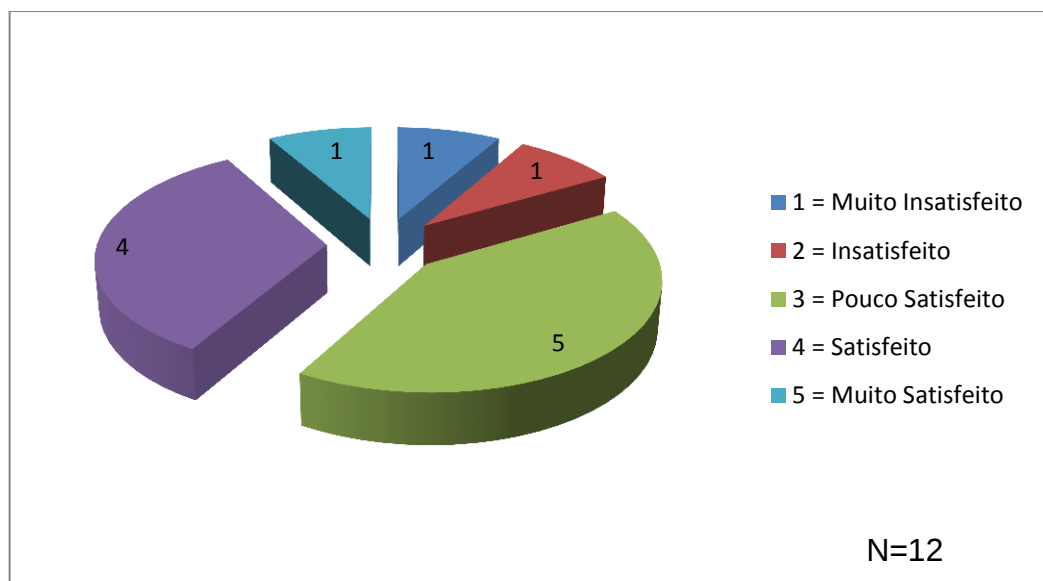


Gráfico 24 – Cursos disponibilizados pela instituição.
Fonte: Dados da pesquisa.

A questão 20 do questionário aborda sobre os cursos disponibilizados pela instituição sendo que a maioria dos oficiais se sente insatisfeito ou pouco satisfeito (1 muito insatisfeito, 1 insatisfeito e 5 estão pouco satisfeitos) e poucos estão satisfeitos (1 muito satisfeito e 4 satisfeitos) (ver gráfico 24). Os policiais têm a oportunidade de participarem em cursos profissionalizantes. No entanto, quando se trata de cidades do interior as oportunidades de cursos são bem menores quando comparados às cidades maiores ou mais próximas da capital, sendo possivelmente um dos fatores que levam a este resultado.

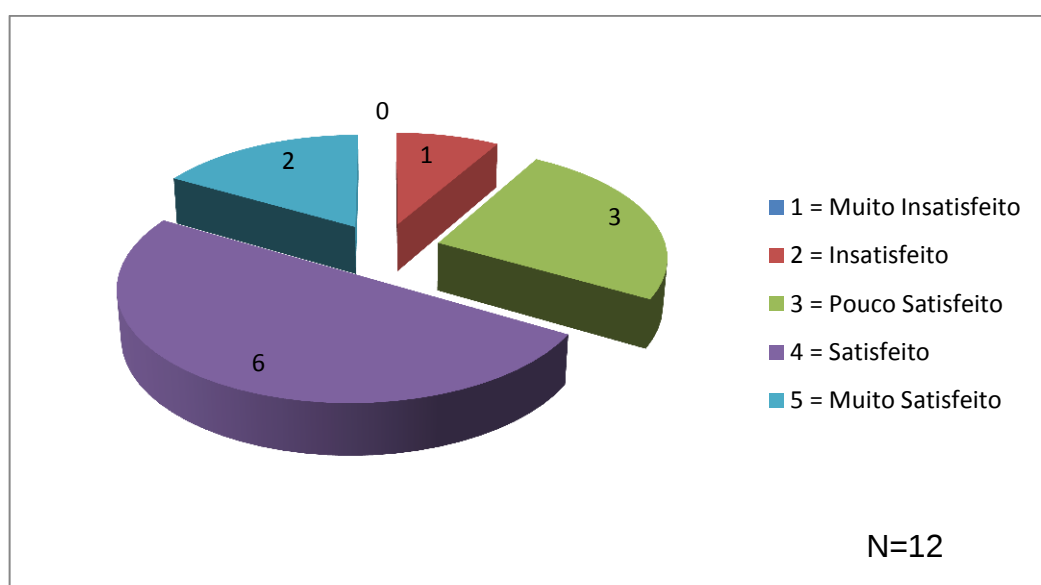


Gráfico 25 – Plano de carreira da instituição

Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 25 apresenta o nível de satisfação dos oficiais em relação ao plano de carreira da instituição (questão 21). , A maioria demonstra-se satisfeita neste quesito (2 muito satisfeitos e 6 satisfeitos), existindo 4 oficiais insatisfeitos ou pouco satisfeitos (1 insatisfeito e 3 pouco satisfeitos). Como referido anteriormente, a progressão na carreira do militar do Estado de Mato Grosso é realizada em níveis dispostos por tempo de efetivo serviço na instituição militar, definidos na Lei complementar nº 541 de 03 de julho de 2014.

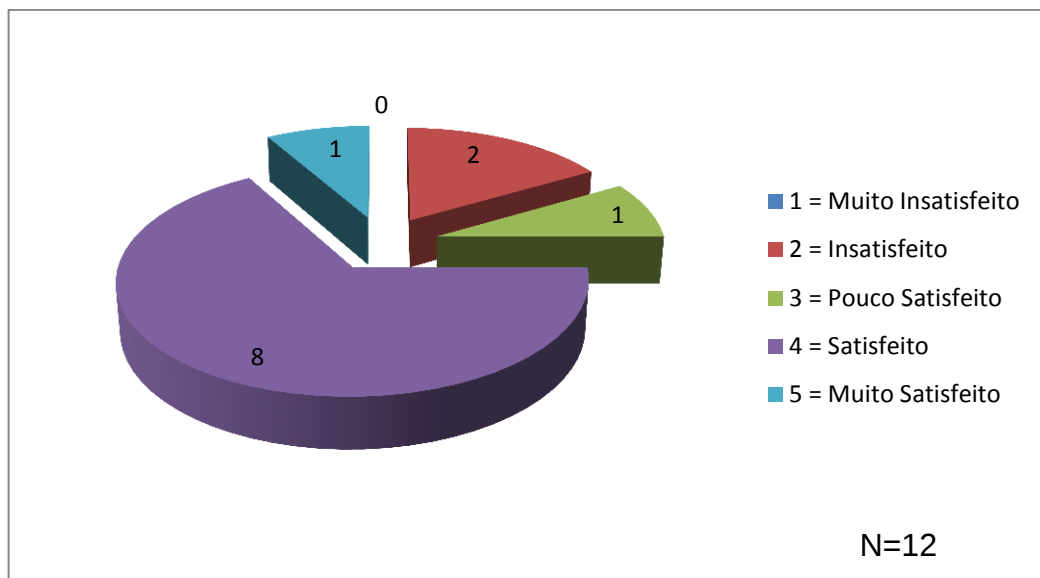


Gráfico 26 – Promoções oferecidas pela instituição

Fonte: Dados da pesquisa.

Pelo gráfico 26 é possível identificar que a maioria dos oficiais dizem-se satisfeitos (1 muito satisfeito e 8 satisfeitos) em relação às promoções oferecidas pela instituição(questão 22), existindo 3 oficiais insatisfeitos ou pouco satisfeitos (1 pouco satisfeito e 2 insatisfeitos). Pois as promoções levam um tempo pré-estabelecido para todos os policias.

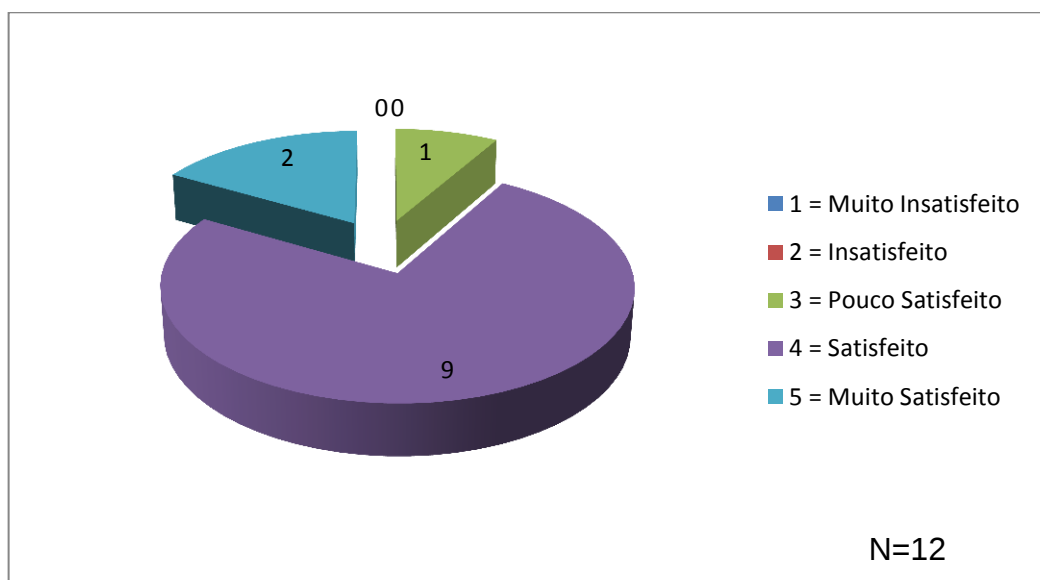


Gráfico 27 – Estabilidade ou garantia no serviço efetivo como Oficial Militar

Fonte: Dados da pesquisa.

Pelo gráfico 27 verifica-se que a maioria dos oficiais se dizem satisfeitos (2 muito satisfeitos e 9 satisfeitos) em relação a estabilidade ou garantia no serviço efetivo como Oficial militar (questão 23), existindo 1 oficial pouco satisfeito. Pode-se

dizer que apesar do policial ter estabilidade por ser um servidor público efetivo, deve evitar cometer erros que possam ser punidos com o afastamento do cargo ou exoneração.

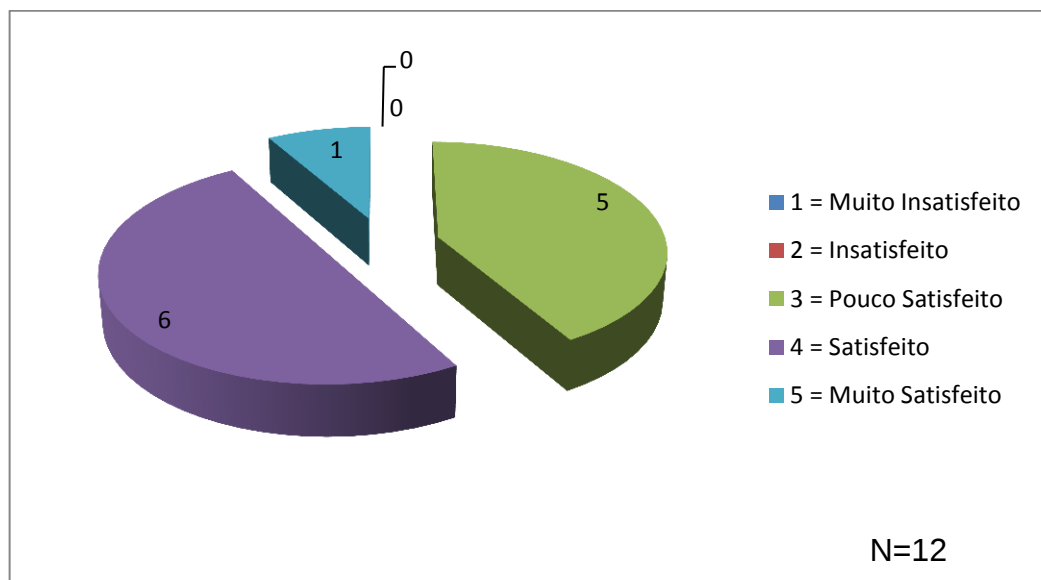


Gráfico 28 – Possibilidade de Crescimento

Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 28, apresenta possibilidade de crescimento (questão 24), nos resultados obtidos pode-se observar que a maioria está satisfeita (1 muito satisfeito sendo 6 estão satisfeitos) e 5 estão pouco satisfeitos. A possibilidade de crescimento é vista como realização pessoal e profissional, podendo haver um investimento maior em tudo aquilo que pode proporcionar novos desafios para o crescimento da carreira.

Com base na análise dos gráficos 24 a 28 é possível afirmar que, de um modo geral, há satisfação em relação à dimensão estabilidade e condições para o crescimento profissional, dado a avaliação positiva nos fatores plano de carreira, promoções, estabilidade e possibilidade de crescimento. Um fator a ser melhorado pelo VIII-CRNMT é a questão de cursos disponibilizados pela instituição, quesito no qual os oficiais se demonstraram insatisfeitos. Em relação às condições de crescimento profissional nota-se que os níveis mais altos da hierarquia sentem-se satisfeitos, enquanto que os níveis mais baixos sentem-se insatisfeitos, principalmente devido a morosidade do processo, que depende de tempo de serviço na instituição militar.

4.5 NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM AS CONDIÇÕES DE TRABALHO E ESTÍMULO.

Nesta seção serão apresentados os nível de satisfação/insatisfação em relação às condições de trabalho e estímulo na instituição. Essa seção compreendeu as questões 25 a 34 do questionário.

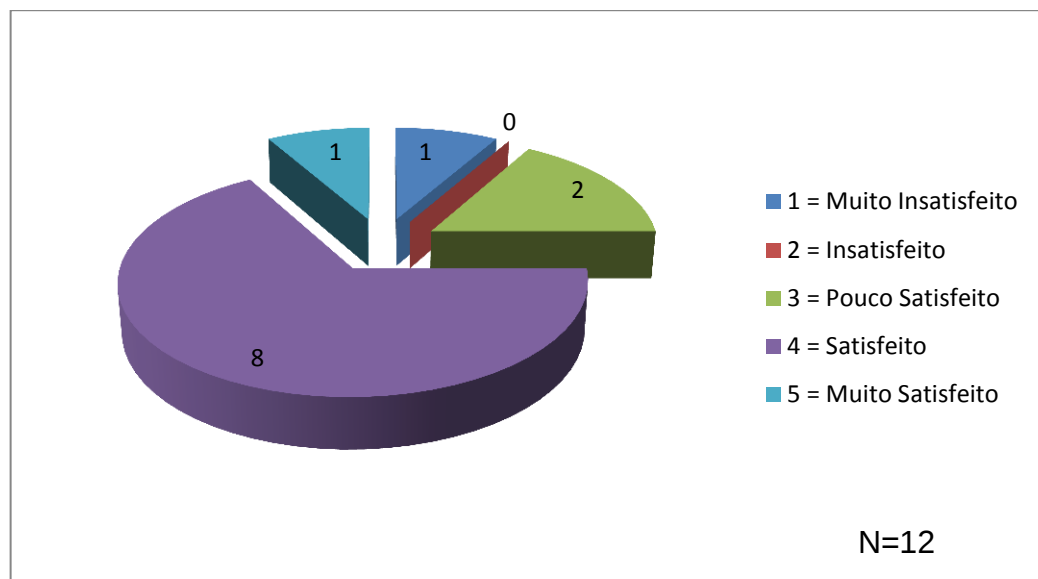


Gráfico 29 – Quantidade de atividades realizadas no cargo de oficial

Fonte: Dados da pesquisa.

Através do gráfico 29 é possível verificar que a maioria dos oficiais estão satisfeitos (1 muito satisfeito e 8 satisfeitos) com a quantidade de atividades realizadas no cargo de oficial (questão 25), sendo que 3 oficiais encontram insatisfeitos ou pouco satisfeitos (2 pouco satisfeitos e 1 muito insatisfeito).

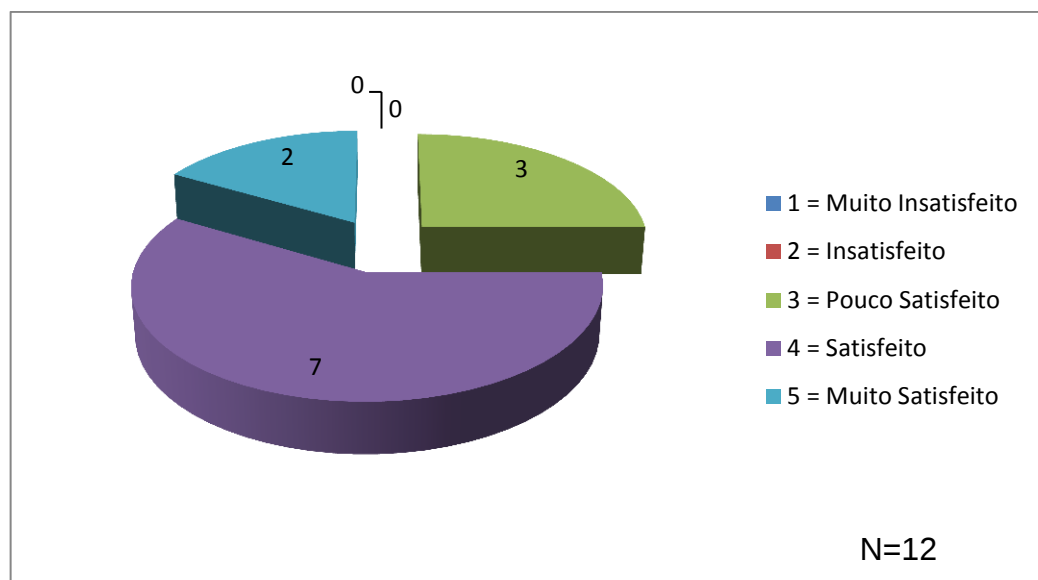


Gráfico 30 – Responsabilidade exigida pelo cargo de oficial

Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 30 mostra o que a maioria dos oficiais sentem-se satisfeitos (2 muito satisfeitos e 7 satisfeitos) com a responsabilidade exigida pelo cargo de oficial (questão 26), embora 3 deles estejam pouco satisfeitos. Como apresentado no quadro 7 os oficiais são responsáveis por uma diversidade de atividades que envolvem, entre outras, a supervisão da atuação do pessoal no policiamento, o cumprimento das normas e dos regulamentos, assessoria em assuntos relacionados com pessoal, informações, operações e apoio logístico, bem como na administração financeira e de material, detectar angústias e os anseios dos integrantes, etc., mas que variam dependendo do nível hierárquico.

O gráfico 31 demonstra que a maioria está insatisfeita ou pouco satisfeita (1 insatisfeita, 1 muito insatisfeita e 6 pouco satisfeitas) em relação ao nível de estresse no desempenho de cargo de oficial (questão 27), , existindo 4 oficiais satisfeitos (1 muito satisfeito e 3 satisfeitos). O estresse no trabalho é a tensão que o colaborador sofre em função do trabalho que desempenha. Dependendo do nível o estresse pode ser positivo, pois pode servir como um fator de estímulo ao indivíduo. No entanto, isso deve ser controlado para que não atinja níveis em que possa trazer até mesmo problemas físicos e emocionais ao colaborador.

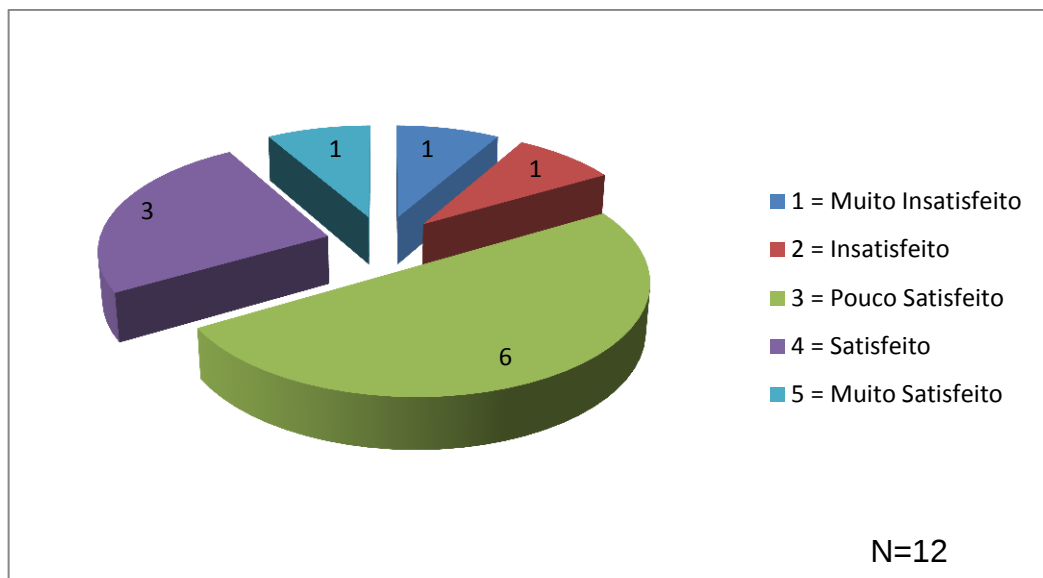


Gráfico 31 – Nível de estresse no desempenho do cargo de oficial

Fonte: Dados da pesquisa.

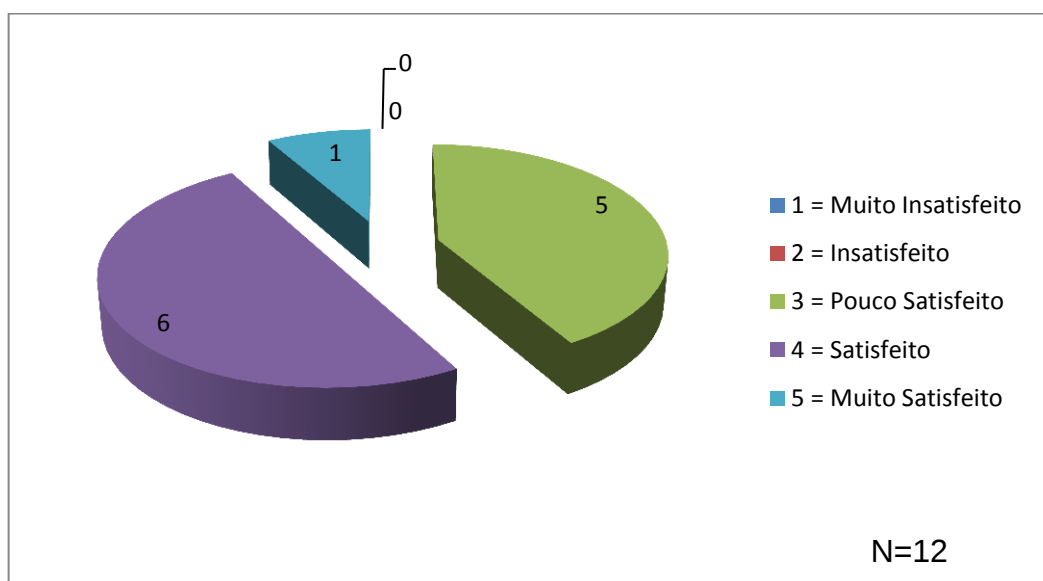


Gráfico 32 – Tarefas rotineiras no trabalho

Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 32 mostra se os oficiais estão satisfeitos ou insatisfeitos em relação a sua rotina de trabalho (questão 28), sendo que a maioria está satisfeita (1 muito satisfeito e 6 satisfeitos) e 5 estão pouco satisfeitos. Tarefas rotineiras são responsáveis por gerar uma sensação de estagnação e de que não se evolui, sendo um fator que pode levar a desmotivação.

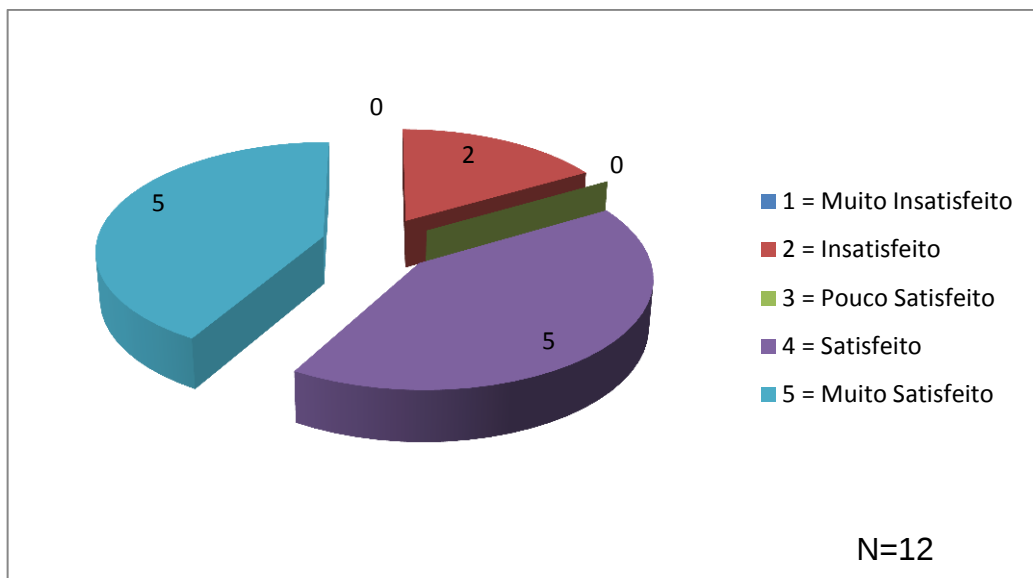


Gráfico 33 – Remuneração recebida

Fonte: Dados da pesquisa.

Através do gráfico 33, é possível observar que a maioria dos oficiais se sente satisfeito (5 satisfeitos e 5 muito satisfeitos) em relação a remuneração recebida (questão 29), existindo 2 deles insatisfeitos. Os valores dos subsídios dos militares no Estado do Mato Grosso são definidos pela Lei complementar nº 541 de 03 de julho de 2014 . Os valores dos salários pagos aos oficiais no Estado do Mato Grosso vigentes encontram-se entre R\$9.295,03 (2º-tenente - Nível 1) a R\$21.303,92 (Coronel - Nível 3). Importa ressaltar que não há aumento de salário devido a cursos superiores, mas apenas pela promoção devido ao tempo efetivo no cargo e a mudança de nível hierárquico.

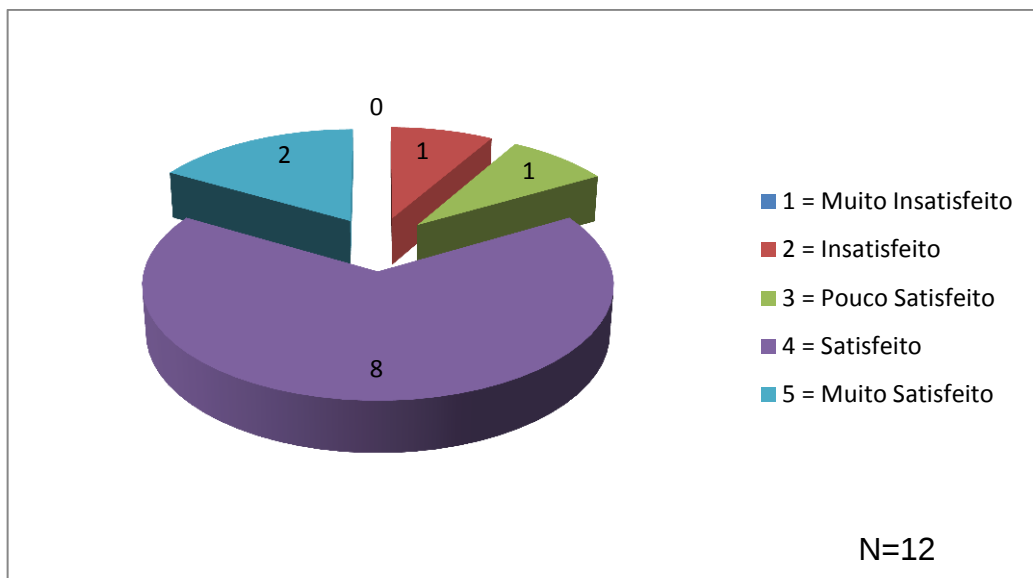


Gráfico 34 – Jornada de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 34, apresenta como está a satisfação e insatisfação dos oficiais em relação à jornada de trabalho (questão 30). A maioria está satisfeita neste quesito (2 muito satisfeitos e 8 satisfeitos) e insatisfeito (1 insatisfeito e 1 pouco satisfeito). É importante que o tempo ao qual os colaboradores se dediquem a prestação de serviço a organização seja ajustado de modo a não sobrecarregá-lo e gerar a sua insatisfação.

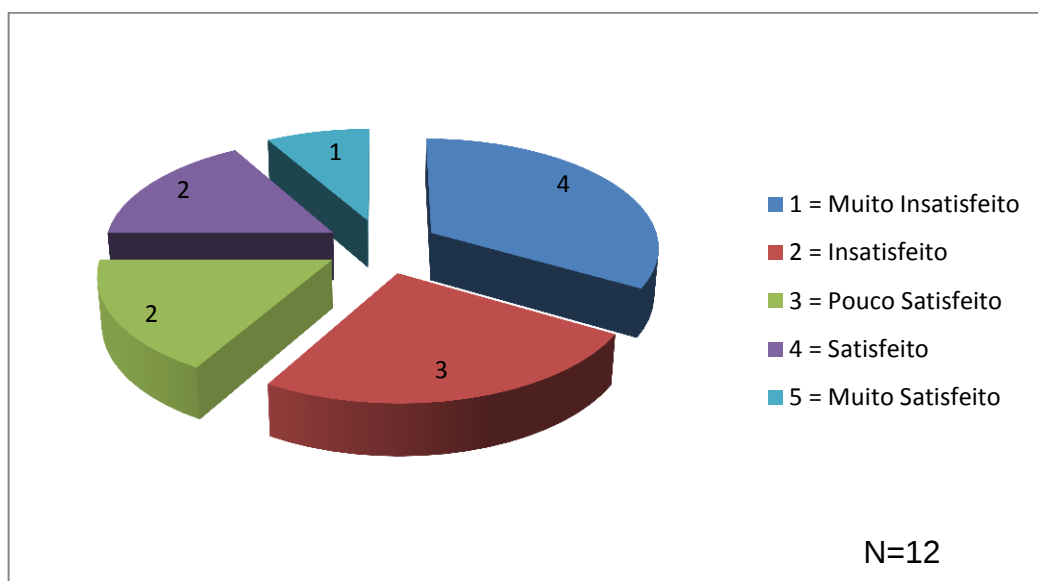


Gráfico 35 – Planos de benefícios oferecidos (convênios, plano de saúde, etc.)

Fonte: Dados da pesquisa.

A maioria dos oficiais estão insatisfeitos (2 pouco satisfeitos, 3 insatisfeitos e 4 muito insatisfeitos) em relação aos planos de benefícios oferecidos (convênios, plano de saúde, etc.) (questão 31) , existindo 3 oficiais satisfeitos (1 muito satisfeito e 2 satisfeitos) (ver gráfico 35). O VIII-CRNMT não oferece alguns tipos de benefícios, convênios ou planos e deve atentar-se para esta questão, pois é um fator desmotivador.

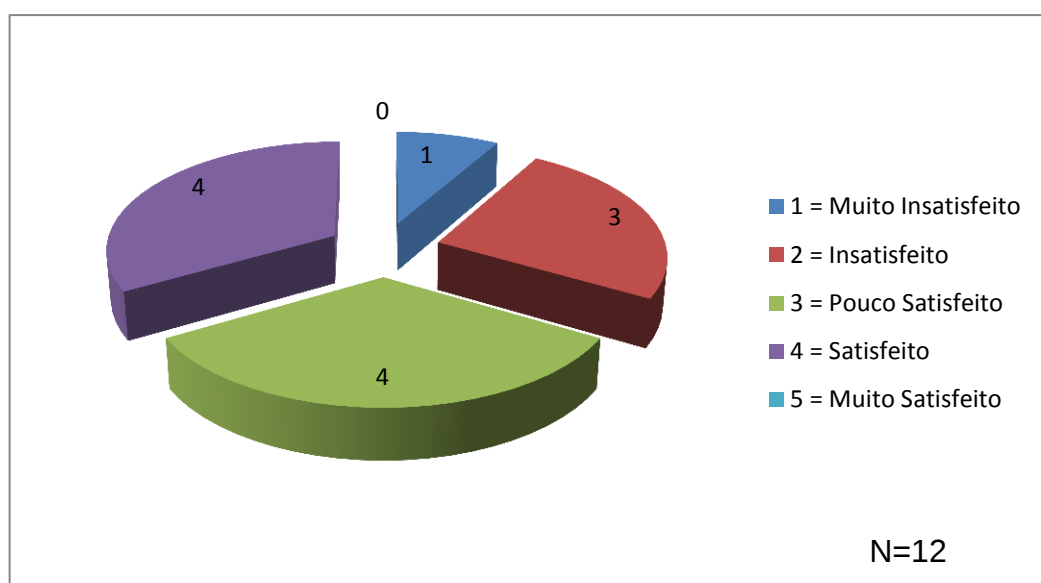


Gráfico 36 – Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais
 Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 36 analisa a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais (questão 32). A maioria dos oficiais se sentem insatisfeitos (1 esta muito insatisfeito, 3 insatisfeitos, e 4 pouco satisfeitos), e 4 satisfeitos. Um dos fatores pode estar relacionado ao fato de terem que se deslocar de sua cidade, deixando a família para assumir o cargo oferecido.

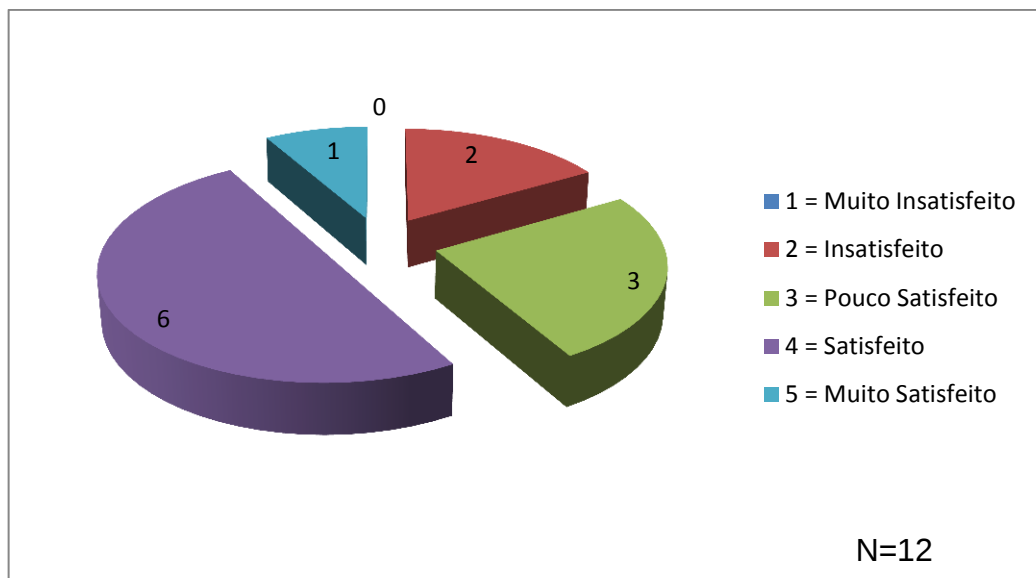


Gráfico 37 – Qualidade de vida e ambiente de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa.

No gráfico 37 verifica-se que existe certo equilíbrio entre o número de satisfeitos (1 muito satisfeito e 6 satisfeitos) e insatisfeitos (2 insatisfeitos e 3 pouco satisfeitos) em relação a qualidade de vida e ambiente de trabalho (questão 33).

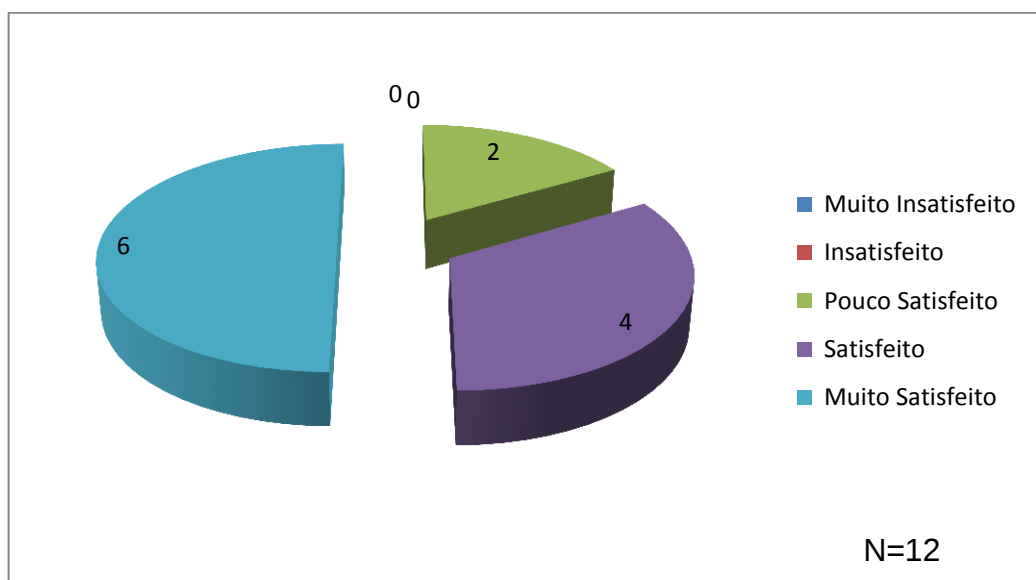


Gráfico 38 – Sentimento de realização de algo importante

Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 38 refere-se ao sentimento de realização de algo importante (questão 34). Neste fator, a maioria apresenta-se como satisfeita (4 satisfeitos e 6 muito satisfeitos), sendo que 2 demonstram-se pouco satisfeitos. Quando o profissional está satisfeito com o seu desenvolvimento profissional e sente-se

realizado, tem maior prazer e motivação. Portanto, verifica-se que os oficiais sentem-se realizados com a sua ocupação e podem então desempenhá-la de maneira mais positiva.

Com base na análise dos gráficos 29 a 38 quanto ao nível de satisfação em relação às condições de trabalho e estímulo, é possível afirmar que a maioria dos oficiais está satisfeitos em quase todos os fatores. O VIII-CRNMT deve focar principalmente nos fatores relacionados ao estresse, plano de benefícios oferecidos e na possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar, e buscar formas para que possam realizar melhoria nesses itens. Em relação às condições de trabalho e estímulo, pode-se observar que os níveis mais altos sentem-se satisfeitos, exceto na questão de estresse no trabalho e na possibilidade de conciliar o trabalho com a vida social. Já os níveis mais baixos sentem-se insatisfeitos, principalmente, dos planos de benefícios oferecidos pela instituição e das quantidades de atividades realizadas pelo cargo.

De modo a complementar a análise realizada neste estudo, optou-se por fazer uma análise dos resultados com base na Teoria das Necessidades de Maslow. Como referido anteriormente, a Teoria de Maslow contém 5 níveis que englobam as necessidades fisiológicas, de segurança, afetivo-social, de autoestima e de auto-realização. As necessidades fisiológicas referem-se a aspectos como conforto pessoal, boa postura, ambiente de trabalho, entre outros, servindo de ponto de partida para que se possa atender outras necessidades. As necessidades de segurança referem-se a segurança física em relação a acidentes de trabalho, assistência médica, garantia de no trabalho, etc. As necessidades afetivo-sociais referem-se por exemplo ao companheirismo com os colegas de trabalho, trabalhos em grupos, ajudar ou receber ajuda dos seus colegas. As necessidades de autoestima estão relacionadas ao reconhecimento, a importância que a organização dá-se ao seu colaborador, a realização de algo importante, etc. E as necessidades de auto-realização estão relacionadas a perfeição em mostrar que o indivíduo tem capacidade de ser alguém, tem potencial pra ser um líder. (HESKITH e COSTA, 1980)

Em relação ao nível fisiológico verifica-se que quando questionados sobre a estrutura (banheiros, dormitórios, etc.) da base (COPOM), 10 se sentem insatisfeitos. Percebe-se que o nível fisiológico não está sendo atendido nesses

requisitos, pois demonstra muita insatisfação com o ambiente, essas necessidades servem como base para que outras necessidades possam ser atendidas.

Quanto ao nível de segurança identificou-se que os fatores nos quais existem maiores níveis de satisfação estão relacionados à estabilidade, adequação das quantidades de atividades realizadas, a não realização de tarefas rotineiras e a remuneração. No entanto, é possível verificar que os oficiais encontram-se insatisfeitos em relação a fatores como os equipamentos, os cursos e benefícios oferecidos e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar, sendo preciso que o VIII-CRNMT atente-se a esses fatores.

Em relação ao nível afetivo-social nota-se que os oficiais encontram-se satisfeitos em relação aos seus superiores, quanto ao estímulo de iniciativas dos mesmos e na capacidade de se comunicarem. No entanto, questões como a gestão de conflitos, queixas ou problemas pessoais e as promoções oferecidas pela instituição apontam para níveis de insatisfação. Quando se trata de conflitos a organização utiliza providências severas fazendo com que o mesmo se sinta insatisfeito.

Em relação ao nível de autoestima quando questionado sobre igualdade de oportunidades nas promoções, os oficiais se sentem insatisfeitos, pois é um processo que depende de tempo de serviço na instituição militar. E se sentem satisfeitos quando se trata de competências e responsabilidades, reconhecimento dos esforços individuais e em equipes, promoções oferecidas pela instituição, possibilidade de crescimento e responsabilidades.

Em relação ao nível de auto-realização verifica-se que quando questionados sobre o envolvimento na tomada de decisões, nas atividades de melhoria da instituição e sentimento de auto realização os respondentes sentem-se satisfeitos. Este é um fator importante, pois o colaborador ao sentir-se auto realizado em seu cargo pode desempenhar suas atividades de maneira positiva e sentirem que fazem parte de algo importante.

5 CONCLUSÃO

Neste estudo foi visto a importância em terem-se colaboradores motivados e satisfeitos no seu trabalho. A revisão da literatura sobre a administração de recursos humanos e as teorias associadas à motivação nas organizações propiciou que fossem identificados fatores que as organizações devem atentar-se para que o seu capital humano possa desempenhar as suas funções de maneira mais harmoniosa, eficiente e eficaz. A organização que não está atenta a esses fatores pode sofrer com o absenteísmo e a rotatividade dos funcionários, bem como os custos associados.

O absenteísmo e a rotatividade demonstram a falta de interesse do trabalhador em manterem-se na organização, e podem levar as organizações ao fracasso. Estes problemas estão também relacionados ao grau de satisfação dos funcionários e ao seu desempenho no cargo. A satisfação das necessidades humanas deve ser considerada, no sentido de proporcionar aos membros da equipe condições para que manifestem seus desejos e opiniões, permitindo que os indivíduos busquem seu crescimento pessoal e/ou profissional. Portanto, a análise da satisfação/insatisfação dos integrantes da organização foco do estudo em relação a determinados itens permite identificar os fatores que estão levando os indivíduos à desmotivação e dar subsídio à organização no momento da formulação de um plano de ação aplicado aos seus colaboradores.

A análise dos resultados alcançados com este trabalho junto ao VIII-CRNMT possibilitou avaliar quão satisfeitos e insatisfeitos estão os oficiais em relação a determinados fatores. A pesquisa teve como objetivo analisar o nível de satisfação/insatisfação de todos os oficiais lotados no VIII-CRNMT da Polícia Militar, em relação à instituição, ao relacionamento com os superiores, condições de trabalho e as possibilidades de crescimento e propor sugestões que possam contribuir para a melhoria da organização.

Os dados obtidos pelo questionário aplicado aos 12 oficiais do VIII-CRNMT permitiu verificar que existem dissimilaridades em relação à satisfação em alguns dos fatores analisados. Nota-se que a organização deve investir mais em cursos profissionalizantes, no ambiente de trabalho, nos equipamentos individuais e dar mais conforto para que os oficiais possam realizar suas tarefas de maneira

satisfatória. Os principais pontos de satisfação dos oficiais são apresentados em relação à instituição, as condições de crescimento profissional e aos seus superiores.

Embora a validação do instrumento, não tenha sido realizada neste trabalho, devido ao tamanho da amostra e exigência de tratamentos estatísticos necessários, sugere-se que a mesma seja realizada com amostras maiores em trabalhos futuros em nível de pós-graduação. No entanto, esse não foi um fator restritivo ao alcance dos objetivos propostos neste estudo, que passa pela análise descritiva (e não explicativa) das variáveis que constam no questionário aplicado à população-alvo do estudo, complementadas pela análise que teve como base a teoria das necessidades de Maslow.

Este trabalho poderá ser ampliado em trabalhos futuros, podendo ser aplicado não somente aos oficiais, mas também aos soldados de toda a região Noroeste ou mesmo do Estado do Mato Grosso. Aumentar a amostra possibilita não somente traçar um retrato melhor da instituição, mas a própria análise do instrumento e a verificação da consistência interna dos itens considerados.

Embora o tamanho da amostra impeça a generalização dos resultados obtidos, não foi um fator impeditivo para que fossem encontradas informações que pudessem ser analisadas e que trouxessem contributos para a instituição. Este é um trabalho inicial que pode ser complementado em trabalhos futuros pela observação “*in loco*” ou mesmo técnicas de entrevista que possam permitir um melhor entendimento da satisfação e insatisfação dos oficiais.

REFERÊNCIAS

AMARO, A; PAVOA, A; MACEDO, L. **A arte de fazer questionários**. 2004/2005. (revista)

ANDRADE, D. D. **Recursos Humanos: Gestão de pessoas**. 01 ed. Santa Cruz do Rio Pardo, SP. Viena, 2008.

ARAUJO, Rodrigo Denis; **Estudo Da Motivação E Satisfação No Trabalho Dos Policiais Militares Da Cidade De Juina – MT**, 2013. 106f. Monografia (Conclusão de Curso) – Ajes Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena.

ASPIRAS: Disponível em: <http://www.aspiras.com.br/group/rj/forum/topics/o-que-faz-um-oficial-da-pm>, acessado em 26 de set de 2015.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BERGAMINI, Cecília W; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. Lei complementar nº 541 de 03 de julho de 2014.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Administração: teoria, processo e prática**. 4ª ed. Rio de Janeiro, 2007.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 4ª Reimpressão.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Recursos humanos** / Idalberto Chiavenato, - Ed. compactada, 4. ed. – São Paulo: Atlas 1997.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **TGA**, vol. 1 / Idalberto Chiavenato. – 6 ed. rev. E atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001 – 7ª Reimpressão.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

FERREIRA, A. DEMUTTI, C. M. GIMENEZ, P. E. O. **A teoria das necessidades de Maslow: A influência do Nível Educacional sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho**. 2010.

GIL, Robledo Lima; **Licenciaturas em Ciências Bibliográficas Disciplina de Pesquisa do Ensino de Ciências e Biologia Tipos de Pesquisas**, 2008.

GOMIDES, Jose Eduardo. **A definição do problema de pesquisa a chave para o sucesso do projeto de pesquisa**. 2002.

GUNTHER, Hartmut, **Como Elaborar um Questionário**. 2003.

HAMPTON, David R. **Administração: Comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

HESKETHI, J. L; COSTA , M. T. P. M. **Construção de um Instrumento para medida de satisfação no trabalho**. Rio de Janeiro, 1980.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, Disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=510325>, acessado em 28 de set de 2015.

MARION, J. C.; DIAS R.; TRALDI M. C. **Monografia para os curso de administração, contabilidade e economia**. – São Paulo, Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru: **Introdução a Administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas. 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru: **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas. 2006.

OLIVEIRA, K. D; ALMEIDA, K. L; BARBODA, T. L. **AMOSTRAGENS PROBABILISTICA E NÃO PROBABILISTICA: Técnicas e aplicações na determinação de amostras**. Jeronimo Monteiro, 2012

OLIVEIRA, Rosy M. **Roteiro para Elaboração de projeto de Pesquisa**. Barbacena, 2012.

PARK, Kil H.; BONIS, Daniel de F.; ABUD, Marcelo R. **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo: Pioneira, 1999.

PIRAMADE DE MASLOW: Disponível em: Disponível em:
<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf>, acessado em 24 de out de 2015

ROBBINS, P. Stephen. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SCHERMERHORN, John R. Jr.; Hunt, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, O D. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SIROTENCO, Mariza Ana Pereira, **Análise do nível de Satisfação e Insatisfação dos funcionários das lojas americanas situada no centro de Florianópolis**, 2007.

STEFANO, S. R; ZAMPER, M. A; MAÇANEIRO, M. B. **Satisfação no trabalho e indicadores de clima organizacional: um estudo Multi-Casos na região central do Paraná**, 2006.

STONER, A. F. James. **Administração**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985;

TRIERWEILLER, A. C; WEISE, A. D; PEIXE, B. C. S; BORNIA, A. C; AZEVEDO, B. M; **Satisfação e motivação dos colaboradores da CP Promotora – um estudo de caso**, 2001.

VIII-CRNMT: Disponível em:
http://www.comandoregional8.com.br/texto.php?id_conteudo=7, acessado em 26 de set de 2015.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** São Paulo: 1999.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK John R. **Comportamento organizacional.** São Paulo, Saraiva, 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Dados de Identificação do Projeto

Título do Projeto: Análise dos níveis de satisfação no trabalho dos Oficiais da Polícia Militar do VIII-CRNMT.

Pesquisador/a Responsável: Katia Geller

Orientador/a: Prof. MSc. Ariovaldo Lopes de Carvalho

Instituição: Faculdade de Ciência Contábeis e de Administração do Vale do Juruena

Telefone: (66) 9958-2989 – 8418-6490

E-mail: katia.geller@hotmail.com

Prezado Sr.,

Você está sendo **convidado a participar**, como voluntário, na pesquisa "*Análise dos níveis de satisfação no trabalho dos Oficiais da Polícia Militar do VIII-CRNMT*". Esta pesquisa tem como objetivo analisar o nível de satisfação dos oficiais lotados no VIII-CRNMT da Polícia Militar de Mato Grosso no desempenho das suas funções. Para isso, serão feitas algumas perguntas para analisar a satisfação dos Oficiais em relação: a instituição, ao relacionamento com superiores, as condições de trabalho e as possibilidades de crescimento profissional.

No caso de concordar em participar da pesquisa, você terá que **responder a um pequeno questionário**. A sua participação no estudo não implica nenhum risco para sua saúde nem constrangimento, apenas a disponibilidade de seu tempo para responder ao questionário.

Em qualquer momento do estudo, você terá acesso à **pesquisadora** para **esclarecimento** de eventuais **dúvidas**, se assim desejar.

A sua participação é voluntária e por essa razão tem a liberdade de retirar este consentimento e abandonar o estudo a qualquer momento.

As informações obtidas serão analisadas em conjunto com outros sujeitos da pesquisa, **não sendo divulgada a identificação de nenhum participante**. Enfatizamos que seu nome será preservado e que nenhum dado pessoal será divulgado. Os **dados** e o material coletado **serão utilizados apenas para esta pesquisa acadêmica**.

Não haverá nenhum custo com sua participação, assim como, não haverá nenhum reembolso/pagamento pela sua participação. Farão parte do estudo todas as pessoas que aceitem participar **livremente** da pesquisa, após leitura, aceitação e assinatura deste termo (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido).

Assinatura do Pesquisador Responsável: _____

Consentimento de participação da pessoa na pesquisa

Eu, _____, declaro que li ou me foi lido as informações contidas nesse documento, fui devidamente informado pela pesquisadora sobre os objetivos, procedimentos do estudo que serão utilizados, a não existência de riscos e desconfortos e que não haverá custos/reembolsos aos participantes. Foi-me garantido que posso retirar o consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer consequência. Fui igualmente informado da garantia de que meus dados pessoais não serão divulgados e que as informações obtidas serão utilizadas apenas para fins científicos vinculados ao presente projeto de pesquisa. Assim, concordo em participar da pesquisa. Declaro, ainda, que recebi uma cópia desse Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

LOCAL E DATA:

_____, ____ de _____ de 2015.

(Assinatura do participante)

APÊNDICE B – INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

ANÁLISE DOS NÍVEIS DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS OFICIAIS DA POLÍCIA MILITAR DO VIII-CRNMT

Prezado Senhor,

No âmbito do Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena (AJES) pretendo realizar uma pesquisa para avaliar o nível de satisfação dos oficiais lotados no VIII-CRNMT da Polícia Militar de Mato Grosso no desempenho das suas funções e atividades profissionais. Esta pesquisa denomina-se por *“ANÁLISE DOS NÍVEIS DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS OFICIAIS DA POLÍCIA MILITAR DO VIII-CRNMT”* e conta com a orientação científica do Prof. MSc. Ariovaldo Lopes de Carvalho.

A sua participação no estudo é voluntária, confidencial e anônima. Os dados recolhidos serão analisados em conjunto com outros participantes da pesquisa, não sendo divulgada a identificação de nenhum participante.

Os questionários deverão ser enviados ao email katia.geller@hotmail.com, de modo a garantir a confidencialidade e anonimato dos respondentes.

Nesse sentido, solicitamos que **responda a todas** as questões do questionário de forma sincera. Não existem respostas certas ou erradas.

Grata pela atenção,

Acadêmica Kátia Geller (VIII Termo de Administração)

Este trabalho realiza-se com o apoio e supervisão científica da AJES, da coordenação do Curso de Ciências Contábeis e Administração e do Setor de Supervisão de Monografias do Curso de Administração da mesma instituição.

A instituição agradece a atenção dispensada à pesquisa.

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS OFICIAIS DA POLÍCIA MILITAR DO VIII-CRNMT

(adaptado de Araujo & Bermudez, 2013)

1) Idade _____ anos

2) Tempo como oficial: _____ anos

3) Qual o seu nível de escolaridade?

- () Ensino Fundamental completo
 () Ensino Médio incompleto
 () Ensino Médio completo
 () Superior incompleto
 () Superior Completo

4. Qual o seu posto?

- () Coronel
 () Tenente Coronel
 () Major
 () Capitão
 () Primeiro-Tenente
 () Segundo-Tenente
 () Outro. Qual? _____

Para responder ao questionário, assinale com uma **X** (cruz) a **opção que melhor corresponde à sua opinião**, seguindo a seguinte **escala** de resposta:

- 1 = Muito Insatisfeito
 2 = Insatisfeito
 3 = Pouco Satisfeito
 4 = Satisfeito
 5 = Muito Satisfeito

Qual é o seu nível de satisfação com a instituição?

Satisfação com...	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
Postura da instituição face à mudança e à modernização.					
Nível de envolvimento dos colaboradores na instituição e na respectiva missão.					
Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão.					
Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria da instituição.					
Reuniões bem estruturadas para esclarecimento de dúvidas e objetivos.					
Modo como a Instituição lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais.					
Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais.					
Igualdade de oportunidades nos processos de promoções.					
Política de gestão de recursos humanos existente na instituição.					

Satisfação com...	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
Estrutura da base (COPOM) - banheiros, dormitórios, sala de cautela e recepção ao público.					
Qualidade dos equipamentos de comunicação disponíveis (rádios portáteis, rádios de VTR).					
Equipamentos de proteção individual disponível E.P.I. (colete, capas, cinto de guarnição, armamentos, munições, algemas, entre outros).					
Veículos para os serviços diários					
Qual é o seu nível de satisfação na relação com os superiores?					
Aceita críticas construtivas					
Aceita sugestões de melhoria					
Delega competências e responsabilidades					
Estimula a iniciativa das pessoas					
Reconhece e premia os esforços individuais e das equipes					
Capacidade dos superiores hierárquicos de se comunicarem com seus subordinados					
Qual é o seu nível de satisfação com a estabilidade e condições para crescimento profissional?					
Cursos disponibilizados pela instituição					
Plano de carreira da instituição					
Promoções oferecidas pela instituição					
Estabilidade ou garantia no serviço efetivo como Oficial militar					
Possibilidade de crescimento					
Qual é o seu nível de satisfação com as condições de trabalho e estímulos?					
Quantidade de atividades realizadas no cargo de oficial					
Responsabilidade exigida pelo cargo de oficial					
Nível de estresse no desempenho do cargo de oficial					
Tarefas rotineiras no trabalho					
Remuneração recebida					
Jornada de trabalho					
Plano de benefícios oferecidos (convênios, plano de saúde, etc).					
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais					
Qualidade de vida e ambiente de trabalho.					
Sentimento de realização de algo importante.					

Obrigado pela sua participação!