



**Motivação e Satisfação na Administração Pública:
Um estudo de caso na Reitoria do Instituto Federal do Triângulo Mineiro**

Júlio César de Carvalho

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Assessoria de Administração
Versão final

Novembro - 2017
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO
PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO



**Motivação e Satisfação na Administração Pública:
Um estudo de caso na Reitoria do Instituto Federal do Triângulo Mineiro**

Júlio César de Carvalho

Dissertação de Mestrado

**apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para
obtenção do grau de Mestre em Assessoria de Administração, sob a orientação do
Professor Doutor José Carlos Pereira de Morais**

Novembro - 2017

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO
PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Resumo

A motivação e a satisfação no trabalho tem sido alvo de incalculáveis pesquisas na área de ciências humanas e sociais. O grande desafio para o gestor é descobrir como manter as pessoas motivadas e satisfeitas em seu ambiente de trabalho, visto que os seres humanos são diferentes uns dos outros, as situações no trabalho diferem de empresa para empresa, de um país para outro, tornando-se assim um procedimento árduo, contínuo e laborioso. A presente investigação delimitou como tema, a motivação e a satisfação no trabalho. Concebeu objetivo geral desta pesquisa, analisar quais fatores determinam a motivação e o nível de satisfação no trabalho dos servidores públicos federais administrativos do Instituto Federal do Triângulo Mineiro - Reitoria. A metodologia aplicada neste inquérito foi o estudo de caso, quantitativo, descritivo, transversal. Foi realizada a revisão da literatura, resultando no referencial teórico sobre os fatores considerados determinantes para a motivação e a satisfação. Para a coleta de dados foram aplicados dois questionários, validados cientificamente, aos 125 servidores. O primeiro, fundamentado nos estudos de Rego (2000, 2002), para analisar a motivação, apoiado na teoria de *McClelland*, motivos (sucesso, afiliação e poder), e o segundo, em Siqueira (2008), para medir o nível de satisfação no trabalho através das cinco dimensões (colegas de trabalho, chefia, salário, promoções e natureza do trabalho) obtendo 69,60% de respostas. Os dados foram tabulados e analisados utilizando a estatística descritiva para os cálculos (média, desvio padrão, intervalo de confiança, correlação, coeficiente de variação, variância e percentil). Os resultados revelaram que o fator motivacional mais determinante no perfil dos servidores é o afiliativo e entre as cinco dimensões da satisfação no trabalho, prevaleceram a satisfação com os colegas e com a chefia.

Palavras-chave: Motivação; Satisfação no trabalho; Servidores públicos.

Abstract

The motivation and satisfaction in work has been the subject of incalculable researches in human and social sciences areas. The big challenge for the manager is to find and keep the people motivated and satisfied in the work environment, as long as human being is different from each other, the situations in work differs from one company to another, from one country to another, it becomes a hard, continuous and laborious process. The present research delimited as theme, the motivation and the satisfaction in work. The general objective conceived in this research was to analyze which factors provide the motivation and the level of satisfaction in work of federal public administrative servers of the Federal Institute of Triângulo Mineiro – Rectory. The methodology applied in this survey was the case study, quantitative, descriptive, transversal. It was realized a review of literature, resulting in the theoretical frame about the factors considered determining for the motivation and the satisfaction. For the data collection have been applied two questionnaires, scientifically validated, to the 125 servers. The first one, based on the studies of Rego (2000, 2002) to analyze the motivation, supported in the *McClelland's* theory, reasons (success, affiliation and power) and the second, in Siqueira (2008), to measure the level of satisfaction in work through the five dimensions (professional colleagues, management, salary, promotions and nature of work) obtained answers of 69,60% of the servers. The data were tabulated and analyzed using the descriptive statistics for the calculations (rate, standard deviation, confidence interval, correlation, variation coefficient, variance and percentile). The results revealed that the most determinant motivation factor of the servers is the affiliation and between the five dimensions of satisfaction in work prevailed the satisfaction with the professional colleagues and with the management.

Keywords: Motivation, Job satisfaction, Public servants.

Aos meus Pais, José Geraldo "*in memoriam*" e Romilda por me terem feito o que sou hoje.

A minha esposa Priscila e aos meus amados filhos: Júlia, Vinícius e Felipe.

Agradecimentos

Agradeço eternamente a Deus e a Nossa Senhora D'Abadia, por ter me dado força, coragem para enfrentar os desafios e paciência para concluir este difícil e enriquecedor projeto.

À minha mãe e aos meus irmãos, pelas palavras de apoio, coragem, paciência, broncas, conselhos, dedicação, conforto... me faltam palavras!

À minha esposa e aos meus filhos, peço desculpas pela ausência, pelos momentos de impaciência, meu muito obrigado pelo carinho e compreensão de vocês e por não ter me deixado desistir, serei eternamente grato!

Agradeço aos professores deste mestrado, por compartilharem seus conhecimentos.

Aos colegas de mestrado, pela companhia, alegrias, tristezas, dificuldades enfrentadas, colaboração!

Ao Instituto Federal do Triângulo Mineiro, por esta gigantesca oportunidade.

Ao meu Professor orientador, por dividir seus conhecimentos, sua sabedoria e acreditar no meu projeto.

A todos os respondentes anônimos desta pesquisa, que colaboraram com sua opinião sincera, para o sucesso desta investigação.

Resumidamente, meu muito obrigado, a todos aqueles que de uma maneira ou de outra, acreditaram e contribuíram, direta ou indiretamente para realização deste trabalho.

Lista de Abreviaturas

CD	Cargo de Direção
CO	Comportamento Organizacional
D.O.U	Diário Oficial da União
EST	Escala de satisfação no trabalho
FG	Função Gratificada
IC	Intervalo de Confiança
IFTM	Instituto Federal do Triângulo Mineiro
MAX	Valor Máximo
MEC	Ministério da Educação
N.	Número de elementos
MÍN.	Valor Mínimo
ModCO	Modificação do Comportamento Organizacional
PCCTAE	Plano de Carreira Cargos Técnicos Administrativos em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Índice geral

Índice de Apêndices.....	x
Índice de Figuras	x
Índice de Quadros	x
Índice de Gráficos	xi
Índice de Tabelas	xi
Índice de Anexos	xii
Introdução	1
Capítulo I - Contextualização do Estudo.....	4
1.1. Relevância do Estudo.....	5
1.2. Viabilidade da Pesquisa	6
1.3. Objeto do Estudo.....	6
1.4. Objetivo Geral	6
1.4.1. Objetivos Específicos	7
Capítulo II - Enquadramento Teórico..	8
2.1. Administração Pública.....	9
2.1.2. Servidor Público.....	9
2.1.3. Plano de Carreira dos Servidores.....	10
2.1.3.1. Progressão Funcional	10
2.1.4. Incentivo à Qualificação	10
2.1.5. Funções Gratificadas e Cargos de Chefia	11
2.2. Motivação.....	11
2.2.1. Motivação Intrínseca.....	11
2.2.2. Motivação Extrínseca.....	12
2.3. Teorias da Motivação.....	12
2.3.1. Teorias de Conteúdo (Gerais).....	13
2.3.1.1. A Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	13
2.3.1.2. Teoria dos Motivos de McClelland.....	16
2.3.2. Teorias de Conteúdo (Organizacionais).....	18
2.3.2.1. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	18
2.3.3. Teoria de Processo (Gerais).....	19

2.3.3.1.	Teoria da Equidade.	19
2.3.3.2.	ModCO (Modificação do Comportamento Organizacional)	20
2.3.4.	Teorias de Processo (Organizacionais).....	21
2.3.4.1.	Teoria da definição de Objetivos Locke e Latham	21
2.3.4.2.	Teoria das expectativas de Vroom.....	21
2.4.	Satisfação no Trabalho.....	22
2.4.1.	Dimensões da Satisfação.....	24
2.4.2.	Componentes da Satisfação no Trabalho.....	25
2.4.3.	Abordagens ao Estudo Satisfação no Trabalho	26
2.4.4.	Modelos de Satisfação	26
2.4.5.	Causas da Satisfação	27
2.4.6.	Avaliação da Satisfação no trabalho.....	29
2.4.6.1.	Escala de Satisfação no Trabalho (EST).....	29
Capítulo III - Metodologia de Investigação.....		31
3.1.	Introdução	32
3.2.	Método Científico.	32
3.3.	Tipo de Investigação.....	33
3.4.	Problema de Investigação.....	34
3.5.	Objetivo Geral e Específicos.....	34
3.6.	Dados Primários e Secundários.....	35
3.7.	Variáveis de estudo....	35
3.8.	Universo/Amostra.	35
3.9.	Método de recolha dos dados.....	36
3.10.	Comitê de Ética.....	38
3.11.	Análise dos dados.....	38
Capítulo IV - Apresentação, Análises e Discussão dos resultados		39
4.1.	Introdução	40
4.2.	Apresentação e Análise dos Resultados	40
4.3.	Estudo de Caso.....	40
4.4.	Resultados e análises sociodemográfica da amostra.....	42
4.4.1.	Discussão geral dos dados demográficos.....	45

4.5.	Resultados e Análises da Motivação.....	46
4.6.	Análise descritiva das dimensões satisfação no trabalho.....	52
4.7.	Análise de Correlação Linear de Pearson.	62
4.7.1.	Correlação motivação para o sucesso	62
4.7.2.	Correlação motivação para afiliação.....	63
4.7.3.	Correlação motivação para o poder	63
4.7.4.	Correlação satisfação com colegas de trabalho	64
4.7.5.	Correlação satisfação com a chefia.....	64
4.7.6.	Correlação satisfação com salário.....	65
4.7.7.	Correlação satisfação com promoções.....	65
4.7.8.	Correlação satisfação com natureza do trabalho.....	65
4.7.9.	Análise de correlação motivação e satisfação no trabalho.....	66
4.7.10.	Discussão geral dos resultados.....	67
Capítulo V - Conclusões, Limitações e Propostas futuras..		71
5.1.	Conclusões.....	72
5.2.	Limitações do estudo	75
5.3.	Recomendações de pesquisas futuras	75
Referências Bibliográficas		77
Apêndices.....		83
Anexos.....		91

Índice de apêndices

Apêndice A	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	83
Apêndice B	Instruções do Questionário.....	85
Apêndice C	Questionário sociodemográfico.....	86
Apêndice D	Questionário da Motivação	87
Apêndice E	Questionário da Satisfação no trabalho.....	89

Índice de figuras

Figura 1	Pirâmide das Necessidades de Maslow.....	14
Figura 2	Impulsos motivacionais	15
Figura 3	Pirâmide da nova hierarquia das necessidades.	16
Figura 4	Comparativo entre as necessidades Maslow e Herzberg	19
Figura 5	Localização regional dos campi do IFTM.	41

Índice de quadros

Quadro 1.	Taxonomia das Teorias da motivação.....	12
Quadro 2.	Necessidades de Maslow implicações	14
Quadro 3.	Motivos de Sucesso, Afiliação e Poder.....	17
Quadro 4.	Necessidades motivadoras	18
Quadro 5.	Fatores Motivacionais e Higiênicos.....	18
Quadro 6.	Conceitos de satisfação no trabalho.....	23
Quadro 7.	Facetas da satisfação no trabalho.....	26
Quadro 8.	Causas da satisfação no trabalho.....	27
Quadro 9.	Questionário de motivação	87
Quadro 10.	Questionário de satisfação no trabalho.....	89

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Perfil sociodemográfico - gênero.....	42
Gráfico 2.	Perfil sociodemográfico - formação.....	43
Gráfico 3.	Perfil sociodemográfico - estado civil	43
Gráfico 4.	Perfil sociodemográfico - filhos.....	44
Gráfico 5.	Perfil sociodemográfico - função gratificada.....	45
Gráfico 6.	Comparativo da pesquisa com referencial teórico.....	47
Gráfico 7.	Satisfação global	53
Gráfico 8.	Satisfação geral no trabalho	61

Índice de tabelas

Tabela 1.	Escore de Tendência de satisfação.....	37
Tabela 2.	Faixa etária	42
Tabela 3.	Tempo de serviço.....	44
Tabela 4.	Resultado global da motivação dos servidores.. ..	46
Tabela 5.	Resultado da análise motivo sucesso	48
Tabela 6.	Percentual do motivo sucesso nos sete níveis da escala	48
Tabela 7.	Resultado da análise motivo afiliação.....	49
Tabela 8.	Percentual do motivo afiliação nos sete níveis da escala.....	50
Tabela 9.	Resultado da análise motivo poder	51
Tabela 10.	Percentual do motivo poder nos sete níveis da escala.....	52
Tabela 11.	Satisfação global no trabalho	53
Tabela 12.	Dimensão da satisfação com colegas.....	54
Tabela 13.	Percentual da satisfação com colegas nos sete níveis da escala.....	55
Tabela 14.	Dimensão da satisfação com a chefia.	56
Tabela 15.	Percentual da satisfação com a chefia nos sete níveis da escala.....	56
Tabela 16.	Dimensão da satisfação com as promoções.	57
Tabela 17.	Percentual da satisfação com as promoções nos sete níveis da escala.....	58
Tabela 18.	Dimensão da satisfação com o salário.	59
Tabela 19.	Percentual da satisfação com o salário nos sete níveis da escala.....	60
Tabela 20.	Dimensão da satisfação com a natureza do trabalho.. ..	60

Tabela 21.	Percentual da satisfação com a natureza do trabalho.....	61
Tabela 22.	Coeficientes de correlação motivo sucesso.....	62
Tabela 23.	Coeficientes de correlação motivo afiliação.....	63
Tabela 24.	Coeficientes de correlação motivo poder.....	63
Tabela 25.	Coeficientes de correlação satisfação com colegas de trabalho.....	64
Tabela 26.	Coeficientes de correlação satisfação com chefia.....	64
Tabela 27.	Coeficientes de correlação satisfação com salário.....	65
Tabela 28.	Coeficientes de correlação satisfação com as promoções.....	65
Tabela 29.	Coeficientes de correlação satisfação com natureza do trabalho.....	66
Tabela 30.	Coeficientes de correlação motivação e satisfação no trabalho.....	66

Índice de anexos

Anexo I	Comprovante de Aprovação Projeto Comitê de Ética.....	91
Anexo II	Carta de Anuência.....	92
Anexo III	Termo de Confidencialidade.....	93
Anexo IV	Carta de Encaminhamento ao Comitê de Ética.....	94
Anexo V	Termo de Autorização para Utilização de Dados.....	95
Anexo VI	Cálculo R quadrado das variáveis motivação e satisfação.....	96

Introdução

A motivação e a satisfação no trabalho, por se tratar de um campo multidisciplinar, tem sido alvo a várias décadas de incalculáveis investigações, e ocupando espaço notório de dedicação entre as preocupações dos pesquisadores nas mais variadas disciplinas, como Filosofia, Antropologia, Psicologia, Sociologia e Administração, todas buscando elucidar sobre o que leva o ser humano a ação.

Os temas motivação e satisfação no trabalho são de extrema importância para gestão de recursos humanos, seja na iniciativa privada ou na administração pública, apesar das características e peculiaridades distintas em ambas as esferas organizacionais. Para que as organizações públicas possam cumprir com suas metas e diretrizes, seus servidores precisarão estar satisfeitos e motivados, uma vez que eles representam o elo existente entre o governo e a sociedade. Segundo Kondo (1994, p. 13), "qualquer que seja o trabalho que estejamos considerando, motivar as pessoas que estão envolvidas é uma das mais importantes políticas e condição fundamental para que possamos atingir nossos objetivos". Por isso é vital a existência de servidores com espírito de equipe, que dêem sustentação a administração.

Defronte este contexto, demarcou como enfoque deste estudo, a motivação e a satisfação no trabalho, saliente-se ainda que a delimitação espacial foi entre todos os servidores públicos federais administrativos do Instituto Federal do Triângulo Mineiro - Reitoria e paralelamente, a delimitação temporal ocorreu de janeiro a setembro de 2017. A justificativa para a escolha deste tema se deu pelo valor que tem o capital humano hoje dentro de uma organização, em especial os servidores técnicos administrativos aqui investigados, pela relevância de suas atividades desenvolvidas na Reitoria, e também da necessidade de analisar, conhecer e entender um pouco mais do comportamento e perfil dos servidores do IFTM.

Ao longo desta pesquisa, algumas referências se fizeram centrais, tornando assim os pilares de sustentação teórica desta investigação, sendo: Manual do Comportamento Organizacional e Gestão, de Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cardoso e Neves (2016); Manual de Psicossociologia das Organizações, de Ferreira, Neves e Caetano (2011); Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão de Siqueira (2008); Fundamentos do Comportamento Organizacional de Robbins (2009), Psicologia nas Organizações, de Spector (2006); Os motivos de sucesso, afiliação e poder - Desenvolvimento

e validação de um instrumento de medida, de Rego (2000); Motivos de Sucesso, Afiliação e Poder: Evidência Conformatória do Constructo, de Rego e Carvalho (2002).

Esta dissertação está estruturada em seis partes. Além desta introdução que retrata e delimita o tema pesquisado, bem como as referências principais utilizadas na pesquisa, temos o Capítulo I que contextualiza a investigação, sua viabilidade, relevância, objeto, o objetivo geral, objetivos específicos, por último, a questão de partida que orienta este estudo.

O capítulo II, referente a revisão bibliográfica ou enquadramento teórico, apresenta uma síntese sobre administração pública, servidores públicos, em seguida as principais teorias da motivação, e satisfação no trabalho.

No capítulo III diz respeito à metodologia de investigação, o caso estudado, universo, a amostra, os instrumentos e procedimentos para coleta dos dados, as variáveis investigadas, e análise dos dados.

Relativamente no capítulo IV temos a apresentação geral da instituição pesquisada, o perfil sociodemográfico dos indivíduos, as análises das variáveis motivação e satisfação no trabalho e discussão geral dos resultados.

Por conseguinte capítulo V são apresentadas as principais conclusões, limitações e propostas para estudos futuros.

Capítulo I Contextualização do Estudo

1.1 Relevância do Estudo

A Administração pública tem como principal objetivo atender aos interesses da comunidade, o bem comum e a coletividade. As instituições públicas de ensino superior são organizações muito complexas, devido as suas especialidades tipo a burocracia, pouca flexibilidade, os processos em sua maioria são previamente definidos e formalizados sem contar o facto de executarem tarefas múltiplas e ainda atender aos mais diversos segmentos públicos.

As organizações à medida que vão se tornando bem sucedidas, tendem a aumentar o número de colaboradores e recursos, passando a influenciar a vida das pessoas, na maneira como se vestem, em seus valores, nas suas expectativas, no relacionamento na mesma forma as pessoas passam a influenciar as organizações com seu modo particular de sentir, pensar e agir (Chiavenato, 2014). Segundo o autor dessa situação resulta quase sempre, a instauração do conflito entre os objetivos individuais de cada trabalhador e os objetivos organizacionais, impactando na motivação e na satisfação dos indivíduos. Por isso é de extrema importância que as organizações busquem cada vez mais, compreender o que é a motivação, como aplicar seus conceitos e principalmente o que motiva as pessoas, uma vez que os indivíduos são diferentes, com objetivos diferentes e cada qual com seu jeito próprio de ser motivado. De acordo com Megginson, Mosley e Pietri (1998, p. 346), "a motivação é o processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades e personalidades distintas, a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais". A abordagem motivacional de McClelland orienta-se nesta direção, buscando entender o comportamento humano através de fatores internos que levam os indivíduos a agirem (Rego, 2000).

Igualmente e não menos importante, a satisfação no trabalho tem sido o centro de muitas pesquisas, sobre o que satisfaz uma pessoa, quais suas necessidades, o quanto ela espera da organização, de seus colegas e superiores. Para Schermerhorn et al. (2005, p. 93), a satisfação no trabalho é o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho. Conseqüentemente, por se tratar de um estado subjetivo, a satisfação é tão complexa quanto à motivação, devido as suas variações entre as pessoas e situações, "se a motivação é uma variável crítica para a gestão do comportamento organizacional, a satisfação não o é menos" (Cunha et al. 2016, p.147).

Fundamenta-se a relevância deste estudo por tratar de dois temas essenciais para sobrevivência de qualquer organização, quer na esfera pública ou privada, e pela importância de procurar entender os fatores da motivação e satisfação na ótica dos servidores. Na condição de servidor, espera-se obter uma visão geral que possa fornecer um feedback, contribuindo como suporte para os gestores na compreensão das relações entre os servidores e a instituição, entendendo seus comportamentos e sentimentos, estimulando-os a atingir as metas e os resultados esperados e planejados, sejam eles individuais ou coletivos em relação a organização e vice-versa, "a força da alcatéia é o lobo, e a força do lobo é a alcatéia", (Rudyard Kipling apud Wooden e Jamison, 2011, p. 100). Considera-se relevante esta investigação, por ser um estudo pioneiro na Instituição, representando assim um contributo adicional importante, de orientação gerencial e acadêmica, subsidiando com informações norteadoras, idéias, reflexões e sugestões.

1.2 Viabilidade da Investigação

No que diz respeito à viabilidade, a pesquisa torna-se exequível pela facilidade de acesso à amostra estudada, visto que o pesquisador faz parte do quadro efetivo de servidores, e em contato diariamente com todos os setores administrativos da Reitoria, facto este que foi de extrema importância para conseguir a quantidade obtida de respostas na aplicação do questionário, além do baixo custo de execução do método de recolha dos dados por sua simplicidade, clareza e facilidade na assimilação das perguntas.

1.3 Objeto do estudo

O objeto de pesquisa debruçar-se-á sobre a teoria referenciada, buscando na literatura, identificar e recolher dados e informações sobre os conceitos em estudo, suas evoluções, relações e relevância, para compreender e responder a seguinte questão de investigação: Qual o nível de motivação e satisfação no trabalho na perspectiva dos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro no desenvolvimento de suas atribuições?

1.4 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é analisar quais fatores determinam a motivação e o nível de satisfação no trabalho dos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro.

1.4.1 Objetivos Específicos

A partir deste pressuposto foram delineados os objetivos específicos seguintes:

- Medir qual dos três descritores propostos por McClelland: *sucesso*, *afiliação* e *poder*, têm mais influência na motivação dos servidores;
- Analisar qual o nível de satisfação global dos servidores;
- Investigar qual a correlação entre as variáveis dependentes da motivação (sucesso, afiliação e poder) e da satisfação (colegas de trabalho, chefia, salários, promoções e natureza do trabalho) e as independentes de natureza sociodemográfica (gênero, faixa etária, formação, função gratificada e tempo de serviço);
- Identificar qual fator motivacional têm menos significância para os servidores;
- Analisar qual das cinco dimensões da satisfação tem mais influência no comportamento dos servidores;

Capítulo II Referencial Teórico

A base teórica que sustentou esta pesquisa, foi dividida em partes apresentando assim alguns conceitos sobre a Administração Pública, servidores públicos, motivação e satisfação no trabalho.

2.1 Administração Pública

A Administração Pública, num sentido amplo, designa o conjunto de serviços e entidades incumbidos de concretizar as atividades administrativas, ou seja, da execução das decisões políticas e legislativas. Pela própria natureza de ser um Estado Federal, as atividades administrativas são distribuídas pela Constituição Federal entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, "em sentido mais abrangente, a expressão Administração Pública designa o conjunto das atividades diretamente destinadas à execução das tarefas ou incumbências consideradas de interesse público ou comum, numa coletividade ou numa organização estatal" (Bobbio, 1998, p. 10). Para Carvalho (2010, p. 350), o serviço público é "toda atividade prestada pelo Estado ou por seus delegados, basicamente sob o regime público, com vista à satisfação de necessidades essenciais e secundárias da coletividade".

2.1.2 Servidor Público

Os servidores públicos constituem uma subespécie dos agentes públicos administrativos, categoria que abrange a grande massa prestadora de serviços a Administração e a ela vinculados por relações profissionais, em razão de investidura em cargos e funções, a título de emprego e com retribuição pecuniária. Para Kohama (2003), o servidor público tem como principal obrigação, o compromisso em atender unicamente os interesses da coletividade, sem distinção e prejuízos a outrem, exercendo suas atividades com presteza, educação, eficiência, transparência e seriedade.

O ingresso na carreira é realizado por meio de concurso público de provas ou de provas e títulos e ocorre sempre no nível I de cada classe, observadas a escolaridade e a experiência estabelecidas na Lei n. 11.091 (2005).

Os servidores públicos civis da União, das autarquias, e das fundações públicas federais tem em seu regime jurídico definido pela Lei n. 8.112 (1990). As normas de conduta dos servidores públicos vêm regulamentadas pela Lei n. 8.027 (1990) e Lei n. 8.026 (1990).

2.1.3 Plano de Carreira dos Servidores

O Plano de Carreira dos cargos técnico administrativos em educação (PCCTAE), instituído pela Lei n. 11091 (2005), é um instrumento de gestão que objetiva o desenvolvimento profissional dos servidores do ensino público federal das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação - (MEC).

O PCCTAE é dividido em cinco níveis de classificação: A, B, C, D e E. Essas cinco classes são conjuntos de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir de alguns requisitos, como escolaridade. Cada uma dessas classes divide - se em quatro níveis de capacitação (I, II, III e IV), sendo que cada um desses níveis tem 16 padrões de vencimento básico.

2.1.3.1 Progressão Funcional

A progressão funcional pode ser realizada de duas formas: progressão funcional por mérito, e a progressão funcional por capacitação.

Progressão por mérito profissional pode ser efetuada a cada 18 meses, desde que o servidor tenha executado as suas tarefas com desempenho positivo, a ser avaliado pela chefia imediata. Após a progressão, o servidor passa para o piso seguinte da tabela do plano de carreira dos cargos técnico-administrativo em educação- PCCTAE.

Progressão por capacitação trata-se da mudança de nível de capacitação, dentro do mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de dezoito meses.

2.1.4 Incentivo à Qualificação

É um incentivo pago ao servidor que possui educação formal superior a exigida para o cargo de que é titular, e que não é considerado como parte da progressão funcional, é calculado de acordo com o tipo de especialização, calculado em percentuais sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor. Os percentuais são fixados em tabela, que podem variar de 10% a 75%. O título em área de conhecimento com relação direta ao ambiente

organizacional de atuação do servidor proporcionará o percentual máximo, enquanto títulos com relação indireta corresponderão ao percentual mínimo.

2.1.5 Funções Gratificadas/Cargos de Chefia

O adicional de função gratificada é pago aos servidores que possuem cargo de chefia ou de direção em seu setor. As FGs são divididas em 9 níveis, sendo FG-01 a de maior valor, e FG-09 a de menor, já as CDs divididas em 04 níveis, sendo a CD- 01 (autoridade máxima).

2.2 Motivação

Entender a motivação das pessoas tornou-se uma busca incessante tanto por parte de pesquisadores e administradores, por acreditarem que este conceito é propulsor de vantagem competitiva e também devido à importância, diversidade, magnitude, complexidade e a especificidade que este tema tem.

As organizações que querem sobreviver a este mercado cada vez mais competitivo precisarão a cada dia, buscar entender o quão importante é ter e principalmente como manter seus servidores motivados e satisfeitos, uma vez que o que motiva uma pessoa pode ser motivo de desmotivação de outra e vice versa, "o estudo da motivação é uma busca de explicações para alguns dos mais intrincados mistérios da existência humana - suas próprias ações" (Birch & Veroff, 1970, p. 5). Muitas são as pesquisas e os estudos na busca de desvendar este mistério que é como motivar as pessoas? Como manter motivados as pessoas? O capital humano hoje precisa e deve ser tratado de maneira especial, pois o sucesso ou fracasso de uma organização dependerá significativamente dele.

Para Ferreira et al. (2011, p. 295), a motivação é "o resultado da interação entre o indivíduo e a situação, o que ajuda desde logo a entender as origens individual e situacional na variabilidade dos estados motivacionais. De acordo com Cunha et al. (2016, p.119), "o conjunto de forças energéticas que tem origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento no trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração".

2.2.1 Motivação Intrínseca

Trata-se dos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o

trabalho em si mesmo suscita naquele que executa. São atividades que as pessoas realizam espontaneamente mesmo sem recompensas materiais ou restrições. A motivação intrínseca tende a se manter ao longo do tempo, é isto é uma vantagem. Corroborando com esta idéia, temos Bowditch e Buono (1992, p. 53), que define que "as recompensas intrínsecas são mais intangíveis por natureza, e compreendem coisas como a realização pessoal e profissional, a estima de outras pessoas, ou o interesse que um trabalho possa despertar numa pessoa".

2.2.2 Motivação Extrínseca

São comportamentos que levam as pessoas a cabo com a finalidade de obter alguma recompensa material ou social, ou para evitar alguma forma de punição. Desvantagem da motivação extrínseca é que ela acaba assim que retirado o fator motivador externo. Por conseguinte, nos conceitos de Bowditch e Buono (1992, p. 53), "as recompensas extrínsecas são o resultado do que nos vêm à mente quando pensamos genericamente sobre recompensas: salário, benefícios adicionais e condições de trabalho agradáveis".

2.3 Teorias da Motivação

Há muitas as teorias sobre a motivação no trabalho tentando explicar o que energiza um indivíduo no ambiente organizacional, e o período considerado mais fértil destes estudos foi a década de 50. O quadro 01 expõe uma das classificações de maior valor organizador da diversidade de abordagens e teorias da motivação, cruza dois critérios, sendo o primeiro discerne sobre as teorias de **conteúdo** e teorias de **processo**, e o segundo sobre as teorias **gerais** e **específicas**.

Quadro 01 Taxonomia das teorias da motivação

	Teorias Gerais	Teorias Organizacionais
Teorias de Conteúdo	Teoria de hierarquia das necessidades de Maslow Teoria dos motivos de McClelland	Teoria bifactorial de Herzberg Teoria das características da função
Teorias de Processos	Teoria da Equidade Teoria ModCo (modificação do Comportamento)	Teoria da definição de objetivos Teoria das expectativas.

Fonte: Cunha et. al. (2016)

Diversos estudos foram aparecendo ao longo dos anos para tentar explicar quais motivos levam as pessoas a agirem de determinada forma, assim as teorias foram divididas em dois grupos, "as teorias de **conteúdo** procuram explicar a motivação através da análise dos motivadores: o que motiva as pessoas? As teorias de **processo** analisam a motivação de uma forma mais dinâmica, procurando sobre tudo respostas para a questão: Qual o processo que conduz as pessoas a aplicarem mais energia e mais esforço na realização das tarefas?" (Cunha et al. 2016, p. 121). Para o autor as teorias gerais são aquelas que se referem às aspirações genéricas dos seres humanos, ou seja, que não se centram exclusivamente no trabalho e no comportamento organizacional, por conseguinte as teorias organizacionais incidem diretamente sobre o CO, que procura explicar o comportamento humano numa gama diversa de contextos.

2.3.1 Teorias de Conteúdo (Gerais)

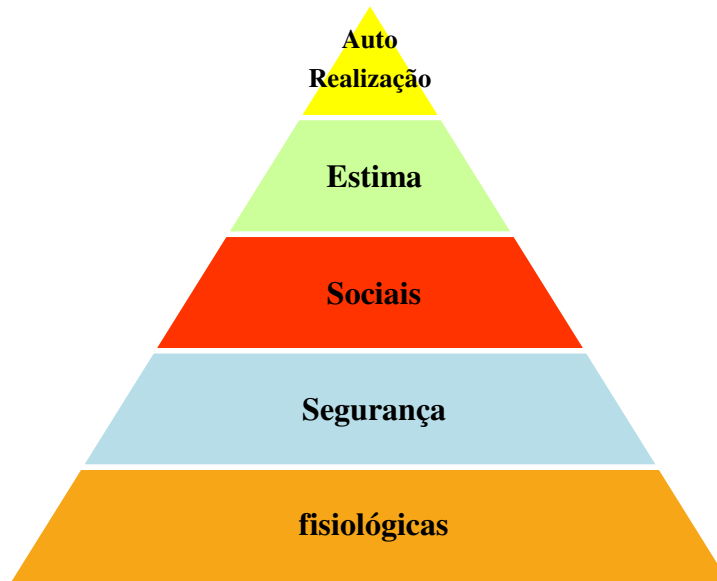
2.3.1.1 A Hierarquia das Necessidades de Maslow

A teoria das necessidades humanas de Maslow estuda o que leva um indivíduo a se mover para realizar certa ação, assim como o que acontece com o comportamento da pessoa após a satisfação desta necessidade, "mais do que incidir sobre a motivação, pode dizer-se que a obra de Maslow se dedica à tentativa de compreensão da natureza humana e ao modo como criar condições para que o caráter positivo do ser humano se possa expressar" (Cunha, et. al. p. 122). De acordo com Ferreira et al., (2011, p. 297) para Maslow "as necessidades humanas são de natureza biológica ou instintiva, possuem base genética, influenciam comportamentos muitas vezes de um modo inconsciente e desse o caracterizam os seres humanos em geral".

É importante destacar, que a concepção de Maslow tinha intenção de ser mais uma perspectiva humanística da motivação humana, de maneira geral, do que a criação de um modelo empiricamente testável. Maslow não fornece comprovação empírica substancial e vários outros estudos que buscaram validar sua teoria não conseguiram encontrar embasamento para ela.

A figura 01 demonstra a hierarquia das necessidades humanas, de Maslow, em uma pirâmide, por ordem de importância.

Figura 01 - Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: adaptado Chiavenato (2014, p. 464)

As necessidades primárias são as **fisiológicas** e de **segurança**, já as outras necessidades são todas secundárias. As necessidades humanas estão arranjadas em uma hierarquia ascendente, de modo que, quando uma necessidade é relativamente satisfeita, a próxima necessidade mais elevada torna-se dominante no comportamento da pessoa. As necessidades mais altas somente influenciam o comportamento quando as necessidades mais baixas estão relativamente satisfeitas. No quadro 02, temos as cinco necessidades e suas implicações segundo Chiavenato (2014).

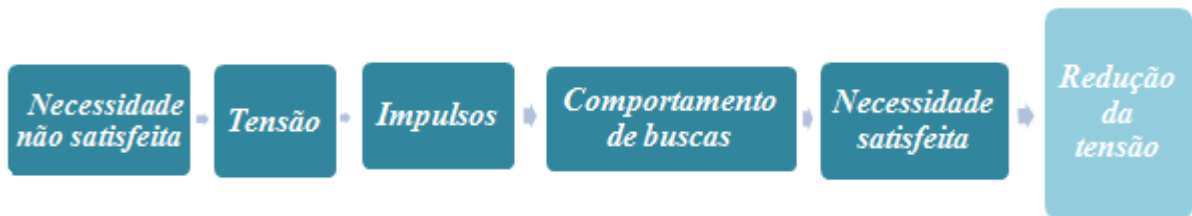
Quadro 02 Necessidades de Maslow implicações

Satisfação fora do trabalho	Hierarquia das Necessidades	Satisfação no trabalho
educação, religião, passatempos e crescimento pessoal	Auto realização	trabalho desafiante, diversidade e autonomia, participação nas decisões e crescimento profissional
aprovação da família aprovação dos amigos reconhecimento da comunidade	Estima	reconhecimento, responsabilidade orgulho e reconhecimento e promoções
Família, amigos, grupos sociais e comunidade	Sociais	amizade dos colegas, interação com clientes, chefe amigável
Liberdade, - segurança pessoal, ausência de poluição, ausência de guerras	Segurança	trabalho em grupo, - remuneração e benefícios, permanência no emprego
Comida, água, sexo, sono e repouso	Fisiológicas	horário de trabalho, intervalo de descanso, conforto físico

Fonte: Chiavenato (2014)

Vários fatores podem influenciar o comportamento motivacional de um indivíduo, seja em relação às suas expectativas, interação com ambiente ou nas suas necessidades, "a necessidade é algum tipo de estado interno que faz com que certos resultados pareçam atraentes" (Robbins, 2009, p. 48). Uma necessidade não satisfeita cria tensão, que estimula os impulsos dentro dos indivíduos. Esses impulsos geram um comportamento de busca de objetivos específicos, que se alcançados, vão satisfazer a necessidade e reduzir a tensão, conforme figura 02.

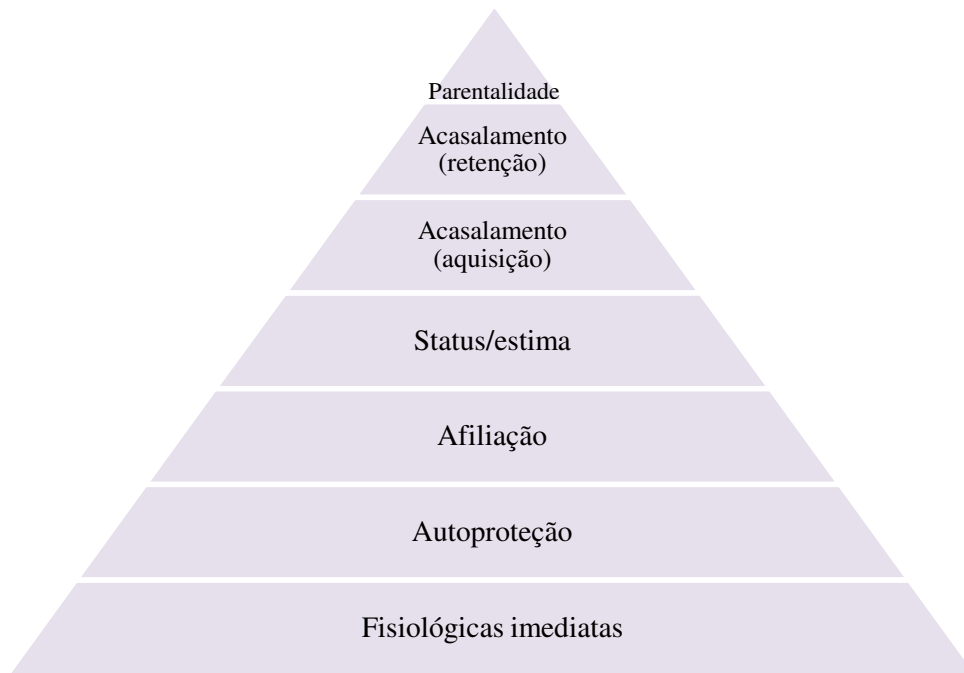
Figura 02 impulsos motivacionais



Fonte: (Robbins, 2009)

Recentemente em 2010 em um artigo publicado na revista *Perpectives on Psychological Science*, Kenrick e seus colaboradores, a luz dos mais recentes desenvolvimentos na biologia evolucionista, na antropologia e na psicologia, desenvolveram uma nova hierarquia, onde as necessidades de auto-realização deixaram de representar o topo mais alto da pirâmide e foram subsumidas nas categorias de status/estima e de acasalamento, (Cunha et. al., 2016). A "nova hierarquia" exposta na figura 03, que presume a sobreposição de necessidades, onde todas mantêm-se potencialmente ativas a cada momento, e o facto da necessidade parentalidade ter sido colocada no topo se justifica pela grande atenção que o equilíbrio trabalho-família tem merecido nos últimos anos, tanto por parte das organizações como das investigações.

Figura 03 - Pirâmide da nova hierarquia das necessidades



Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2016)

2.3.1.2 A teoria dos motivos, de McClelland

Os indivíduos são motivados por três necessidades: realização, poder e afiliação, forças determinantes, em maior ou menor grau, dependendo de cada pessoa e das experiências vivida ao longo do tempo, "a abordagem de motivacional de McClelland, orienta-se, por conseguinte para o que motiva o comportamento, isto é, enfatiza a compreensão dos fatores internos dos indivíduos que contribuem para que estes se comportem de determinada maneira", Rego, 2000, p. 335). Segundo (Reto et al., 1989 e 90 p.14 citado por Rego, 2000), "o conteúdo do modelo de McClelland reside nos motivos, isto é, nas predisposições específicas interiorizadas pelos sujeitos através do processo de socialização, que se organizam sob forma hierárquica (perfil, diversa de indivíduo para indivíduo) e que imprimem uma determinada direção ao comportamento". De acordo com Rego (2002, p. 17), "sobre estes motivos têm sido desenvolvidas inúmeras pesquisas. Algumas abordam as suas origens e visam saber, por exemplo, em que medida os padrões educacionais estão associados a determinados perfis motivacionais (McClelland & Pilon, 1983; McClelland, 1987). Segundo Cunha et. al. (2016, p. 125), "David McClelland e seus colaboradores, realizaram inúmeras investigações com três tipos de necessidades ou motivos: sucesso, afiliação e poder".

O motivo de sucesso representa uma orientação para a excelência, uma preferência por riscos moderados, a procura de feedback, tendo em vista melhorar o desempenho. As pessoas fortemente motivadas para o sucesso gostam de assumir responsabilidade pessoal pelas atividades em que se envolvem, tendem a ser "irrequietas" na sua atividade e têm maior probabilidade de serem bem-sucedidas como empreendedoras.

O motivo de afiliação representa uma preferência por relações "quentes" e amistosas. As pessoas que vincadamente se afiliam tendem a agir amigável e cooperativamente, embora possam atuar irada e defensivamente sob condições de ameaça.

O motivo poder representa uma orientação para o prestígio e a produção de impacto nos comportamentos e emoções das outras pessoas. Uma elevada motivação para o poder está associada a atividades competitivas e assertivas, assim como ao interesse em alcançar prestígio e reputação, e em exercer funções de gestão e liderança.

Relativamente o quadro 03, representa uma caracterização sumária dos motivos sucesso, afiliação e poder, McClelland advoga que todas as pessoas possuem estes três tipos de necessidades, mas em graus diferentes, contudo, apenas uma classe de necessidade vai prevalecer e definir a sua forma de atuação e motivação primordial.

Quadro 03 Motivos sucesso, afiliação e poder

MOTIVOS	INDIVÍDUO
Sucesso	Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal; Aspira alcançar metas elevadas mais realistas ; Responde positivamente à competição; Toma iniciativa; Prefere tarefas de cujos resultados possa ser pessoalmente responsável; Assume riscos moderados; Relaciona-se preferencialmente com peritos.
Afiliação	Procura relações interpessoais fortes. Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações Atribui mais importância às pessoas do que às tarefas Procura aprovação dos outros para as suas opiniões e atividades.
Poder	Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência. Tenta assumir posições de liderança espontaneamente. Necessita /gosta de provocar impacto. Preocupa-se com o prestígio Assume riscos elevados

Fonte: Cunha et. al. (2016, p. 126)

2.3.2 Teorias de Conteúdo (Organizacionais)

2.3.2.1 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

A teoria dos dois fatores sugere que as pessoas têm dois grandes tipos de necessidades, que podem ser considerados independentes e os seus efeitos distinguidos.

Na visão de Cunha et al. (2016, p.129), o primeiro grupo é de "**necessidades motivadoras**, de natureza intrínseca ao trabalho, que obedecem a uma dinâmica de crescimento e conduzem a satisfação de longo prazo à felicidade e o segundo grupo é o das necessidades higiênicas, de natureza extrínseca ao trabalho, que conduzem ao evitamento da dor e ao alívio da insatisfação a curto prazo, conforme quadro 04.

Quadro 04 Necessidades motivadoras

Fatores motivadores	Fatores higiênicos
Sentimento de realização	Relação com chefe
Reconhecimento	Relação com colegas de trabalho
Trabalho variado e desafiante	Supervisão técnica
Desenvolvimento pessoal	Condições de trabalho

Fonte: Cunha et al. (2016, p. 130)

Para Chiavenato (2014, p. 465), a teoria Herzberg é também conhecida como teoria dos fatores higiênicos e motivacionais ou teoria da higiene-motivação.

Fatores higiênicos ou insatisfacientes: estão associados ao contexto do trabalho, ou seja, com aqueles aspectos relacionados ao ambiente de trabalho. A insatisfação está ligada mais como ambiente no qual a pessoa trabalha do que com a natureza do trabalho em si.

Fatores motivacionais ou satisfacientes: estão relacionados ao conteúdo do trabalho envolvendo o trabalho em si, responsabilidade, crescimento e progresso e realização pessoal.

As fontes de satisfação no trabalho, segundo o autor estão demonstradas no quadro 05.

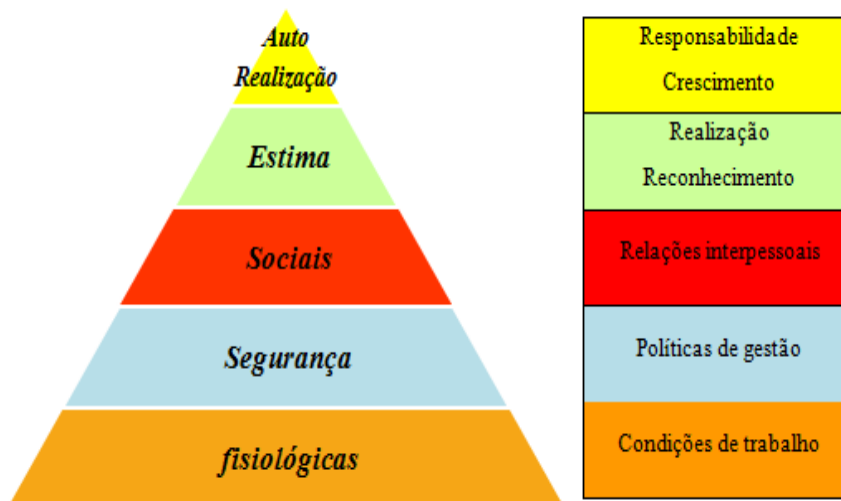
Quadro 5.0 Fatores motivacionais e higiênicos

Fatores higiênicos (insatisfacientes)	Fatores motivacionais (satisfacientes)
Contexto do cargo (como as pessoas se sentem em relação à empresa)	Conteúdo do cargo (como as pessoas se sentem em relação ao cargo)
- Condições de trabalho - Salários e prêmios de produção - Benefícios e serviços sociais - Políticas da organização - Relações com a chefia e colegas	- O trabalho em si mesmo - Realização pessoal - Reconhecimento do trabalho - Progresso profissional - Responsabilidade

Fonte: Chiavenato (2014, p. 465)

Todavia para Ferreira et al. (2011 p. 299), a "teoria proposta por Herzberg visou compreender o que procuram as pessoas na situação de trabalho". Foi dividida em fatores intrínsecos: considerados motivadores e referem-se ao conteúdo intrínseco do desempenho, tendo paralelo com as necessidades mais elevadas da pirâmide de Maslow. Os fatores extrínsecos referem-se ao contexto e como tal são periféricos e extrínsecos ao trabalho em si. Quando existem em grau elevado, apenas evitam a insatisfação, mas quando são precários geram a insatisfação. Relacionam-se com os níveis inferiores da hierarquia de Maslow, e constituem os fatores tradicionalmente usados nas organizações para motivar o desempenho dos colaboradores. Na figura 04 temos um paralelo entre os fatores de Maslow e de Herzberg.

Figura 04 Comparativo entre necessidades Maslow e Herzberg



Fonte: Ferreira et al. (2011 p. 299)

2.3.3 Teorias de Processo (Gerais)

Chiavenato (2014, p. 470), define que "as teorias de processo procuram verificar como comportamento é ativado, como é dirigido, como é mantido e como termina".

2.3.3.1 Teoria da Equidade

A teoria da equidade em suma, é a comparação que o indivíduo faz com o que a organização tem a lhe oferecer e aquilo com o que ele realmente recebe. Esta "teoria afirma que as pessoas avaliam o grau de justiça com que têm sido tratadas baseando-se em dois fatores chaves: seus resultados e suas contribuições" (Bateman e Snell, 2006, p. 439).

Segundo, Bateman e Snell (2006, p. 440), "as pessoas comparam o quociente de seus próprios resultados em relação aos insumos que oferecem à proporção resultado/insumo de alguma pessoa comparável". A pessoa que é base de comparação pode ser um colega de estudo ou trabalho, um chefe, um cônjuge ou uma escala de pagamentos média setor.

Sua própria relação $\frac{\text{Resultados}}{\text{Insumos}}$ versus a relação $\frac{\text{Resultados}}{\text{Insumos}}$ dos outros.

Se as proporções forem equivalentes, as pessoas acreditam que a relação é equitativa e justa. A equidade faz com que as pessoas se sintam satisfeitas com o tratamento que recebem, mas aquele que acredita que a sua proporção é mais baixa que a dos outros sentirá que não foi tratado de maneira equitativa.

Neste contexto Ferreira et al. (2011, p. 304), destaca que esta teoria "fundamenta-se no facto de o indivíduo experimentar certas discrepâncias quando compara o seu ganho com o dos outros".

Para os autores quatro elementos podem destacar nesta teoria:

- 1- A pessoa que se compara;
- 2- A outra pessoa com quem é comparada;
- 3 - Os inputs ou recursos da pessoa (nível de escolaridade, inteligência, experiência, antiguidade, esforço e dedicação, absentismo, etc.);
- 4- Os outputs (pagamento, benefícios, condições de trabalho, estatuto, privilégios, etc.).

2.3.3.2 ModCO (Modificação do comportamento organizacional)

Esta teoria de Luthans e Kreitner ensaia uma mudança de uma lógica cognitiva, comum às teorias de processo, para lógica comportamental, pretendendo trocar a descrição dos comportamentos (como pensam as pessoas) pela sua previsão e controle (como agem).

A intervenção ModCO assenta num conjunto de cinco princípios:

- ✓ Identificar os comportamentos relacionados com os problemas de desempenho.
- ✓ Medir frequências do comportamento identificado.
- ✓ Analisar as contingências antecedentes e conseqüentes na envolvente atual.
- ✓ Intervir para mudar as contingências ambientais, de modo a acelerar os comportamentos desejados (reforço) e a desacelerar os comportamentos indesejados (extinção ou punição).

✓ Avaliar se a mudança comportamental ocorreu na direção desejada e introduzir melhorias por via da medição e monitorização dos resultados.

2.3.4 Teorias de Processo (Organizacionais)

2.3.4.1 Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham

A teoria dos objetivos, em seu conceito amplo, busca motivar as pessoas através de metas e ações em prol de recompensas, como fonte de motivação intrínseca. Para Edwin Locke e Gary Latham, a lógica desta teoria é decorrente da constatação de que a nossa vida é uma sucessão de objetivos. Segundo Cunha et al. (2016, p. 144), "esta teoria baseia-se no efeito motivador da existência de objetivos, isto é, de metas que as pessoas tentam alcançar através das suas ações". De acordo com Ferreira et al. (2011, p. 308), "ter objetivos definidos significa o desejo de obter resultados, o sentido ou direção de desempenho da atividade e o critério de medida do resultado do desempenho efetuado. Continuando este raciocínio, o autor entende que os objetivos são vistos como motivadores do desempenho, na medida em que trabalhar para alcançar um objetivo se revela uma força impulsionadora da ação.

2.3.4.2 Teoria das expectativas, de Vroom

Na perspectiva de Cunha et al. (2016, p. 146), esta teoria "é uma abordagem cognitiva que considera que o comportamento e o desempenho são o resultado de uma escolha consciente", e organiza-se fundamentalmente em cima de três conceitos:

- **Expectativa:** é a probabilidade subjetiva de que, se um determinado esforço for exercido, o resultado será o desempenho bem sucedido (expectativa, esforço-desempenho)
- **Valência:** é o valor positivo ou a recompensa percebida, para que uma pessoa se esforce.
- **Instrumentalização:** é o grau que um resultado facilita o acesso a outro resultado.

Paralelamente, Ferreira et al. (2011, p. 302), "trata-se de uma teoria cognitiva, segundo qual cada pessoa é um decisor racional na questão da quantidade de esforço que despense na situação de trabalho, para obter as recompensas desejadas. Diante disto temos os seguintes pressupostos:

- a) Atratividade ou importância que representa para o indivíduo o resultado que pode ser

conseguido na seqüência do trabalho;

b) A relação desempenho-recompensa ou o grau em que o indivíduo acredita que determinado desempenho conduzirá à obtenção de um resultado;

c) A ligação esforço-desempenho ou a probabilidade percebida pelo indivíduo de que dependendo determinada quantidade de esforço, conduzirá a um desempenho.

Cinco pilares são fundamentais para funcionamento desta teoria:

Resultados: são os aspectos tangíveis ou intangíveis que a organização proporciona ao seu colaborador como contrapartida do seu trabalho;

Valência: traduz o grau de atratividade que o resultado representa para o indivíduo, ou seja, a intensidade da preferência da pessoa pelo resultado esperado;

Instrumentalidade: traduz o grau percebido da relação entre o desempenho e o resultado alcançado.

Expectativa: significa o que a pessoa antevê como provável ocorrência em função do seu comportamento.

Força: constitui a quantidade de esforço ou tensão existente no interior da pessoa capaz de a motivar.

2.4 Satisfação no Trabalho

Diversas são as definições de trabalho. Algumas abordagens com sentido de realização pessoal, umas com aspectos capitalistas, visando apenas o ganho financeiro, outras comprometidas com o bem comum, mas seguindo todas na mesma direção que é o sentido e a importância que o trabalho tem na vida e para vida das pessoas. Segundo Kanaane (2011, p.18), "o trabalho, sob a perspectiva sociológica, é elemento chave na formação de coletividades humanas muito diversas por seu tamanho e funções". Sob o mesmo ponto de vista, Morin (2002, p. 72), "o trabalho representa um valor importante, exerce uma influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores e também sobre a sua satisfação".

Assim como a motivação, a satisfação no trabalho também tornou-se outro grande desafio para as organizações, uma vez que a satisfação do servidor pode mudar a qualquer momento, tornando-se assim algo insaciável. É comum as alternâncias do nível de satisfação entre as pessoas, principalmente quando desempenham atividades iguais.

Diversos estudos da psicossociologia das organizações vêm considerando a satisfação

como uma causa ou conseqüência de outras variáveis organizacionais. De acordo com Siqueira (2008, p. 266), "os resultados desses estudos sinalizam que satisfação no trabalho seria um sentimento extremamente sensível às políticas e práticas gerenciais, especialmente aquelas que definem os procedimentos e a distribuição de retornos (percepções de justiça no trabalho) para os comportamentos de trabalhadores. O conceito de satisfação no trabalho esta constituído por um conjunto complexo de variáveis interativas, "se a motivação é uma variável crítica para a gestão do comportamento organizacional, a satisfação não o é menos. Não é possível ter satisfação na vida se a satisfação com o trabalho for escassa" (Cunha et al. 2016, p. 147).

Para Ferreira et al. (2011, p. 326), "é preciso distinguir os conceitos de satisfação como resposta afetiva e resposta emocional pois, apesar de relacionados, não são sinônimos".

O quadro 06 sumariza algumas das orientações conceituais da satisfação no trabalho:

Quadro 06 Conceitos de satisfação no trabalho

Autores	Ano	Satisfação no trabalho: orientações conceituais	
Smith, Kendall e Hullin	1969	Sentimentos ou respostas afetivas relativamente a aspectos específicos da situação laboral.	Satisfação como estado emocional, sentimentos ou respostas afetivas em relação ao trabalho
Crites	1969	Estado afetivo, no sentido do gostar ou não, em termos gerais, de uma determinada situação relacionada com seu trabalho	
Locke	1976	Estado emocional positivo que resulta da percepção subjetiva das experiências no trabalho por parte do empregado.	
Price e Mueller	1986	Orientação afetiva positiva para o emprego	
Muchinsky	1993	Resposta emocional ou afetiva em relação ao trabalho	
Newstrom e Davis	1993	Conjunto de sentimentos e emoções favoráveis ou desfavoráveis resultantes da forma como os empregados consideram o seu trabalho	
Beer	1964	Atitude generalizada em relação ao trabalho, atendendo a três componentes: cognitiva (pensamentos ou avaliação do objeto de acordo com o conhecimento), afetiva (sentimentos, emoções positivas ou negativas) comportamental (predisposições comportamentais/de intenção em relação ao objeto)	Satisfação como uma atitude generalizada em relação ao trabalho
Salancik e Pfeffer	1977		
Harpaz	1983		
Peiró	1986		
Griffin e Bateman	1986		
Arnold, Robertson e Cooper	1991		

Fonte: Ferreira et al.(2011, p. 327)

Compreender a satisfação no trabalho no meio de tantas definições tornou-se o objetivo central de diversas investigações, pois ainda não ha um consenso definido, sobre quais fatores são mais impactantes na vida de uma pessoa ou em seu ambiente organizacional, "a satisfação no trabalho é uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao trabalho que têm, seja no todo, seja em relação a alguns de seus aspectos" (Spector, 2006, p. 321). Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (2005, p. 93), "satisfação no trabalho é o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho. É uma atitude, ou resposta emocional, às tarefas de trabalho assim como às condições físicas e sociais do local de trabalho.

De acordo com Wagner e Hollenbeck (2006, p. 121), "satisfação no trabalho é um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite de valores importantes relativos ao próprio trabalho". O autor destaca três componentes chaves na definição de satisfação no trabalho:

Valores: satisfação no trabalho é uma função de valor, ou seja, o que uma pessoa deseja obter consciente ou inconscientemente, diferentes das necessidades, que são bem mais concebidas como "exigências objetivas" do corpo, que são essenciais a manutenção da vida, como as necessidades de oxigênio e água, já por outro lado os valores são "exigências subjetivas" existentes na mente da pessoa.

Importância dos valores: as pessoas não diferem apenas nos valores que defendem, mas na importância que atribuem a esses valores, e essas diferenças são cruciais na determinação de seu grau de satisfação no trabalho.

Percepção: a satisfação está baseada em nossa percepção da situação atual em relação aos nossos valores. As percepções podem não refletir com precisão total a realidade objetiva. Quando não refletem, para que possamos entender as reações pessoais, precisamos atentar para a percepção que o indivíduo tem da situação, e não para a própria situação concreta.

2.4.1 Dimensões da satisfação

Para Ferreira et al. (2011, p. 328) a satisfação no trabalho divide em duas dimensões distintas, unidimensional (Peiró e Prieto, 1996) ou abordagem global (Spector, 1997a), podendo assim ser definidas:

Abordagem unidimensional: a satisfação é vista como uma atitude em relação ao trabalho

geral e não resulta do somatório dos múltiplos aspectos que caracterizam o trabalho, dependendo, contudo deles.

Abordagem multidimensional: considera que a satisfação deriva de um conjunto de fatores associados ao trabalho, e que é possível medir a satisfação das pessoas em relação a cada um desses fatores. São vários os autores que referem este caráter multidimensional.

2.4.2 Componentes da Satisfação no trabalho

Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (2005, p. 93), "a satisfação no trabalho é apenas uma dentre as atitudes importantes que influenciam o comportamento humano no local de trabalho".

No contexto de satisfação no trabalho, para Davis e Newstrom (1992, p. 125) o "**envolvimento no cargo** é o grau em que os empregados se acham imersos em seus cargos, neles investem tempo e energia e encaram o trabalho como parte central de suas vidas". Ocupar cargos com significado e desempenhá-los adequadamente são importantes fontes de informação para suas próprias auto-imagens, facto que ajuda a explicar os efeitos traumáticos da perda de emprego em suas necessidades de estima. Empregados envolvidos no cargo provavelmente acreditam na ética do trabalho, possuem elevadas necessidades de crescimento e apreciam participar da tomada de decisão. Como resultado, raramente faltam ou chegam atrasados, têm vontade de trabalhar horas a fio, além de tentarem apresentar excelente desempenho.

As organizações têm um papel relevante na vida das pessoas, criando um vínculo, muito além da relação com o trabalho, seja por afetividade, materiais, pela busca de seus objetivos, tornando se um grande fator de satisfação, uma vez que a "**identificação com a organização** é o grau em que o empregado se vê na organização e deseja dela continuar ativamente participando" (Davis & Newstrom, 1992, p. 126). Frequentemente reflete a crença do empregado na missão e objetivos da empresa, sua vontade de despender esforço para a respectiva consecução e intenções de continuar nela trabalhando. De escopo mais amplo do que a lealdade, é comumente mais forte entre empregados com mais tempo na organização, entre aqueles que experimentaram sucesso pessoal na empresa e junto aos que atuam em um grupo envolvido com o trabalho.

2.4.3 Abordagens ao Estudo Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho em sentido amplo, representa o que satisfaz um indivíduo em seu ambiente de trabalho, e para entender a dimensão deste sentimento, dividiu-se o estudo em duas abordagens:

Abordagem global: considera a satisfação no trabalho como um sentimento único e global em relação ao trabalho.

Abordagem de facetas: aspectos diferentes de um trabalho como os prêmios (em espécie ou vantagens), as outras pessoas no trabalho (supervisores ou colegas), as condições e a natureza do trabalho em si mesma. Relativamente demonstradas no quadro 07 temos as facetas mais comuns estudadas.

Quadro 07 Facetas da satisfação no trabalho

Salário Oportunidades de promoção Benefícios	Supervisão Companheiros de trabalho Condições de trabalho	Natureza do trabalho Comunicação Segurança
---	---	--

Fonte: Spector (2006, p. 321)

2.4.4 Modelos de Satisfação

Para Cunha et al. (2016, p. 151), o estudo da satisfação se agrupa em três modelos:

Modelo centrado no indivíduo: são aqueles que procuram identificar as influências disposicionais mais ligadas à satisfação. Dividindo em dois grupos: modelo dos efeitos pessoais específicos, orientados para análise da relação entre variáveis individuais específicas e o grau de satisfação com o trabalho e modelo dos efeitos pessoais inespecíficos.

Modelos centrados nas situações: analisam as relações entre o contexto ou ambiente de trabalho e os níveis de satisfação. Procuram identificar as características do contexto/situação que mais se relacionam com os níveis de satisfação sentidos. Três podem ser tomadas como as mais representativas: clima organizacional, características do trabalho e informação social.

Modelos centrados nas interações: investigam o modo como a (in) satisfação pode ser explicada pelo grau de (des) ajustamento entre as características individuais e as situações. A

idéia chave da perspectiva interacionista é, portanto, a de que o comportamento das pessoas é coerente, sendo essa coerência resultante da construção psicossocial das situações.

2.4.5 Causas da Satisfação

Para Siqueira (2008, p. 259), "satisfação no trabalho representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações". Para o autor, cada uma das cinco dimensões de satisfação no trabalho compreende um foco, uma fonte ou origem de tais experiências prazerosas. Paralelamente, Cunha et al. (2016, p. 156), "a satisfação com o trabalho deve ser entendida como a resposta a um conjunto de fatores percebidos pelos indivíduos como mais ou menos ajustados às suas expectativas".

As causas da satisfação podem ser divididas em individuais e organizacionais representadas no quadro 08 temos:

Quadro 08 Causas da satisfação no trabalho

Causas Pessoais	Causas Organizacionais
Fatores demográficos. Diferenças individuais (e.g., afeto positivo); locus de controlo).	Salário; Trabalho em si mesmo; - Perspectivas de carreira; - Estilo de chefia; - Colegas; Condições físicas

Fonte: Cunha et al. (2016, p. 156)

Uma breve resenha daquelas consideradas mais importantes segundo Cunha et al. (2016) e outros autores:

- **Variáveis demográficas:** as mais freqüentes e que foram consideradas foram idade e gênero. No que se refere à idade, os dados parecem identificar que os trabalhadores mais jovens tendem a revelar-se menos satisfeitos do que os seus colegas mais velhos. Quanto ao gênero, às mulheres têm revelado níveis de satisfação inferiores ao dos homens, causa disso pode ser diferença salarial, desigualdade de oportunidades, (Cunha et al., 2016).
- **Salários:** De acordo com Robbins (2009, p. 24), é que "os trabalhadores querem sistemas de remuneração e políticas de promoções justas e sem ambigüidades, de acordo com suas expectativas". Em Cunha et al. (2016, p. 156), temos que o salário, "é um determinante da satisfação organizacional. Divididos em duas razões: o dinheiro abre possibilidade de acesso à resolução das necessidades individuais e garante estatuto, prestígio e reconhecimento social". Na visão de Dutra (2002) outros fatores devem ser considerados, em relação à remuneração

dentre eles, a capacidade de sobrevivência da pessoa em nossa sociedade.

- **Trabalho em si mesmo:** Para Cunha et al. (2016), "poderá ser um dos resultados de uma função motivacionalmente rica, pois parece razoável supor que características da função como autonomia e o recebimento de feedback são potencialmente fatores de satisfação". Um bom ambiente de trabalho é aquele capaz de proporcionar ao trabalhador um conforto pessoal e condições necessárias para o desenvolvimento de um bom trabalho. No entendimento de Robbins (2009, p. 24), "os estudos revelaram que os trabalhadores preferem um ambiente físico que seja seguro, confortável, limpo e, na medida do possível, livre de fatores de distração".
- **Promoção:** Na percepção de Motta (1998, p. 201), "para que um indivíduo adquira um comportamento motivado, tanto o objetivo quanto a recompensa têm de ser por ele valorados". Por conseguinte Cunha et al. (2016), "na medida em que representam ganhos ao nível da remuneração, do estatuto e do prestígio. Para o autor, é importante lembrar que as organizações devem evitar induzir nos seus colaboradores expectativas de carreiras irrealistas, visto que tenderão a conduzir à insatisfação. Entretanto, "essas recompensas podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas tais como: econômicas, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social e possibilidade de expressar-se por seu trabalho", (Dutra, 2002, p. 171).
- **Supervisão:** "Atributos relevantes parecem ser a orientação do supervisor para as pessoas/relacionamentos, assim como o estilo de liderança participativo" Cunha et al. (2016, p. 156). Sendo assim de acordo com Motta (1998, p. 211), "a eficácia da gerência depende da capacidade do líder em influenciar a percepção individual sobre os objetivos e tarefas organizacionais, além de promover novas fontes de satisfação no trabalho".
- **Colegas:** Relaciona-se com a possibilidade de o indivíduo desenvolver a sua atividade laboral num contexto social positivo e gratificante. Na perspectiva de Chanlat (2000, p. 69), "a dimensão afetiva é central no desenvolvimento de todo ser como formação de um grupo". Para Robbins (2009), trabalhar com pessoas amistosas e ter um bom relacionamento interpessoal, pode ser sim motivo de satisfação no trabalho.
- **Condições físicas do trabalho:** O cuidado colocado no ambiente físico reflete, em última análise, a atenção às pessoas.

Para Bergamini e Coda (1997, p. 98), "satisfação é uma energia indireta ou extrínseca,

ligada a aspectos como salário, benefícios, reconhecimento, chefia, colegas e várias outras condições que precisam estar atendidas, e isto fundamentalmente a partir da ótica do empregado no ambiente de trabalho".

2.4.6 Avaliação da satisfação no trabalho

Várias escalas vêm sendo utilizadas para medir a satisfação no trabalho, aplicadas através de questionário, perguntando-se às pessoas como elas se sentem em relação ao seu trabalho, (Spector, 2006). O autor destaca três delas:

1) Índice Descritivo de trabalho: uma escala muito popular entre os pesquisadores, avaliando cinco facetas: trabalho; supervisão; salário; colegas de trabalho; oportunidades de promoção, onde cada item é um adjetivo ou frase que descreve o trabalho. As respostas são "sim"; "talvez", "não".

2) Questionário de Satisfação de Minnesota: é o questionário de Minnesota, de (Weiss, Dawis, Lofquist e England, 1966), apresentando em sua versão duas formas sendo: uma com 100 itens e a outra com 20 itens, ambas com perguntas sobre a satisfação no trabalho. A versão curta é utilizada para avaliar a satisfação global ou satisfação intrínseca e extrínseca.

3) Escala de Trabalho em Geral: a escala de trabalho em geral usou como padrão o índice descritivo do trabalho, contendo 18 itens sendo frases e/ou adjetivos curtas sobre o trabalho em geral, porém por ser uma escala relativamente nova, ela ainda não foi usada em muitos estudos.

2.4.6.1 Escala de Satisfação no Trabalho - EST

A escala de satisfação no trabalho foi construída e validada no Brasil, e está ancorada em uma visão multidimensional, onde avalia as cinco dimensões com vinte e cinco itens dos conceitos de satisfação no trabalho: satisfação com colegas, satisfação com salário percebido, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com promoções, desenvolvida por Siqueira (2008). As qualidades psicométricas da EST, dentro de uma abordagem fatorial, podem ser atestadas pela pureza de seus cinco componentes, pelas altas cargas fatoriais de seus 25 itens cujos valores ficaram entre (0,49 a 0,88), como também pela homogeneidade semântica existente entre os itens de cada componente. Portanto, não é

possível garantir os indicadores psicométricos descritos caso seja alterada qualquer parte de sua composição. O quadro 09 demonstra as dimensões e suas definições.

Quadro 09 dimensões e definições EST

Dimensão	Definição	Índice de precisão
Satisfação com os colegas	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho	0,86
Satisfação com o salário	Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.	0,92
Satisfação com a chefia	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.	0,90
Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.	0,82
Satisfação com as promoções	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, como a maneira de empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.	0,87

Fonte: Adaptado de Siqueira (2008)

De acordo com Siqueira (2008, p. 259), "para se constituir em uma medida útil de satisfação é indispensável que ela permita avaliar não um amplo leque de dimensões do trabalho, mas, sim, aqueles aspectos que a teoria aponta como dimensões do conceito de satisfação".

Capítulo III Metodologia de Investigação

3.1 Introdução

Para realizar esta investigação, alguns procedimentos metodológicos serão desenvolvidos de modo a orientar esta pesquisa, para conferir-lhe a confiabilidade e validade atribuída em um estudo científico, "o conhecimento científico é um produto resultante da investigação científica" (Koche, 2013, p. 29). Surge não apenas da necessidade de encontrar soluções para problemas de ordem prática da vida diária, característica essa do conhecimento do senso comum, mas do desejo de fornecer explicações sistemáticas que possam ser testadas e criticadas através de provas empíricas e da discussão intersubjetiva.

O presente capítulo destina-se a apresentar a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta investigação que vai desde ao método, procedimentos para recolha dos dados, instrumento de coleta, a amostra, o modo como a pesquisa foi realizada, as variáveis pesquisadas e por último a análise dos dados.

3.2 Método científico

Para realizar um estudo científico, o método precisa de ferramentas e alguns requisitos importantes, de modo a orientar o pesquisador sobre a forma apropriada, e a luz de um olhar atento, como transitar por caminhos proveitosos, que o levem aos seus objetivos, "método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado" (Cervo et al., 2011, p. 27). Para Hegenberg (1976, p. 115), "método (do grego métodos, caminho para chegar a um fim) caminho pelo qual se chega a determinado resultado, ainda que esse caminho não tenha sido fixado de antemão de modo refletido e deliberado.

Este estudo busca analisar a motivação e a satisfação no trabalho, dos servidores públicos, técnico-administrativos, de uma Instituição de Ensino, pesquisando qual fator motivacional é mais significativo na percepção destes investigados.

Para entender e explorar situações ou contextos complexos, o estudo de caso é o mais indicado. Segundo Yin (2001, p. 21), "o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos". Seguindo o raciocínio de Yin temos Gil (1999, p. 35), "o estudo de um caso em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros ou mesmo de todos os casos

semelhantes". E completa "esses casos podem ser indivíduos, instituições, grupos, comunidades etc."

Relativamente, Marconi e Lakatos (2011, p. 92), acrescenta que o estudo de caso "consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações". Todavia, para Nascimento (2008), o estudo de caso tornou-se uma das pesquisas mais utilizadas, depois que passou por adaptações para área das ciências sociais, isto porque permite estudo detalhado e aprofundado de uma questão ou caso.

Diante deste contexto optou-se pelo estudo de caso, conclusivo, transversal único, pois as variáveis serão medidas apenas uma única vez e descritivo, pois de acordo com Gil (1999, p. 44), o método descritivo "têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis". Sob o mesmo ponto de vista, Hyman (1967, p. 110), destaca que é o método que "focaliza principalmente a medida precisa de uma ou mais variáveis dependentes numa população ou amostra daquela população".

3.3 Tipo de Investigação

Quanto aos meios, podemos identificá-la em uma pesquisa de campo, uma vez que no entendimento de Vergara (2008), a investigação empírica realizada no local aonde ocorre o fenômeno, é denominada de pesquisa de campo. Utilizou-se uma abordagem quantitativa, onde os dados recolhidos foram tratados através das técnicas estatísticas. A pesquisa "quantitativa procura descobrir e classificar a relação entre variáveis, assim como na investigação da relação de causalidade entre fenômenos, através da quantificação de opiniões e dados, usando para tanto recursos e técnicas estatísticas", (Nascimento 2008).

De acordo com Richardson et al. (1999, p. 70), como citado em Marconi e Lakatos (2011, p. 269), o método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio -padrão, às mais complexas como coeficiente de correlação, análise de regressão etc."

3.4 Problema de Investigação

A motivação e a satisfação no trabalho tem sido alvo freqüente nas investigações por parte de pesquisadores, cientistas comportamentais e gestores, na busca de resposta sobre o que motiva e satisfaz um indivíduo em seu ambiente de trabalho. Cervo et al. (2011, p. 73), define que "o tema de uma pesquisa é qualquer assunto que necessite melhores definições, melhor precisão e clareza do que já existe sobre ele".

O desenvolvimento desta pesquisa, iniciou-se através de revisões bibliográficas e pesquisas relacionadas ao tema no qual foram selecionadas as palavras-chave desta investigação, possibilitando assim organizar uma base teórica significativa de modo a responder o seguinte problema de investigação: **Qual o nível de motivação e satisfação no trabalho na perspectiva dos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro no desenvolvimento de suas atribuições?**

Após a formulação da pergunta de partida acima mencionada, torna-se necessário estabelecer os objetivos para esta pesquisa. É essencial definir o que se pretende com o desenvolvimento da investigação e quais resultados espera de ser alcançados. Na perspectiva de Rudio (1978), como citado em Marconi e Lakatos (2011, p. 139), "o objetivo da formulação do problema da pesquisa é torná-lo individualizado, específico, inconfundível".

3.5 Objetivo Geral e Específicos

O objetivo geral desta pesquisa é analisar quais fatores determinam a motivação e o nível de satisfação no trabalho dos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro.

Assim, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Medir qual dos três descritores propostos por McClelland: *sucesso, afiliação e poder*, têm mais influência na motivação dos servidores;
- Analisar qual o nível de satisfação global dos servidores;
- Investigar qual a correlação entre as variáveis dependentes da motivação (sucesso, afiliação e poder) e da satisfação (colegas de trabalho, chefia, salários, promoções e natureza do trabalho) e as independentes de natureza sociodemográfica (gênero, faixa etária, formação, função gratificada e tempo de serviço);

- Identificar qual fator motivacional tem menos significância na compreensão dos servidores;
- Analisar qual das cinco dimensões da satisfação tem mais influência no comportamento dos servidores;

3.6 Dados Primários e Secundários

Para realizar esta dissertação, foram utilizados dados primários (inquérito por questionário) e dados secundários pesquisados em diversas bases de dados e bibliotecas (revisões bibliográficas, artigos). A pesquisa bibliográfica foi o alicerce estrutural que debruçou sobre os estudos para arquitetar o referencial teórico, com fontes relevantes e aceitas no cenário atual, facto este que só foi possível devido à disponibilidade destas obras no acervo de três importantes bibliotecas locais.

3.7 Variáveis de estudo

Para responder à questão de partida pesquisada, será adotado um protótipo que contempla o relacionamento dos constructos motivação e satisfação no trabalho, analisando cada variável com um modelo teórico específico. Para a motivação será abordagem de McClelland (sucesso, afiliação e poder) e para a satisfação no trabalho será entre as cinco dimensões (salário, promoções, colega de trabalho, chefia e trabalho em si).

De acordo com Koche (2013, p. 112), "variáveis são aqueles aspectos, propriedades, características individuais ou fatores, mensuráveis ou potencialmente mensuráveis, através dos diferentes valores que assumem, discerníveis em um objeto de estudo, para testar a relação enunciada em uma proposição". Para Marconi e Lakatos (2011, p. 175), a "variável pode ser considerada uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; um conceito, constructo ou conceito operacional que contém ou apresenta valores; aspecto, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração".

3.8 Universo / amostra

O Instituto Federal tem em seu universo 551 servidores técnico-administrativos lotados entre as suas dez unidades. Para esta investigação a amostra por conveniência escolhida foi todos os servidores administrativos que trabalham na Reitoria, num total de 125, com faixa

etária diferentes e os mais variados cargos e níveis profissionais como: administrador, contador, economista, técnico em assuntos educacionais, assistente administração, auxiliar em administração, assistente social, engenheiro, motorista, analista de tecnologia da informação, arquiteto, arquivista, auditor, auxiliar de enfermagem, auxiliar de mecânico, bibliotecário, diagramador, engenheiro de segurança do trabalho, pedagogo, programador visual, publicitário, relações públicas, revisor de textos, secretário executivo, técnico em contabilidade, técnico de tecnologia da informação, tecnólogo área, interprete de libras

Na visão de Marconi e Lakatos (2013, p. 27), "amostra é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo". De acordo com Kerlinger (1980, p. 90), a população "é um conjunto de todos os objetos ou elementos sob consideração" e uma amostra "é uma porção de uma população geralmente aceita como representativa desta população".

3.9 Método de recolha dos dados

Para conseguir a resposta à questão de investigação, optou-se pelo questionário para recolha dos dados primários pela possibilidade de chegar a um número mais significativo de respostas, "a grande vantagem deste método é na facilidade da aplicação, curto tempo e custo baixo", (Rego, 2000). Do ponto de vista de Cervo e Bervian (1996, p. 138), "o questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja". Seguindo esse mesmo pensamento temos que o "questionário é um instrumento de coleta de dados constituídos por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador" (Marconi & Lakatos, 2013, p. 86).

A motivação foi medida através do instrumento validado cientificamente por Rego (2000, 2002), utilizado em suas pesquisas com populações portuguesas. O inquérito foi adaptado para 15 questões, sendo cinco para cada um dos motivos (sucesso, afiliação e poder). Todos os Alfas de Cronbach ficaram acima de 0,70 (Nunnally, 1978 citado por Rego, 2000) demonstrando a fidedignidade do instrumento. Relativamente para medir os níveis de satisfação no trabalho, o modelo empregue foi o construído e validado por Siqueira (2008) analisando as cinco dimensões (colegas de trabalho, chefia, salários, promoções e natureza do trabalho) com os Alfas de Cronbach acima de 0,80.

A tabela 01 apresenta os critérios de avaliação dos escores médios, que precisam ser considerados para a interpretação das 05 dimensões.

Tabela 01 -Tendência de satisfação

Média	Tendência
1 a 3,9	Insatisfação
4 a 4,9	Indiferença
5 a 7	Satisfação

Fonte: Siqueira (2008)

O questionário poderá seguir um modelo já existente ou de elaboração própria. Na vertente de Punch (1998) citado em Coutinho (2013, p. 111), um questionário não necessariamente existe regras a seguir, mas três aspectos precisam ser considerados:

- a) Se a variável é complexa e multidimensional, é preciso muito tempo, trabalho e recursos para obtermos um instrumento válido e viável;
- b) Se usarmos um instrumento já existente contribuiu para o conhecimento das suas propriedades e valor, sobretudo se trata de uma variável central para o domínio de estudo em causa, em que muitos investigam e em que é importante comparar e confrontar resultados para se obterem instrumentos cada vez mais viáveis e válidos;
- c) Usar um instrumento já existente, mas cujos itens não esgotam a variável em análise, não vale de todo a pena, devendo o investigador avançar para o desenvolvimento de um instrumento novo.

A Ferramenta utilizada para estruturação do questionário foi o Google Docs. com questões de múltipla escolha, com preenchimento obrigatório evitando com isso perguntas sem respostas e anônimo, para não intimidar e nem influenciar os respondentes, informando-lhes que não havia respostas certas ou erradas. O inquérito foi aplicado durante 07 dias do mês de agosto 2017.

Por se tratar de dois questionários válidos e aplicados em diversos estudos, não foi realizado o pré-teste.

O questionário foi enviado por email com um link de acesso, a todos os 125 servidores, retornando de forma satisfatória com (69,60%), equivalente a uma amostra de 87 entrevistados. De acordo com Marconi e Lakatos (2013, p. 86), "em média os questionários expedidos pelo pesquisador alcançam 25% de devolução".

A pesquisa foi estruturada em 03 partes sendo: **a)** perfil sociodemográfico com 07 questões (gênero, faixa etária, estado civil, filhos, tempo de serviço e função gratificada), **b)**

motivação com 15 questões referenciadas da seguinte forma: 5 questões sucesso; 5 questões de afiliação e 5 de poder, estruturadas numa escala tipo Likert com as seguintes opções de resposta: 01= nunca ; 02 = quase nunca; 03 = raramente ; 04 = as vezes; 05 = usualmente; 06 = quase sempre e 07 = sempre; c) a satisfação no trabalho utilizando a escala EST com 05 dimensões e 5 itens para cada dimensão totalizando 25 perguntas, uma única resposta, e escala tipo Likert de sete pontos na seguinte ordem: 01 = totalmente insatisfeito; 02 = muito insatisfeito; 03 = insatisfeito; 04 = indiferente; 05 = satisfeito; 06 = muito satisfeito e 07 = totalmente satisfeito.

3.10 Comitê de Ética

Para realização desta pesquisa, foi encaminhado ao Comitê de Ética um pedido de autorização, conforme as exigências da Resolução n. 466 (2012), de modo a garantir os direitos e deveres dos participantes do inquérito, o qual obteve aprovação sem restrições.

Todos os servidores foram informados quanto ao interesse e disponibilidade em participar da pesquisa, através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme determinado na Resolução n. 466 (2012), do Conselho Nacional de Saúde, mantendo assim o caráter confidencial, voluntário e anônimo de cada participante.

3.11 Análise dos dados

Após a coleta, iniciou-se a análise e a tabulação dos dados pesquisados, utilizando o software Microsoft® Excel®. Na ótica de Gil (2002, p.125), "o processo de análise dos dados envolve diversos procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Neste contexto Vergara (2008), o tratamento dos dados é a etapa pela qual se explica ao leitor os procedimentos ou as técnicas adotadas na pesquisa.

Os resultados foram verificados a partir das orientações e gabaritos disponibilizados pelos autores do instrumento, e também através da técnica de estatística descritiva, que possibilitou compreender, descrever e resumir os dados investigados com a utilização de algumas medidas: média, desvio padrão, coeficiente de variação, percentual, correlação, intervalo de confiança e Alfa de Cronbach.

Capítulo IV Apresentação, análises e discussão dos resultados

4.1 Introdução

O presente capítulo apresenta os resultados e as análises extraídas do questionário aplicado a uma amostra de servidores técnicos administrativos do IFTM.

4.2 Apresentação e análise dos resultados

Os resultados apresentados foram obtidos de uma amostra de 125 servidores técnicos administrativos da Reitoria do IFTM, com 87 devoluções, podendo considerar a taxa de resposta bastante satisfatória (69,60%).

Segundo Fortin (1999, p.329), “a etapa seguinte consiste em apresentar os resultados e interpretá-los a luz das questões de investigação”.

As interpretações dos resultados incidem sobre o referencial teórico, apresentando a seguir, a Instituição pesquisada, o perfil da amostra através dos dados demográficos (gênero, faixa etária, formação, tempo de serviço na instituição, filhos e função gratificada), a análise da motivação sobre os três motivos segundo McClelland (sucesso, afiliação e poder), bem como a satisfação no trabalho através das cinco dimensões (satisfação colegas, satisfação com chefia, satisfação com salário, satisfação com as promoções e satisfação com a natureza do trabalho).

4.3 Estudo de caso

A organização, objeto desta investigação é o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM), trata-se de um órgão da administração pública. Possui natureza autárquica, detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. O IFTM disponibiliza a oferta da educação nos diversos níveis de ensino e modalidade de cursos, permitindo o ingresso do estudante desde o ensino médio até o nível superior e de pós graduação lato sensu (especialização) e stricto sensu (mestrado e doutorado).

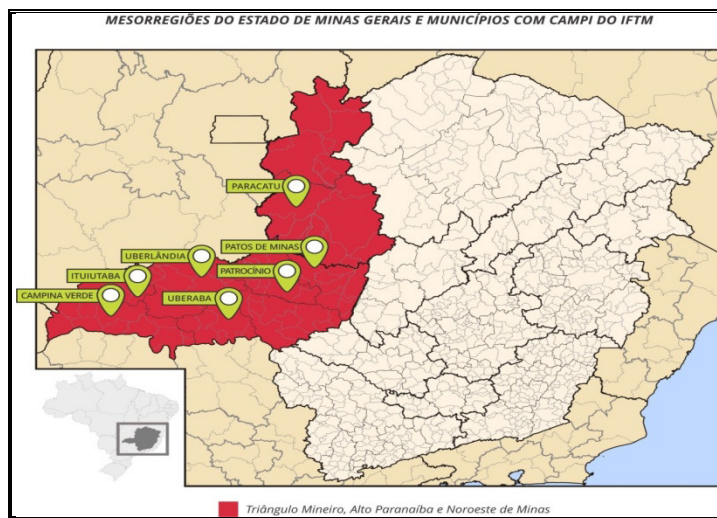
Instituto foi criado em consonância com a Lei n. 11.892 (2008), mediante integração dos antigos Centros Federais de Educação Tecnológica, Escolas Técnicas e profissional, pluricurricular e multicampi.

Sua estrutura organizacional é composta, atualmente, por dez unidades sendo: Reitoria, Campus Ituiutaba, Campus Paracatu, Campus Patos de Minas, Campus Patrocínio, Campus Uberaba, Campus Uberlândia, Campus Uberlândia Centro, Campus Avançados Uberaba Parque Tecnológico e Campus Avançado Campina Verde, localizados em posições geográficas diversas dentro do Estado de Minas Gerais.

A Reitoria está localizada em Uberaba, e é a responsável pela garantia da unidade institucional e pela gestão de recursos e planejamento, além de estar à frente de todos os interesses educacionais, econômicos e culturais da instituição; sua estrutura administrativa é formada pela assessoria de gabinete e possui como órgãos de suporte à tomada de decisões, as Pró-Reitorias de Desenvolvimento Institucional, de Ensino, Extensão, Pesquisa e Pós-Graduação e Administração. Na figura 05, temos a localização dos Campi por região.

O Instituto tem como missão, ofertar educação profissional e tecnológica por meio do ensino, pesquisa e extensão, promovendo o desenvolvimento na perspectiva de uma sociedade inclusiva e democrática. Sua visão é ser uma instituição de excelência na educação profissional e tecnológica, impulsionando o desenvolvimento tecnológico, científico, humanístico, ambiental, social e cultural, alinhado às regionalidades em que está inserido. Destaca entre seus principais valores, o respeito à diversidade, a ética, a transparência, cidadania, a justiça social, a valorização das pessoas, a inovação e o empreendedorismo e a excelência na gestão. A figura 05 representa a localização dos campi dentro do Estado de Minas Gerais.

Figura 05 Localização regional dos campi do IFTM.

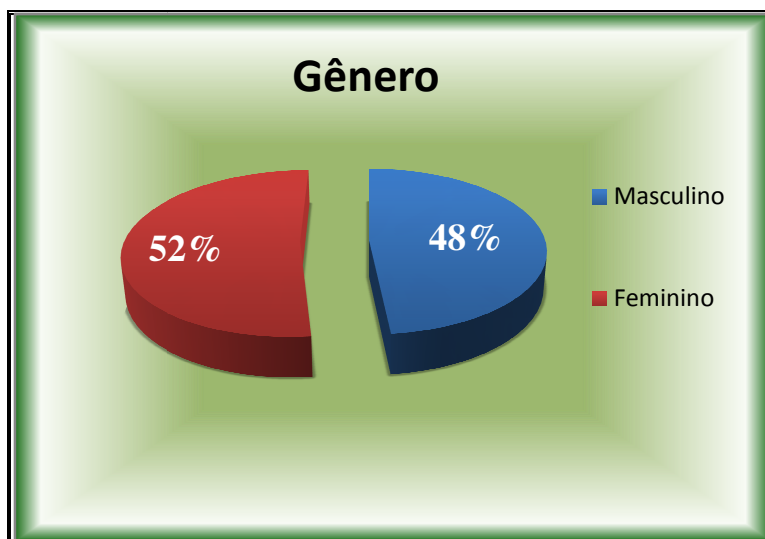


Fonte: Portfólio IFTM

4.4 Resultados e análises sociodemográfica da amostra

De acordo com a análise do gráfico 01, nota-se que quanto ao gênero, identificou-se 52% são do sexo feminino, (n. 45) enquanto 48% são representantes do sexo masculino, (n. 42).

Gráfico 1 Perfil sociodemográfico - gênero



Fonte: Dados da pesquisa n= número de elementos

Quanto à faixa etária, a maioria dos entrevistados tem entre 26 e 35 anos, o que representa 49,43%. Em segundo lugar temos 35,63% de servidores com faixa entre 36 a 45 anos, seguidos de 10,34% entre 46 a 55 e empatados com 2,30% colaboradores com até 25 anos e acima de 55 anos, detalhadamente discriminados na tabela 02.

Tabela 02
Faixa etária

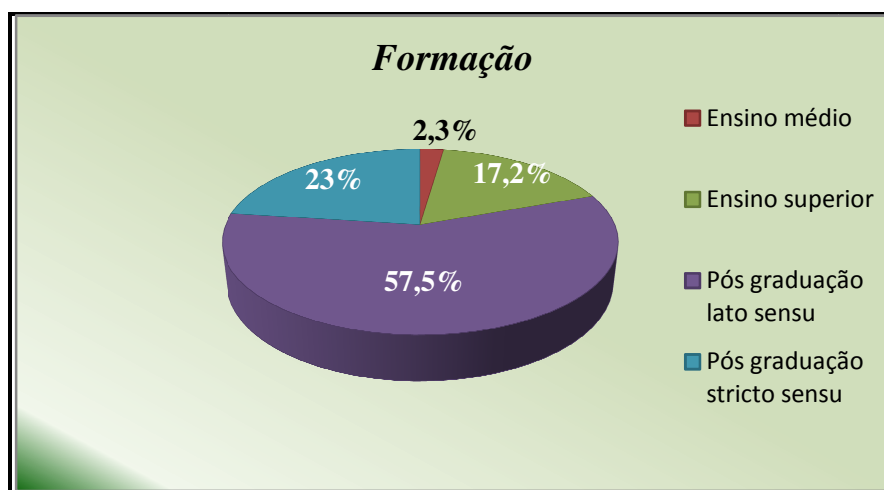
<i>Faixa etária</i>	<i>Nº</i>	<i>%</i>
<i>Até 25</i>	<i>2</i>	<i>2,30</i>
<i>26 a 35</i>	<i>43</i>	<i>49,43</i>
<i>36 a 45</i>	<i>31</i>	<i>35,63</i>
<i>46 a 55</i>	<i>9</i>	<i>10,34</i>
<i>Acima de 55</i>	<i>2</i>	<i>2,30</i>
<i>Total</i>	<i>87</i>	<i>100,00</i>

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação a formação, podemos constatar no gráfico 02, uma parcela considerável de servidores com pós graduação *latu sensu* com 57,5%, (n. 50). Em segundo lugar temos os

servidores com pós graduação stricto sensu representando 23% (n. 20), seguidos de (17,2%) com ensino superior, (n. 15) e 2,3% com ensino, (n. 02).

Gráfico 02 Perfil sociodemográfico - formação

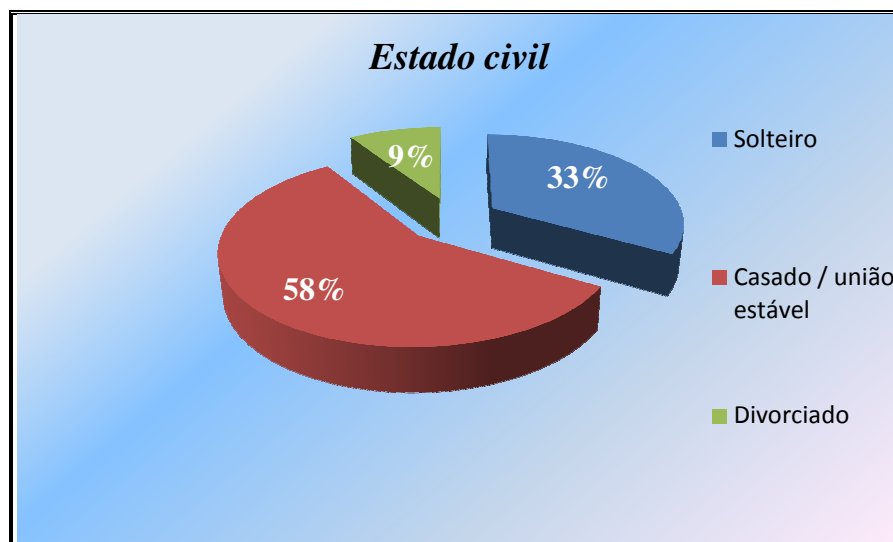


Fonte: Dados da pesquisa

n= número de elementos

Portanto no gráfico 03, quanto ao estado civil da amostra estudada, há uma predominância de 50 casados, representando (58%), logo após 29 solteiros (33%) 8 divorciados, (9%).

Gráfico 03 Perfil sociodemográfico - estado civil

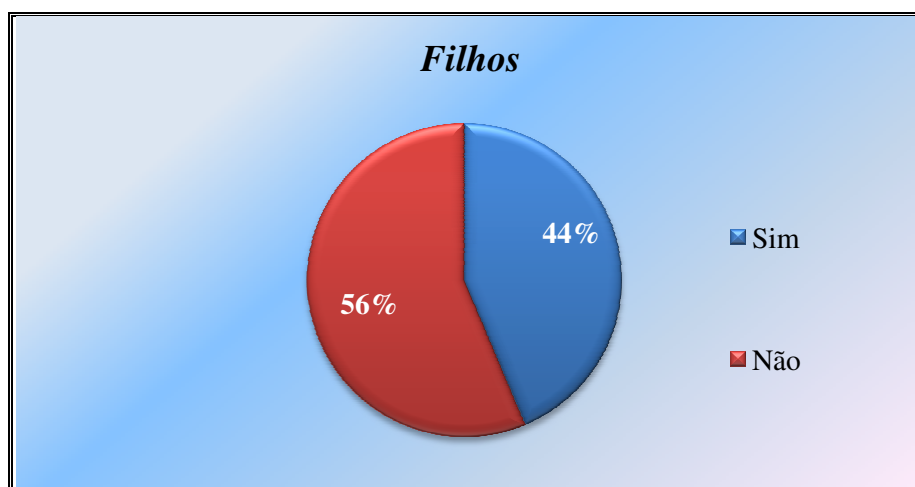


Fonte: Dados da pesquisa

n= número de elementos

Por conseguinte o gráfico 04 apresenta os resultados quanto ao número de servidores que possuem filhos e os que não possuem, aonde com 44% disseram que sim, (n.38) e 56% não, (n.49).

Gráfico 04 Perfil sociodemográfico - filhos



Fonte: Dados da pesquisa

n= número de elementos

Referindo-se ao tempo de serviço na instituição a tabela 03, ilustra que 81 dos respondentes têm menos de 10 anos de trabalho (93,11%), predominantemente com (65,52%) estão entre 04 a 10 anos, (27,59%) menos de 03 anos, seguidos de (3,45%) acima de 26 anos, (2,30%) entre 11 e 15 anos e por último com apenas (1,15%) entre 16 e 25 anos.

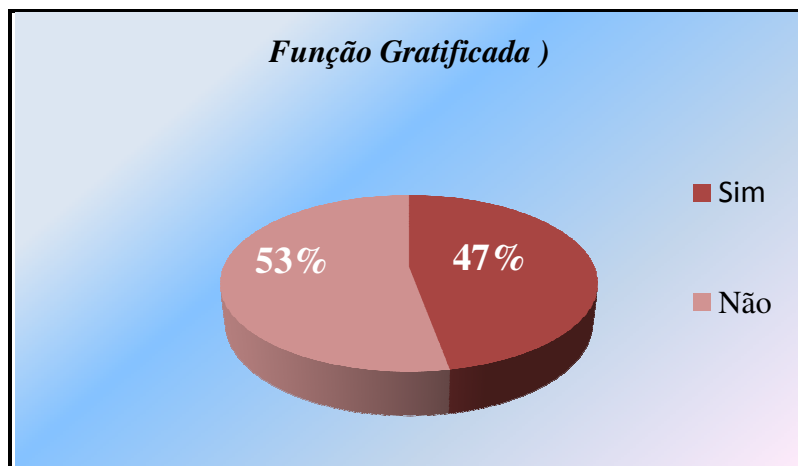
Tabela 03
Tempo de serviço

<i>Tempo de serviço na Instituição</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<i>Até 03 anos</i>	<i>24</i>	<i>27,59%</i>
<i>04 a 10 anos</i>	<i>57</i>	<i>65,52%</i>
<i>11 a 15 anos</i>	<i>2</i>	<i>2,30%</i>
<i>16 a 25 anos</i>	<i>1</i>	<i>1,15%</i>
<i>Acima de 26 anos</i>	<i>3</i>	<i>3,45%</i>
<i>Total</i>	<i>87</i>	<i>100,00%</i>

Fonte: Dados da pesquisa

Em suma, com relação aos servidores que recebem função gratificada, o gráfico 05, demonstra que a maioria dos entrevistados não recebe 53%, (n. 46) e com 47% estão os servidores que recebem, (n. 41).

Gráfico05 Perfil sociodemográfico - função gratificada



Fonte: Dados da pesquisa

n= número de elementos

4.4.1 Discussão geral dos dados demográficos

No que se refere à questão recebimento de função gratificada, a pesquisa identificou 41 servidores, destes 21 são do sexo masculino (51,22%) e 20 do sexo feminino (48,78%).

Em relação ao gênero feminino, o quesito formação registrou 04 servidoras com ensino superior, tempo de serviço entre 04 e 10 anos, e 2 destas com função gratificada. Com pós graduação *latu sensu*, encontramos 27 servidoras, a maioria predominante com tempo de instituição entre 04 a 10 anos, das quais 09 com função gratificada, (33,33%), em seguida 01 servidora na faixa de 11 a 15 anos de serviço, com função gratificada (1,70%), 01 com tempo acima de 26 anos na instituição e com função (1,70%) e por ultimo 01 servidora com menos de 03 anos também com função (1,70%). No que diz respeito à pós graduação *stricto sensu*, temos 14 colaboradoras, também com menos de 10 anos de serviço, e 06 com função gratificada.

Relativamente ao gênero masculino, os dados revelaram que apenas 02 servidores possuem o ensino médio, tem menos de 10 anos na instituição e ambos com função gratificada. Em relação ao ensino superior encontramos 11 colaboradores, a maioria também com menos de 10 anos no serviço, dos quais 02 com função gratificada. No que se refere à especialização *latu sensu*, tivemos 23 servidores, todos com tempo entre 04 a 10 anos na instituição, destes 13 com função gratificada, (56,53%). Por fim temos 06 colaboradores com

especialização stricto sensu, ambos com menos de 10 anos de trabalho, e 04 com função gratificada, (66,67%).

4.5 Resultados e Análises da Motivação

A tabela 04 expõe os valores globais relativos à variância, coeficiente de variação, intervalo de confiança, desvio padrão e a média. Tendo em atenção à escala de sete pontos, obteve-se um valor médio motivacional de 5,25. O desvio padrão médio foi de 0,398866 e o coeficiente de variação 25,76%, demonstrando que a dispersão dos dados analisados não é nem homogênea e nem heterogênea, ou seja, trata-se de uma dispersão média, com dados neutros, significando com isso que o resultado apresentado é regular em torno da média. Porém analisando o coeficiente de variação individualmente para cada motivo, encontramos uma dispersão em relação à média variando de 15,17% para o motivo sucesso e 46,68% para o motivo poder.

Entre as três variáveis analisadas, a que apresentou maior valor médio foi à afiliação com (6,24), além de (6,10) para o sucesso e por último variável poder com apenas (3,40), demonstrando com isso que entre os três motivos investigados a necessidade de poder é a que menos motiva os servidores desta instituição.

Tabela 04
Resultado global da motivação dos servidores

Motivação Global					
Motivos	Variância	Coeficiente de Variação	IC 95%	Desvio Padrão	Média
Sucesso	0,5068	15,1717%	6,38 -5,83	0,3148	6,10
Afiliação	0,5619	15,4266%	6,59 - 5,89	0,3971	6,24
Poder	1,2790	46,6865%	3,82 - 2,97	0,4847	3,4
Total	0,7825	25,7616%		0,398866	5,25

Fonte: Dados da pesquisa

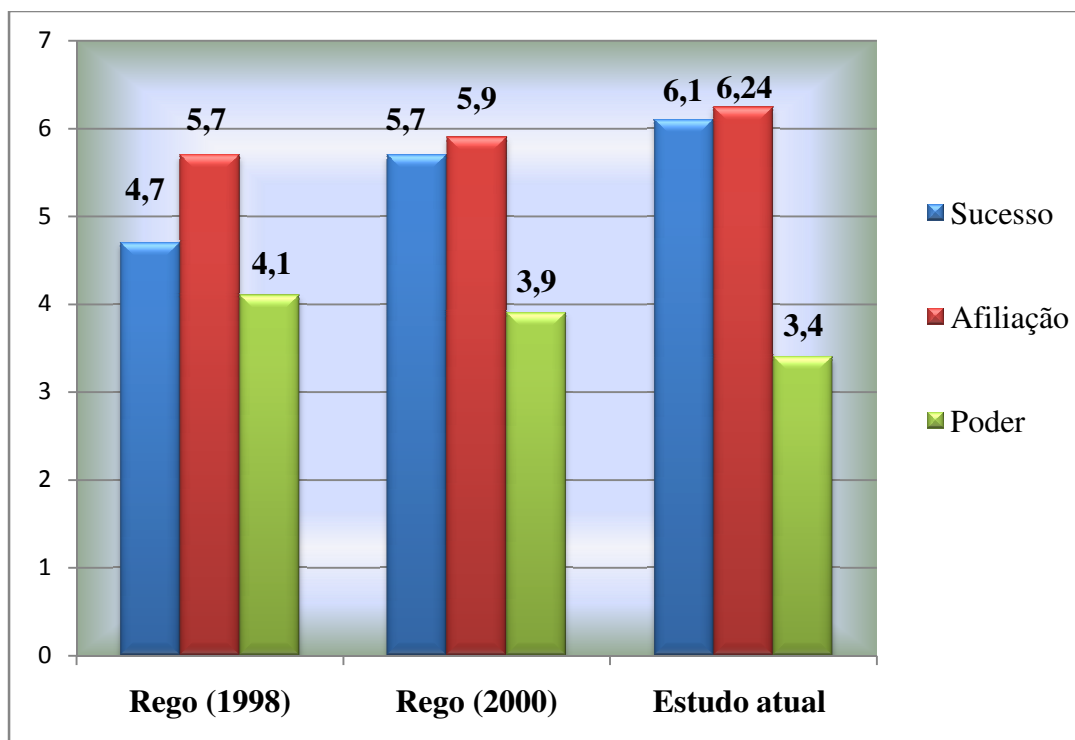
IC95%= índice de confiança de 95%

Portanto o perfil motivacional global que predominou entre os investigados foi o *afiliativo*, posterior o *sucesso* e depois o *poder*. "A motivação para a *afiliação* pode ser definida como um interesse recorrente em estabelecer, manter ou restaurar um relacionamento afetivo positivo com outras pessoas" (Heyns et al., 1958; Koestner & McClelland, 1992 citado

por Rego, 2000). Ferreira et al. (2011, p. 301), considera que a necessidade de afiliação "consiste no desejo e vontade de ter amigos e ser aceito pelos outros".

O gráfico 06, apresenta os resultados comparativos entre os estudos de Rego (1998 e 2000) e o estudo atual.

Gráfico 06 Gráfico comparativo da pesquisa com referencial teórico



Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 05, temos os valores das médias, desvios padrão, mínimos, máximos, e o alfa de cronbach. O valor médio do motivo *sucesso* foi de 6,10 na escala. As questões que tiveram as médias mais altas foram "No trabalho procuro fazer cada vez melhor" (6,38) e "Esforço para melhorar meus resultados anteriores", (6,29). Quanto aos valores mínimos e máximos, as respostas ficaram entre (3: "raramente" e 7: "sempre"). De acordo com Cunha et al.(2016, p. 125), "o motivo sucesso representa uma orientação para a excelência, uma preferência por riscos moderados, a procura de feedback tendo em vista melhorar o desempenho". Corroborando na mesma ótica temos Ferreira et al. (2011, p. 300), o motivo sucesso nada mais é do que "um desejo de querer ser excelente e de ser bem sucedido em situações de competição. Continuando o autor conclui que "as pessoas com esta necessidade em grau elevado, gostam de assumir responsabilidades para encontrar soluções para os problemas,

tendem a estabelecer objetivos exigentes e a assumir riscos calculados e valorizam o feedback relacionado com seu desempenho".

Tabela 05
Resultado da análise motivo sucesso

Motivo Sucesso						
Questões	Descrição	Mín.	Máx.	Média	DP	Alfa de Cronbach
1	Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais	4	7	6,18	0,92	0,82
4	Esforço para melhorar meus resultados anteriores	4	7	6,29	0,79	
7	Gosto de saber se meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro	3	7	6,08	1,10	
10	No trabalho, procuro fazer cada vez melhor	4	7	6,38	0,75	
13	Tento fazer o meu trabalho de um modo inovador.	3	7	5,57	1,03	
Valores médios				6,10	0,918	

Nota. Mín.= valores mínimos; Max= valores máximos; DP= desvio padrão
Fonte: Dados da pesquisa

Os percentuais, dos 87 respondentes, nos sete níveis da escala estão demonstrados na tabela 06, de modo que podemos observar que a questão "*No trabalho procuro fazer cada vez melhor*", o nível (7- sempre) apresentou a porcentagem mais elevada com 52,87%, sendo 24,14% sexo masculino (n. 21) e 28,73% do sexo feminino, (n. 25), logo após a questão encontramos o segundo maior valor "*Gosto de saber se meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro*", nível (7 - sempre) com 49,43%, divididos em 28,74% entre o sexo feminino, (n. 25) e 20,69% sexo masculino, (n. 18).

Tabela 06
Percentual do motivo *sucesso* nos sete níveis da escala

Questões	Nunca	quase nunca	raramente	às vezes	usualmente	quase sempre	sempre
1	0,00%	0,00%	0,00%	5,75%	17,24%	29,89%	47,13%
4	0,00%	0,00%	0,00%	2,30%	13,79%	36,78%	47,13%
7	0,00%	0,00%	2,30%	8,05%	18,39%	21,84%	49,43%
10	0,00%	0,00%	0,00%	1,15%	12,64%	33,33%	52,87%
13	0,00%	0,00%	1,15%	16,09%	27,59%	34,48%	20,69%

Fonte: Dados da pesquisa

Mesmo não sendo a variável mais motivadora entre os investigados, o motivo *sucesso* tem uma relevância importante que é o elevado índice de servidores com formação superior a exigida para o cargo de que é titular (80,5%), o que demonstra segundo Robbins (2009, p. 52), que as pessoas "buscam a realização pessoal mais do que a recompensa pelo sucesso em si". E completa que "elas tem o desejo de fazer algo melhor ou de forma mais eficiente do que já foi feito".

Em relação ao motivo *afiliação*, podemos observar na tabela 07, que o valor médio foi de 6,24. Com a maior média ficou a questão "Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz com meu apoio" (6,6), em seguida veio a questão "Sinto-me satisfeito(a) por trabalhar com pessoas que gostam de mim", (6,51) e bem próximo ficou a terceira questão "Gosto de ser solidário(a) com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações", (6,32). Entre os valores mínimos e máximos, as respostas ficaram entre 1 - equivale a (nunca) e 7 - (sempre), porém as questões 02 e 05 tiveram seus valores mínimos mais elevados com 04 e 05 respectivamente, representando na escala (usualmente) e (às vezes). De acordo com Davis e Newstrom (1992, p.48), "as pessoas motivadas pela *afiliação* trabalham melhor quando elogiadas por atitudes favoráveis e cooperação".

Tabela 07
Resultado da análise motivo *afiliação*

Motivo Afiliação						
Questões	Descrição	Mín.	Máx.	Média	DP	Alfa de Cronbach
2	Gosto de ser solidário (a) com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações.	4	7	6,32	0,9213	0,84
5	Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz com meu apoio.	5	7	6,66	0,6617	
8	No trabalho gosto de ser uma pessoa amável	1	7	6,08	1,0479	
11	Sinto-me satisfeito (a) por trabalhar com pessoas que gostam de mim.	1	7	6,51	0,9985	
14	No trabalho presto muita atenção aos sentimentos dos outros.	1	7	5,64	1,1307	
Valores médios				6,24	0,95202	

Nota. Mín.= valores mínimos; Máx.= valores máximos; DP= desvio padrão
Fonte: Dados da pesquisa

Detalhadamente a tabela 08, demonstra os percentuais da pesquisa aplicada no motivo afiliação, e as perguntas que mais se destacaram foram "*Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz com meu apoio*", com 75,86%, dos quais (35,63%) são do sexo masculino, (n. 31) e (40,23%) do sexo feminino, (n. 35)" e "*Sinto-me satisfeito(a) por trabalhar com pessoas que gostam de mim*", (72,41%), com 44,82% sexo feminino, (n. 39) e 27,59% do sexo masculino, (n.24)". Nas duas questões predominaram a afetividade feminina, devendo ser levado em consideração as diferenças emocionais segundo Robbins et al. (2011, p. 100), "os homens são criados para serem durões e corajosos, e mostrar as emoções não é condizente com essa imagem. As mulheres, por outro lado, são criadas para cuidar dos outros". Na conclusão do autor, espera-se que as mulheres expressem mais emoções positivas no trabalho (por meio de sorrisos) do que os homens.

Tabela 08
 Percentual do motivo *afiliação* nos sete níveis da escala

Questões	Nunca	quase nunca	raramente	às vezes	usualmente	quase sempre	sempre
2	0,00%	0,00%	0,00%	6,90%	10,34%	26,44%	56,32%
5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,34%	13,79%	75,86%
8	1,15%	0,00%	1,15%	3,45%	16,09%	37,93%	40,23%
11	1,15%	0,00%	0,00%	3,45%	9,20%	13,79%	72,41%
14	1,15%	0,00%	1,15%	11,49%	28,74%	32,18%	25,29%

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 09 demonstra os resultados do motivo poder, onde o valor médio foi de 3,40, e as duas questões com valores médios mais elevados foram "*Procuro relacionar-me com pessoas influentes*", (3,99) e "*Quando participo de algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer*", (3,57). As três demais variáveis ficaram abaixo do ponto de intermédio da escala de avaliação, (3,5). Relativamente os valores mínimos e máximos ficaram entre 01 e 07, destacando a questão "*Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas*", que obteve um valor máximo de 6 - quase sempre. "O motivo poder representa um interesse recorrente em ter impacto sobre as pessoas, em afetar os seus comportamentos e emoções. Os mais motivados para o poder procuram controlar ou influenciar as outras pessoas, sentem-se atraídos por riscos elevados, procuram posições de liderança e prestígio e são mais competitivos do que os indivíduos com fraca orientação para este motivo", (Rego et al. 2005, p.226). Seguindo o mesmo raciocínio, Ferreira et al. (2011, p.

300), destaca que "a necessidade de poder consiste no forte desejo de influenciar e controlar o comportamento de outros, motivando mais o estatuto, o prestígio e ganhar influência sobre outros, do que o desempenho eficaz".

Tabela 09
Resultado da análise motivo *poder*

Motivo Poder						
Questões	Descrição	Mín.	Máx.	Média	DP	Alfa de Cronbach
3	Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas.	1	6	2,67	1,4680	0,77
6	Tenho discussões com os outros porque insisto naquilo que penso que deve ser feito.	1	7	3,48	1,6273	
9	Procuro relacionar-me com pessoas influentes.	1	7	3,99	1,6389	
12	Se puder chamar as pessoas para o trabalho na minha equipe, procuro as que me permitem exercer mais influência.	1	7	3,26	1,5735	
15	Quando participo em algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.	1	7	3,57	1,5145	
Valores médios				3,40	1,5644	

Nota. Mín.= valores mínimos; Máx.= valores máximos; DP= desvio padrão
Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 10, apresenta os resultados percentuais obtidos no motivo poder, duas variáveis tiveram seus valores mais altos bem próximos, a questão "*Quando participo de algum convívio aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer*", (32,18%) com 16,09% masculino (n.14) e 16,09% feminino, (n.14) e "*Procuro relacionar-me com pessoas influentes*", (28,74%), com 11 representantes do sexo masculino, sendo 05 com função gratificada, total (12,65%) e 14 do sexo feminino, 07 com função gratifica, totalizando (16,09%). O que de acordo com Cunha et al. (2016, p.126), "uma elevada motivação para o poder está associada a atividades competitivas e assertivas, assim como o interesse em alcançar e manter prestígio e reputação, e em exercer funções de gestão e liderança. Paralelamente, Dubrin (2003, p. 116), "uma pessoa com grande necessidade de poder passa o tempo pensando em como influenciar e controlar outros e em como ganhar uma posição de autoridade e status".

Tabela10
 Percentual do motivo *poder* nos sete níveis da escala

Questões	Nunca	quase nunca	raramente	às vezes	usualmente	quase sempre	sempre
3	27,59 %	24,14 %	20,69 %	12,64 %	11,49 %	3,45 %	0,00 %
6	10,34 %	20,69 %	22,99 %	19,54 %	14,94 %	5,75 %	5,75 %
9	11,49 %	6,90 %	14,94 %	25,29 %	28,74 %	4,60 %	8,05 %
12	20,69 %	9,20 %	22,99 %	26,44 %	13,79 %	4,60 %	2,30 %
15	10,34 %	16,09 %	17,24 %	32,18 %	12,64 %	9,20 %	2,30 %

Fonte: Dados da pesquisa

4.6 Análise descritiva das dimensões satisfação no trabalho

Os resultados da satisfação no trabalho serão apresentados a seguir através da análise das cinco dimensões da EST satisfação com colegas, satisfação com salário, satisfação com chefia, satisfação com promoções e satisfação com natureza das tarefas. O presente instrumento foi submetido a uma análise de confiabilidade, aplicando como técnica estatística o coeficiente Alfa de Cronbach, para mensurar a consistência interna dos construtos.

A tabela 11 apresenta os escores médios, a variância, o intervalo de confiança, desvio padrão, coeficiente de variação. A escala utilizada variou de (1: "totalmente insatisfeito a 7: "totalmente satisfeito"). O valor total médio dos escores foi (5,00), ou seja, os servidores estão satisfeito no trabalho mediante escala aplicada. Relativamente à média, temos um desvio padrão de 0,22678. O coeficiente de variação foi de 25,45%, demonstrando que a dispersão não é homogênea e nem heterogênea, e sim neutra e regular em torno da média. Comparando o coeficiente de variação frente às cinco dimensões, verifica-se uma dispersão em relação à média de 17,91% para satisfação com os colegas e 33,81% para satisfação com promoções. A variável com maior valor médio é a satisfação com colegas, (5,41), em seguida a satisfação com chefia, (5,37) e em terceiro a satisfação com a natureza do trabalho (5,08). As questões satisfação com promoções e satisfação com salário, representaram os menores valores médios com (4,41 e 4,72) respectivamente, significando com isso que os servidores demonstram indiferença em relação a essas duas dimensões.

Tabela 11
Satisfação global no trabalho

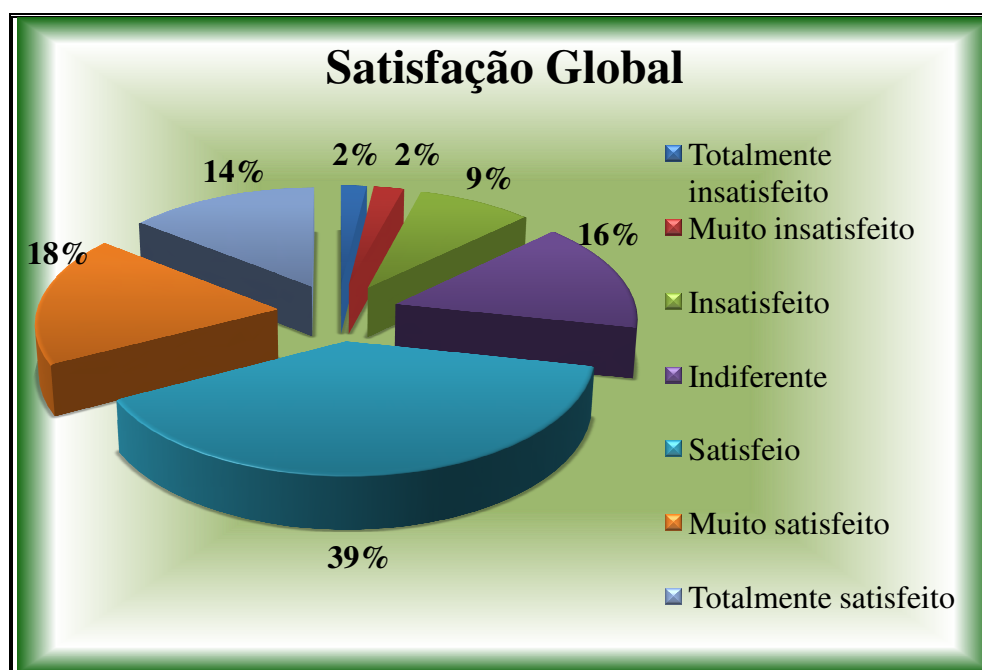
Satisfação Global					
Variável	Variância	IC 95%	Desvio Padrão	Coefficiente Variação	Média
Satisfação com os colegas	0,899	5,57 - 5,24	0,1872	17,91%	5,41
Satisfação com a chefia	1,5617	5,58 - 5,51	0,23	23,30%	5,37
Satisfação com a promoção	2,211	4,61 - 4,21	0,229	33,81%	4,41
Satisfação com o salário	1,8943	4,94 - 4,50	0,2495	29,24%	4,72
Satisfação com a natureza do trabalho	1,3731	5,29 - 4,87	0,2382	22,99%	5,08
Total	1,58782		0,22678	25,45%	5,00

Fonte: Dados da pesquisa IC 95% = intervalo de confiança

Desse modo, o gráfico 07 ilustra o percentual global de satisfação no trabalho dos servidores investigados. Nota-se que com (2%) encontram-se os totalmente insatisfeitos e muito insatisfeitos, (9%) de insatisfeitos, (16%) representam os indiferentes, (39%) satisfeitos, (18%) estão muito satisfeitos e com predominância absoluta de (14%) totalmente satisfeitos.

Em vista disto, destaca-se que 71% dos servidores pesquisados estão satisfeitos com seu trabalho, o que segundo Siqueira (2008), a satisfação no trabalho, em síntese representa a vivência que o indivíduo tem de experiências prazerosas no contexto organizacional.

Gráfico 07 - satisfação global dos servidores



Fonte: Dados da pesquisa

n= número de elementos

As análises seguintes são relativas a cada uma das cinco dimensões da escala investigada.

Na tabela 12, a dimensão satisfação com os colegas apresentou uma média geral de (5,41), de modo que todas as questões ficaram acima do escore médio da satisfação, e as questões com maiores médias foram "*Com a maneira como me relaciono com meus colegas*", (5,69) (intervalo de confiança entre 5,88 - 5,50) e "*Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim*", 5,49 (intervalo de confiança 5,71 - 5,28). A variância média foi de 0,9367 e o desvio padrão 0,9672. O alfa de cronbach desta dimensão 0,89. De acordo com Siqueira e Gomide (2004), a afetividade é um dos múltiplos conceitos de satisfação, estabelecidos pelas pessoas no ambiente de trabalho. Sob o mesmo ponto de vista, Chanlat (2000, p. 69), "a dimensão afetiva é central no desenvolvimento de todo ser humano assim como na formação de um grupo".

Tabela 12
Dimensão satisfação com os colegas

Satisfação com Colegas						
Questões	Descrição	Média	IC 95 %	Desvio Padrão	Variância	Alfa de Cronbach
1	Com o espírito de colaboração de meus colegas de trabalho	5,33	5,53 5,13	0,9483	0,8992	0,89
6	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	5,49	5,71 5,28	1,0216	1,0436	
14	Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.	5,69	5,88 5,50	0,9189	0,8444	
17	Com a quantidade de amigos que eu tenho entre os meus colegas de trabalho.	5,30	5,50 5,10	0,9659	0,9329	
24	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	5,22	5,42 5,01	0,9815	0,9634	
Total		5,41	5,57 - 5,24	0,96724	0,9367	

Fonte: Dados da pesquisa IC 95% = intervalo de confiança

Com relação à tabela 13, 54,02% dos servidores estão satisfeitos "*Com o espírito de colaboração dos colegas*", sendo que 28,73% são representantes do sexo masculino, (n. 25) e 25,29% do sexo feminino (n. 22) em seguida temos a questão 17 com 47,13% "*Com a quantidade de amigos que eu tenho entre os meus colegas de trabalho*", sendo 22,99% do sexo masculino, (n. 20) e 24,14% feminino, (n. 21) e em terceiro lugar com 44,83% a questão

24 "Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho", onde 19,54% sexo feminino, (n. 17) e 25,29% sexo masculino, (n. 22)". Mediante o exposto evidencia-se que há uma homogeneidade entre os servidores, no que se refere à amizade e a relação estabelecida com os colegas de trabalho. Para um trabalho ter sentido, é preciso encontrar pessoas com quem possam contar umas com as outras, onde possam ser úteis, podendo ajudar e receber ajuda, onde possam estabelecer relações positivas, com quem se pode ter prazer em trabalhar, mesmo em projetos difíceis, Morin (2002).

Tabela 13
 Percentual da satisfação nos sete níveis da escala

Questões	Totalmente insatisfeito	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito
1	0,00%	1,15%	3,45%	4,60%	54,02%	25,29%	11,49%
6	0,00%	1,15%	1,15%	11,49%	36,78%	32,18%	17,24%
14	0,00%	0,00%	1,15%	5,75%	37,93%	33,33%	21,84%
17	0,00%	0,00%	2,30%	14,94%	47,13%	21,84%	13,79%
24	0,00%	0,00%	4,60%	14,94%	44,83%	25,29%	10,34%

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere à dimensão satisfação com a chefia conforme tabela 14, a média global encontrada foi de 5,37 (intervalo de confiança 5,58 - 5,51), desvio padrão de 1,2482, variância de 1,5616, demonstrando assim que os servidores estão satisfeitos com suas chefias. As questões que receberam as maiores valores foram "Com a maneira como meu chefe me trata", 5,56 (intervalo de confiança 5,82 - 5,30), em seguida "Com o entendimento entre mim e o meu chefe", 5,55 (intervalo de confiança de 5,80 - 5,31). Esta dimensão apresentou alfa de cronbach de 0,92. Todas as questões ficaram acima do escore médio da satisfação. Um dos fatores que integram o rol da satisfação no trabalho é o bom relacionamento com a chefia Locke (1976). A pesquisa revela que há um bom relacionamento pessoal entre a chefia e os seus subordinados, demonstrando a importância que eles dão em trabalhar em sintonia, e o quanto eles se sentem acolhidos, "a eficácia da gerência depende da capacidade do líder em influenciar a percepção individual sobre os objetivos e tarefas organizacionais, além de promover novas fontes de satisfação no trabalho" (Motta, p. 211, 1998).

Tabela 14
Dimensão da satisfação com chefia

Satisfação com Chefia						
Questões	Descrição	Média	IC 95%	Desvio Padrão	Variância	Alfa de Cronbach
2	Com o modo como o meu chefe organiza o trabalho do meu setor.	5,08	5,36 4,80	1,3401	1,7958	0,92
9	Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho.	5,17	5,44 4,90	1,2778	1,6327	
19	Com o entendimento entre mim e o meu chefe.	5,55	5,80 5,31	1,1590	1,3432	
22	Com a maneira como o meu chefe me trata.	5,56	5,82 5,30	1,2455	1,5512	
25	Com a capacidade profissional do meu chefe.	5,51	5,76 5,25	1,2188	1,4854	
Total		5,37	5,58 - 5,51	1,2482	1,5616	

Fonte: dados da pesquisa

IC 95% = intervalo de confiança

No que diz respeito a tabela 15, os percentuais apresentados na dimensão satisfação com a chefia, a pergunta 1 teve o maior índice de escolha entre os servidores que demonstraram satisfação "*Com o modo como o meu chefe organiza o trabalho do meu setor*" com (47,13%), distribuídos entre 28,74% sexo feminino, (n. 25) e 18,39% masculino, com (n. 16). E com 43,68% "*Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho*" dos quais 18,39% servidores masculinos, (n. 16) e 25,29% sexo feminino, (n. 22). Davis e Newstrom (2004, p. 125), destacam que "muitas vezes funcionários sentem-se mais à vontade com um supervisor que os considere, ou seja, um chefe que demonstre interesse por seus sentimentos e que forneça também oportunidades para que participem na tomada de decisões".

Tabela 15
Percentual da satisfação com a chefia nos sete níveis da escala

Questões	Totalmente insatisfeito	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito
2	2,30%	2,30%	8,05%	8,05%	47,13%	16,09%	16,09%
9	1,15%	2,30%	6,90%	10,34%	43,68%	18,39%	17,24%
19	1,15%	1,15%	0,00%	9,20%	42,53%	19,54%	26,44%
22	0,00%	3,45%	1,15%	10,34%	35,63%	19,54%	29,89%
25	0,00%	2,30	3,45	11,49%	32,18%	25,29%	25,29%

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 16, traz as análises referente a dimensão da satisfação com as promoções apresentou uma média global de 4,41, (intervalo de confiança 4,61 e 4,21) indicando indiferença entre os pesquisados. O desvio padrão 1,4859 e variância 2,2110, seguido do alfa de cronbach de 0,95. Nesta dimensão todas as questões ficaram abaixo do escore médio da satisfação que é acima de 5. As questões 3 e 4 ficaram empatadas em suas médias, com 4,64, "Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa" e "Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido". De acordo com Cunha et al. (2016, p. 158) "a organização deverá evitar induzir nos seus colaboradores expectativas de carreiras irrealistas, visto que tenderão condiz à insatisfação". Para Dutra (2002, p.171), as "recompensas podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas tais como: econômicas, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se por seu trabalho etc."

Tabela 16
Dimensão da satisfação com as promoções

Satisfação com as Promoções						
Questões	Descrição	Média	IC 95%	Desvio Padrão	Variância	Alfa de Cronbach
3	Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.	4,64	4,96 4,33	1,5095	2,2785	0,95
4	Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.	4,64	4,94 4,35	1,3975	1,9530	
10	Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.	4,16	4,48 3,84	1,5316	2,3459	
16	Com as oportunidades de ser promovido neste órgão.	4,37	4,69 4,04	1,5410	2,3748	
20	Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção neste órgão.	4,22	4,52 3,91	1,4501	2,1029	
Total		4,41	4,61 4,21	1,4859	2,2110	

Fonte: Dados da pesquisa

IC 95% = intervalo de confiança

Relativo ao percentual apresentado na tabela17, os resultados ficaram bem homogêneos entre as questões, sinalizando o sentimento de indiferença. A pergunta 4 recebeu o maior valor, com 36,78% "Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido", com 17,24% para o público masculino, (n. 15) e 19,54% para o feminino, com (n. 17). A

segunda questão de maior valor percentual com 35,63% "Com o tempo que eu tenho que esperar para receber uma promoção neste órgão" variou entre 17,24% entre os homens (n. 15) e 18,39% entre as mulheres, (n. 16). "As pessoas são exuberantemente irracionais a respeito de si próprias, gostam de pensar que são fortemente automotiváveis e procuram desesperadamente significado para suas vidas", (Thomas Peters e Robert Waterman) citado (Motta, 1998, p.199).

Tabela 17
Percentual da satisfação com as promoções nos sete níveis da escala

Questões	Totalmente insatisfeito	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito
3	3,45%	4,60%	10,34%	28,74%	26,44%	11,49%	14,94%
4	2,30%	3,45%	9,20%	36,78%	21,84%	13,79%	12,64%
10	6,90%	3,45%	21,84%	28,74%	21,84%	8,05%	9,20%
16	5,75%	4,60%	13,79%	31,03%	24,14%	9,20%	11,49%
20	4,60%	4,60%	18,94%	35,63%	19,54%	8,05%	9,20%

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 18 refere-se aos dados da dimensão satisfação com o salário, a média geral ficou abaixo do escore de satisfação com 4,72, (intervalo de confiança 4,94 e 4,50), refletindo assim indiferença por parte dos servidores em relação ao salário. O desvio padrão foi de 1,3761, variância de 1,8943 e alfa de cronbach de 0,94. A questão 15 apresentou média de 5,03 (intervalo de confiança de 5,32 e 4,75) demonstrando satisfação dos servidores "Com a quantia de dinheiro que eu recebo deste órgão no final de cada mês" seguida da questão 5 "Com meu salário comparado com quanto eu trabalho" 4,84 (intervalo de confiança 5,13 - 4,55). "A remuneração está relacionada ao tipo de contribuição da pessoa para a empresa", (Dutra, 2002, p. 183). De acordo com Davis e Newstrom (2004, p. 96) "independentemente de quanto a administração associar salário a desempenho, salário ainda é algo que se origina fora do cargo e útil somente longe do cargo. Dessa forma tende a ser imediatamente menos gerador de satisfação do que as recompensas intrínsecas".

Tabela 18
Dimensão da satisfação com salário

Satisfação com Salário						
Questões	Descrição	Média	IC 95%	Desvio Padrão	Variância	Alfa de Cronbach
5	Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	4,84	5,13 4,55	1,3629	1,8575	0,94
8	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	4,69	4,99 4,39	1,4249	2,0305	
12	Com o meu salário comparado ao custo de vida.	4,36	4,64 4,07	1,3638	1,8599	
15	Com a quantia em dinheiro que eu recebo deste órgão ao final de cada mês.	5,03	5,32 4,75	1,3678	1,8709	
21	Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	4,67	4,95 4,38	1,3611	1,8527	
Total		4,72	4,94 4,50	1,3761	1,8943	

Fonte: Dados da pesquisa

IC 95% = intervalo de confiança

Com relação aos percentuais apresentados na tabela 19, as 05 questões apresentam-se significativamente homogêneas no nível 5 da escala (satisfeito). Relativo ao percentual mais elevado tem a questão 12 "*Com meu salário comparado ao custo de vida*" com (48,28%) onde 21 representantes são do sexo masculino (24,14%), 12 com função gratificada. Entre o sexo feminino temos 21 (24,14%), 11 com função gratificada. Porém esta questão foi a que apresentou a média mais baixa. A questão 15 obteve a média mais alta, 47,13% de satisfação "*Com a quantia de dinheiro que eu recebo deste órgão ao final de cada mês*" destes 20,69% respondentes são do sexo masculino (n. 18) sendo que 09 com função gratificada ou cargo de direção, e 26,44% do sexo feminino (n. 23), das quais 09 com cargo de confiança. Desta maneira, Robbins (2009, p.24) conceitua que "os trabalhadores querem sistemas de remuneração e políticas de promoções justas e sem ambigüidades, de acordo com suas expectativas". Com isso entende-se que quando o trabalhador percebe que a remuneração parece justa, de acordo com as exigências de seu cargo, se comparada equipara-se a outros semelhantes no mercado de trabalho, a satisfação deve surgir como uma consequência natural.

Tabela 19
 Percentual da satisfação com o salário nos sete níveis da escala

Questões	Totalmente insatisfeito	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito
5	3,45%	1,15%	13,79%	8,05%	47,13%	16,09%	10,34%
8	3,45%	3,45%	13,79%	13,79%	41,38%	13,79%	10,34%
12	2,30%	5,75%	25,29%	5,75%	48,28%	6,90%	5,75%
15	3,45%	2,30%	8,05%	5,75%	47,13%	20,69%	12,64%
21	3,45%	3,45%	14,94%	8,05%	47,13%	17,24%	5,75%

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme demonstração da tabela 20, a dimensão satisfação com o trabalho apresentou média de 5,08 (intervalo de confiança de 5,29 - 4,87), desvio padrão de 1,1679, alfa de cronbach de 0,85 e uma variância de 1,3731. A questão 13 teve a maior média 5,33 "*Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço*" (intervalo de confiança de 5,60 e 5,06), logo após a pergunta 7,(5,30) "*Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam*" (intervalo de confiança 5,55 - 5,05). A satisfação no trabalho é "um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho" (Wagner e Hollenbeck, 2006, p. 121).

Tabela 20
 Dimensão satisfação com a natureza do trabalho

Satisfação com natureza do trabalho						
Questões	Descrição	Média	IC 95%	Desvio Padrão	Variância	Alfa de Cronbach
7	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	5,30	5,55 5,05	1,2019	1,4445	0,85
11	Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.	4,92	5,18 4,66	1,2410	1,5400	
13	Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.	5,33	5,60 5,06	1,2820	1,6434	
18	Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.	4,78	5,01 4,55	1,0829	1,1727	
23	Com a variedade das tarefas que realizo.	5,07	5,29 4,85	1,0320	1,0650	
		5,08		1,1679	1,3731	

Fonte: Dados da pesquisa

IC 95% = intervalo de confiança

Na tabela 21, a questão 23 apresentou o maior percentual da escala com 49,43% de satisfeitos "*Com a variedade das tarefas que realizo*", com 22,99% sexo masculino, (n. 20) e

26,44% sexo feminino, (n. 23). Logo após e empatadas com 45,98% estão às questões "Com a capacidade de meu trabalho absorver-me" e "Com as preocupações exigidas pelo meu cargo". Na perspectiva de Robbins (2009, p. 24), "os fatores mais importantes são um trabalho mentalmente desafiante, recompensas justas, condições de trabalho estimulantes e colegas colaboradores".

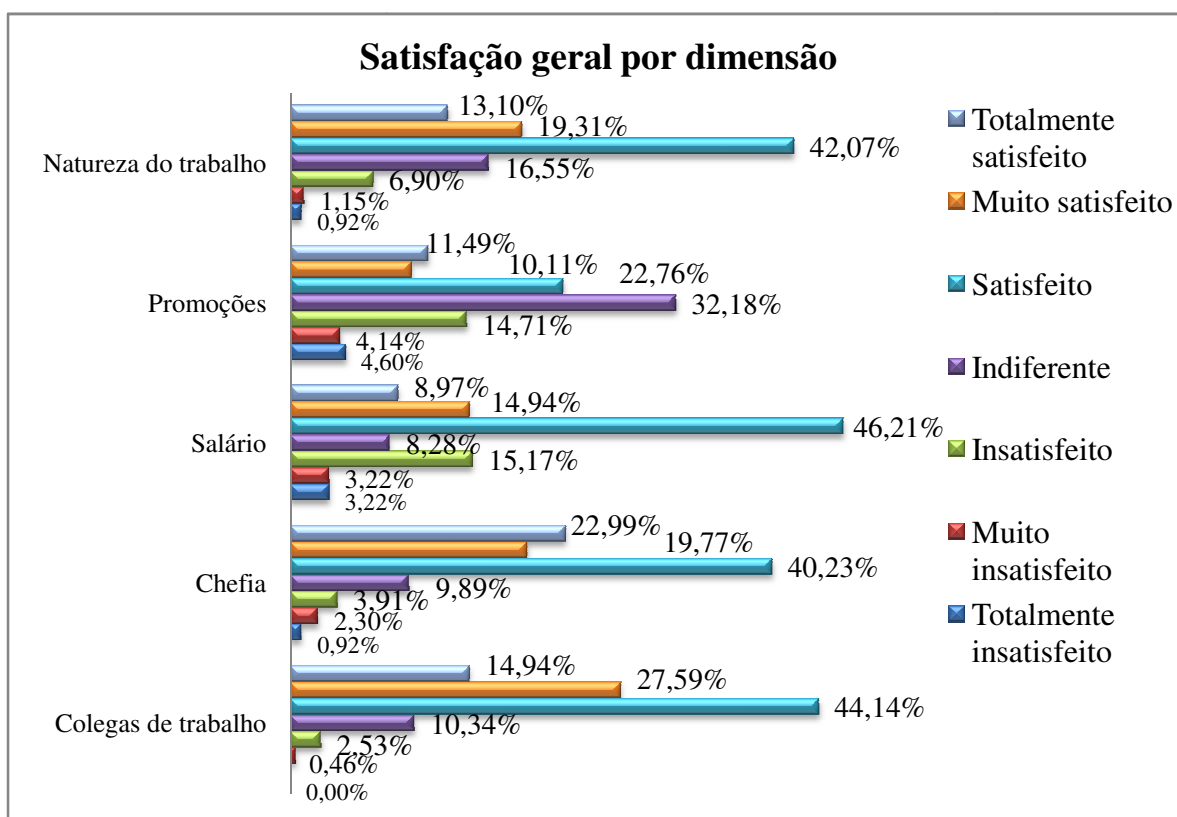
Tabela 21
 Percentual da satisfação com a natureza do trabalho

Questões	Totalmente insatisfeito	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito
7	1,15%	0,00%	6,90%	12,64%	34,48%	28,74%	16,09%
11	2,30%	1,15%	8,05%	16,09%	45,98%	16,09%	10,34%
13	1,15%	2,30%	4,60%	11,49%	34,48%	26,44%	19,54%
18	0,00%	2,30%	9,20%	22,99%	45,98%	12,64%	6,90%
23	0,00%	0,00%	5,75%	19,54%	49,43%	12,64%	12,64%

Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 08, apresenta um resumo geral das cinco dimensões referente ao comportamento dos servidores em relação a satisfação no trabalho.

Gráfico 08 satisfação geral no trabalho



Fonte: Dados da pesquisa

4.7 Análise de Correlação Linear de Pearson

Nas tabelas a seguir, observam-se os resultados dos coeficientes de correlação aplicados para medir o grau de relacionamento associativo perante a percepção dos investigados entre as variáveis dependentes (*sucesso, afiliação e poder*) e (colegas, chefia, salário, promoções e natureza do trabalho) as variáveis independentes (gênero, faixa etária, formação e função gratificada e tempo de serviço). Para conhecer a direção e a intensidade da relação linear entre duas variáveis faz-se necessário a aplicação de coeficientes de correlação tipo Momento-Produto de Pearson, (Field, 2009). A correlação (r) pode ser positiva $r = (+1)$ indicando uma correlação perfeita entre as variáveis, e negativa, $r = (-1)$ indicando uma correlação negativa perfeita entre as duas variáveis, de modo que uma aumenta a outra diminui e $r = 0$ significa que as duas variáveis não dependem linearmente uma da outra. Para medir a porcentagem da variação que existe entre uma variável e outra, foi aplicado o " R^2 " chamado de coeficiente de determinação múltipla, (Downing e Clark, 2006). A interpretação do valor de (R^2) é análoga à do valor de (r^2) para uma regressão simples.

4.7.1 Correlação da motivação para o sucesso

Relativamente à tabela 22, demonstra que as correlações entre o motivo de sucesso e as variáveis demográficas apresentaram valores pouco significativos, sendo que a correlação mais alta foi entre o sucesso e formação, (0,21) positiva, porém fraca, dessa maneira 4% da variação sucesso é explicada pela variável formação. Em seguida temos uma correlação negativa entre sucesso e função gratificada (-0,20) fraca negativa, sem significância associativa, de modo que apenas 3,88% da variação do motivo sucesso é explicada pela variação da variável função gratificada. As demais correlações não apresentaram valores expressivos, ficando bem próximas de nulas.

Tabela 22 - Coeficientes de correlação motivo sucesso

<i>Correlação %</i>	<i>Sucesso</i>	<i>Gênero</i>	<i>Faixa etária</i>	<i>Formação</i>	<i>Função</i>	<i>Tempo de serviço</i>
Sucesso	1					
Gênero	0,05	1				
Faixa etária	0,10	0,28	1			
Formação	0,21	0,31	0,17	1		
Função gratificada	-0,20	0,06	-0,09	-0,05	1	
Tempo de serviço	0,05	0,13	0,39	0,19	-0,35	1

Fonte: Dados da pesquisa

4.7.2 Correlação da motivação para afiliação

A tabela 23, também não traz nenhum valor associativo significativo entre o motivo de afiliação e as variáveis demográficas, apresentando uma fraca associação positiva de apenas (0,19) afiliação e formação. Isto exposto que apenas 4% da variação afiliação explica variável formação. Igualmente em sentido negativo com (-0,19) afiliação e função gratificada.

Tabela 23
Coeficientes de correlação motivo afiliação

Correlação	Afiliação	Gênero	Faixa etária	Formação	Função gratificada	Tempo de serviço
Afiliação	1					
Gênero	0,13	1				
Faixa etária	0,14	0,28	1			
Formação	0,19	0,31	0,17	1		
Função gratificada	-0,19	0,06	-0,9	-0,05	1	
Tempo de serviço	0,12	0,13	0,39	0,19	-0,35	1

Fonte: Dados da pesquisa

4.7.3 Correlação da motivação para o poder

Conforme demonstra a tabela 24, o grau de relacionamento entre o motivo poder e as variáveis demográficas também foram insignificantes e negativos, tendo como valor associativo mais alto *poder e formação* (0,19), ou seja, uma fraca relação, onde apenas 4% da variação da variável poder é explicada pela formação. Com valor negativo para poder e faixa etária (-0,12) esta correlação apresentou um grau de relacionamento fraco e somente 1% da variação poder pode ser explicada pela variação variável faixa etária.

Tabela 24
Coeficientes de correlação motivo poder

Correlação	Poder	Gênero	Faixa etária	Formação	Função gratificada	Tempo de serviço
Poder	1					
Gênero	-0,08	1				
Faixa etária	-0,12	0,28	1			
Formação	0,19	0,31	0,17	1		
Função gratificada	-0,08	0,06	-0,09	-0,05	1	
Tempo de serviço	0	0,13	0,39	0,19	-0,35	1

Fonte: Dados da pesquisa

4.7.4 Correlação da satisfação com os colegas de trabalho

Com relação à tabela 25, os resultados apresentam-se positivos, porém pouco significante quanto ao grau de relacionamento entre a dimensão colegas de trabalho e as variáveis demográficas, sendo que o maior valor satisfação com colegas e formação foi de (0,11) correlação positiva fraca, onde apenas 1% da dimensão com os colegas explica a variação com formação.

Tabela 25
Coeficientes de correlação satisfação com colegas de trabalho

<i>Correlação</i>	Colegas	Gênero	Faixa etária	Formação	Função gratificada	Tempo de serviço
Colegas	1					
Gênero	0	1				
Faixa etária	0,01	0,28	1			
Formação	0,11	0,31	0,17	1		
Função gratificada	-0,15	0,06	-0,09	-0,05	1	
Tempo de serviço	0	0,13	0,39	0,19	-0,35	1

Fonte: Dados da pesquisa

4.7.5 Correlação da satisfação com a chefia

No que concerne a tabela 26, o valor positivo mais elevado, mas fraco foi de apenas (0,13) satisfação com a chefia e gênero, de modo que somente 2% da variação da satisfação com a chefia é explicada pela variável gênero uma associação positiva fraca, e as demais com valores baixíssimos e negativos.

Tabela 26
Coeficientes de correlação da satisfação com chefia

<i>Correlação</i>	Satisfação chefia	Gênero	Faixa etária	Formação	Função gratificada	Tempo de serviço
Satisfação chefia	1					
Gênero	0,13	1				
Faixa etária	-0,04	0,28	1			
Formação	-0,07	0,31	0,17	1		
Função gratificada	0,06	0,06	-0,09	-0,05	1	
Tempo de serviço	-0,03	0,13	0,39	0,19	-0,35	1

Fonte: Dados da pesquisa

4.7.6 Correlação da satisfação com salário

Relativamente à tabela 27, encontramos apenas um valor positivo, porém sem grau de relacionamento de significância de apenas (0,05) formação e o salário seguida de modo que 0% de variação salário pode ser explicado com variável formação. As demais apresentaram associações negativas.

Tabela 27
Coeficientes de correlação satisfação com salário

<i>Correlação</i>	<i>Salário</i>	<i>Gênero</i>	<i>Faixa etária</i>	<i>Formação</i>	<i>Função gratificada</i>
Salário	1				
Gênero	-0,02	1			
Faixa etária	-0,18	0,28	1		
Formação	0,05	0,31	0,17	1	
Função gratificada	-0,14	0,06	-0,09	-0,05	1

Fonte: Dados da pesquisa

4.7.7 Correlação da satisfação com promoções

A tabela 28, todos os valores foram negativos, ou seja, existe uma fraca correlação contrária entre a satisfação com as promoções e função gratificada (-0,21).

Tabela 28
Coeficientes de correlação satisfação com promoções

<i>Correlação</i>	<i>Promoções</i>	<i>Gênero</i>	<i>Faixa etária</i>	<i>Formação</i>	<i>Função gratificada</i>	<i>Tempo de serviço</i>
Promoções	1					
Gênero	-3	1				
Faixa etária	-8	28	1			
Formação	-5	31	17	1		
Função gratificada	-21	6	-9	-5	1	
Tempo de serviço	0	13	39	19	-35	1

Fonte: Dados da pesquisa

4.7.8 Correlação da satisfação com natureza do trabalho

Em relação à tabela 29, os valores encontrados demonstraram que o grau de relacionamento de maior valor, porém sem significância foi (0,10) satisfação com natureza do trabalho e tempo de serviço isto posto que somente 1% da variação da variável natureza com

trabalho é explicada na variável tempo de serviço. Os valores seguintes não expressaram relevância associativa.

Tabela 29
Coeficientes de correlação satisfação com a natureza do trabalho

<i>Correlação</i>	<i>Natureza do trabalho</i>	<i>Gênero</i>	<i>Faixa etária</i>	<i>Formação</i>	<i>Função gratificada</i>	<i>Tempo de serviço</i>
Natureza do trabalho	1					
Gênero	-2	1				
Faixa etária	3	28	1			
Formação	7	31	17	1		
Função gratificada	-19	6	-9	-5	1	
Tempo de serviço	10	13	39	19	-35	1

Fonte: Dados da pesquisa

4.7.9 Análise de correlação motivação e satisfação no trabalho

De acordo com a tabela 30, percebe-se que entre as variáveis da motivação o motivo sucesso e a afiliação, apresentam uma associação moderada positiva (0,60) de modo que 36% de variação da variável afiliação é explicada na variável sucesso. Entre as variáveis da satisfação com o trabalho a correlação mais alta foi entre promoções e salário com (0,77), ou seja, uma associação moderada positiva, aonde 59% da variação da variável satisfação com salário é explicada na variável satisfação com promoções.

Tabela 30
Coeficientes de correlação motivação e satisfação no trabalho

<i>Correlação</i>	<i>Sucesso</i>	<i>Afiliação</i>	<i>Poder</i>	<i>Colegas trabalho</i>	<i>Promoções</i>	<i>Salário</i>	<i>Natureza trabalho</i>	<i>Chefia</i>
Sucesso	1							
Afiliação	0,60	1						
Poder	0,28	0,19	1					
Colegas de trabalho	0,43	0,46	0,16	1				
Promoções	0,21	0,28	0,20	0,49	1			
Salário	0,17	0,26	0,03	0,49	0,77	1		
Natureza do trabalho	0,33	0,31	0,10	0,72	0,72	0,72	1	
Chefia	0,29	0,41	0,04	0,73	0,53	0,51	0,69	1

Fonte: Dados da pesquisa

4.8 Discussão Geral dos Resultados

Em suma os resultados aferidos com esta investigação, referente à análise da motivação proposto por McClelland junto aos 87 servidores do Instituto Federal, coadunam com os estudos realizados por Rego (1998, 2000), quando investigou o perfil médio de populações portuguesas. Os valores médios dos motivos afiliação, sucesso e poder (6,24 e 6,10 e 3,40) respectivamente, mostraram-se semelhantes aos encontrados no referencial teórico que sustentou esta pesquisa, conforme gráfico 06 comparativo. Diante disto as evidências elencadas aqui oferecem subsídios importantes para a discussão dos resultados alcançados pelo instrumento proposto. Nas investigações anteriores de Rego (1993, 1995, 1998), entre as cotações comparativas dos três motivos, prevalecia à necessidade afiliativa, e uma discreta tendência motivação para o poder, facto este comprovado neste nesta pesquisa. O autor utilizou uma versão modificada e adaptada do questionário de medida das necessidades manifestas, proposto por Steers e Brauntein (1976), as consistências internas do instrumento variaram entre (0,73 e 0,83) Rego (2000) e Rego (2002), as variações foram de (0,73 e 0,82), por conseguinte nesta investigação as consistências internas apresentadas variaram de (0,77 e 0,84) acima do percentual proposto por (Nunnally, 1978 citado por Rego, 2000, 2002) uma vez que o questionário foi adaptado para amostra brasileira. Assim este instrumento adquire uma importância acrescida pelo fato de corroborar com resultados de investigações passadas e de cultura distinta.

Visto que outro ponto que coaduna com o referencial estudado é a similaridade entre o perfil motivacional da amostra desta pesquisa e o perfil dos investigados por Rego (2000), que entre os 243 inquiridos, diversos eram trabalhadores de organizações públicas, pessoas com funções de gestão, técnicos superiores e médios administrativos e com predominância do sexo feminino.

Relativamente a média atingida com o motivo sucesso (6,10), duas questões tiveram pontuações elevadas mostrando que os servidores estão empenhados em "fazer cada vez melhor" o seu trabalho (6,38) e se "esforçando para melhorar os resultados anteriores" (6,29) o que para Rensis Likert et al. citado em Lopes (1980), a auto realização é uma força fundamental para motivação sobre as pessoas com altas taxas de produtividade.

No que diz respeito ao motivo de poder a média investigada de (3,40) ficou próxima dos resultados das pesquisas de Rego (2000, 2002), quando encontrou valores (3,9 e 3,5) respectivamente.

No que se refere as correlações realizadas entre os motivos *sucesso*, *afiliação* e *poder* e as variáveis independentes, os valores encontrados não foram significativos, apesar de alguns serem positivos, isto demonstra o baixíssimo grau de relacionamento entre elas, onde mais alto encontrado foi entre o sucesso e formação (0,21), uma associação muito fraca, sem expressividade entre estas duas variáveis, algumas com valores negativos.

Os motivos de sucesso e afiliação se correlacionam de maneira positiva e modesta (0,60) semelhantemente ao estudo de Rego e Carvalho (2002), de modo que 36% da variação da variável sucesso pode ser explicada na variável afiliação.

No que diz respeito à satisfação no trabalho o resultado da pesquisa apresentou um escore médio (5,0), para Siqueira (2008), os escores médios para satisfação tendem a ser entre (5 e 7), indicando que os servidores satisfeitos de um modo global. Assim, este estudo também coaduna com a pesquisa apresentada em Robbins (2011), onde o autor demonstra que "as pessoas estão em média satisfeitas com seus trabalhos de maneira geral".

A satisfação com a chefia apresentou média de (5,37), semelhantemente aos resultados aferidos nesta pesquisa temos Jesus e Jesus (2012), ao investigar a satisfação no trabalho dos servidores públicos administrativos, de uma instituição de ensino superior, com média de (5,08), e também Figueiredo (2012), com valor médio de (5,45), em um estudo realizado entre um grupo de trabalhadores profissionais da informação, em uma instituição de ensino superior.

Similarmente em relação à satisfação com colegas no trabalho que apresentou média de (5,41), temos o estudo de Wu e Melo (2016), onde a média nesta dimensão foi de (5,38), Figueiredo (2012), apurou a média de (5,72), bem como Jesus e Jesus (2012), com média de (5,26).

Com relação à satisfação com salário que apresentou média de (4,72) sinalizando tendência a indiferença por parte dos servidores com esta dimensão, a questão 15 "*Com a quantia em dinheiro que eu recebo deste órgão ao final de cada mês*" obteve média (5,03), por conseguinte acima do escore médio de satisfação, demonstrando que o sentimento de indiferença não é o dinheiro em si o "salário", e sim outros fatores da dimensão tipo o poder de compra relacionado ao custo de vida, uma vez que os números mostraram que 57,5% dos

servidores possuem especialização *latu sensu*, o que acrescenta um aumento de (30%) no seu vencimento referente ao incentivo a qualificação, além dos 23% com especialização *stricto sensu* no qual percentual de incentivo corresponde a (52%). Muitas vezes alguns profissionais por não terem uma opinião definida em seu ambiente organizacional, não se posicionam favorável ou desfavoravelmente perante uma determinada situação, Wagner e Hollenbeck (2006).

Relativamente a satisfação com a natureza do trabalho, a média encontrada foi de (5,08), o que coaduna com os resultados de Figueiredo (2012), que em seus estudos encontrou o mesmo valor.

No que concerne a satisfação com as promoções, que obteve média de (4,41) demonstrando o sentimento de indiferença, semelhante ao valor médio encontrado por Garrido (2009), que foi de (4,32). Referente ao percentual de 32,18%, deve ser levado em consideração o facto que nas empresas privadas as promoções ocorrem em sua maioria pelo mérito profissional, ou tempo de serviço, de modo que esta ascensão vertical na carreira permita-lhe a alcançar cargos de altos níveis. Já na administração pública, é permitido ao servidor a progressão dentro de uma classe, através dos quatro níveis de classificação (horizontal) e os dezesseis padrões de vencimento (vertical), denominada de progressão funcional. Conseqüentemente o servidor só pode mudar de classe através de concurso público. Inclusive igualmente esta investigação demonstrou outro ponto relevante com as promoções apesar do sentimento médio de indiferença, foi o facto que (44,37%) dos servidores demonstram-se satisfeitos com as promoções, percentual este resultante da somatória das escalas (satisfeitos, muito satisfeito e totalmente satisfeito) eventualmente estes números possam ser explicados pelos (43%) de servidores com função gratificada. Segundo Robbins (2011, p. 75), "algumas pesquisas mostram que o nível de satisfação varia muito, dependendo de qual faceta da satisfação no trabalho você estiver analisando". E completa, sobre as incógnitas que levam as pessoas a desgostarem de seus salários e das possibilidades de promoção, mais do que de outros aspectos de seus trabalhos.

No que se refere as correlações entre as cinco dimensões e as variáveis independentes, observa-se um grande número de valores negativos, e os valores positivos não chegam a ser significativos, sendo o mais elevado de (0,11) encontrado entre colegas de trabalho e formação, uma associação fraca, demonstrando com isso que a correlação entre variáveis

dependentes e as independentes referente a satisfação no trabalho praticamente não existe. O que de acordo com Siqueira (2008, p.266), "o acúmulo de estudos já demonstrou que características pessoais dos trabalhadores (sexo, idade, estado civil e nível de escolaridade) e do ambiente físico (ruído, temperatura, iluminação) ou de estrutura das organizações (funcional, matricial ou híbrida) pouco contribuem para explicar variações em níveis de satisfação", o que só vem a corroborar com os resultados desta investigação.

Já as correlações entre as cinco dimensões todas foram positivas moderadas, sendo que a satisfação com salário e promoções (0,77), onde 59% da variação da satisfação com o salário é explicada na variável promoções. E a segunda variável teve três associações positivas (0,72) a natureza com trabalho e (colegas de trabalho, promoções e salário) aonde 52% de variação da variável natureza com o trabalho é explicada nas outras três.

O relacionamento entre indivíduo e organização, é algo que os gestores organizacionais não podem menosprezar, devendo ficar atentos às mudanças no comportamento das pessoas e das equipes de trabalho, seja em organizações públicas ou privadas. A motivação e a satisfação são sentimentos capazes de gerar benefícios além das barreiras organizacionais, estendendo-se também para o convívio pessoal.

Mediante o exposto, podemos aferir que os resultados apresentados neste estudo no que concerne à motivação vão ao encontro dos resultados das pesquisas de Rego (1998, 2000), inclusive igualmente aos resultados da satisfação no trabalho, que se alinham aos argumentos referenciados por Siqueira (2008).

Capítulo V - Conclusões, Limitações e Propostas Futuras

O capítulo a seguir refere-se às conclusões da pesquisa, na qual debruçou esta investigação ao analisar a motivação e satisfação no trabalho dos servidores técnicos administrativos do IFTM, assim também destacar algumas limitações encontradas e sugestões para estudos futuros.

5.1 Conclusões

Apesar de existirem inúmeras definições de motivação e satisfação, encontra-se ainda uma enorme confusão entre estes dois termos sendo que a motivação diz respeito ao esforço do trabalhador em busca de bons resultados no seu trabalho, pois para Cunha et al. (2016, p.119), a motivação é "o conjunto de forças energéticas que tem origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento no trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração" logo, a satisfação esta mais orientada para relação com afetiva com o trabalho. Siqueira (2008), refere que a expressão "satisfação no trabalho" significa o quanto uma pessoa que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto da organizações.

Esta dissertação teve como objetivo analisar os fatores que determinam a motivação e o nível de satisfação no trabalho dos servidores técnicos administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro. Delimitou como objetivos específicos: medir qual dos três descritores motivacionais *sucesso*, *afiliação* e *poder*, têm mais influência na motivação dos servidores; analisar o nível de satisfação global; investigar a correlação entre as variáveis dependentes e independentes; identificar qual fator motivacional tem menos significância na compreensão dos servidores, analisar qual das cinco dimensões da satisfação tem mais influência entre os servidores.

No referencial teórico foram apresentadas algumas das principais teorias da motivação e satisfação tendo como pilares de sustentação para esta investigação renomados autores que abordam o comportamento organizacional como Rego (1998, 2000, 2002), Cunha et al., (2016), Siqueira (2008), Robbins (2009), Ferreira et al. (2011), Chiavenato (2014), Spector (2006) e outros.

A abordagem utilizada para esta investigação foi um estudo de caso, quantitativo com característica de pesquisa descritiva. A técnica utilizada para recolha dos dados foi um inquérito por questionário, aplicado a uma amostra de 125 servidores, com 87 devoluções, o correspondente a (69,60%).

Os instrumentos utilizados para medir a motivação e a satisfação, ambos validados, foram baseados em dois autores, sendo o primeiro, no modelo utilizado por Rego (2000, 2002) em diversas pesquisas portuguesas e o segundo, de Siqueira (2008), aplicado em diversas investigações brasileiras. O questionário foi dividido em três partes, a primeira sobre o perfil sociodemográfico dos servidores, segundo para medir a motivação (sucesso, afiliação e poder) "o modelo de McClelland reside nos motivos, isto é, nas predisposições específicas interiorizadas pelos sujeitos através do processo de socialização, que se organizam sob forma hierárquica (perfil, diversa de indivíduo para indivíduo) e que imprimem uma determinada direção ao comportamento", (Rego, 2000, p. 335) e a terceira para medir as dimensões da satisfação no trabalho (colegas de trabalho, chefia, salários, promoções e natureza do trabalho) pois de acordo com Siqueira (2008, p. 267), "desde os primeiros anos de sua concepção já existiam proposições, defendidas por diversos estudiosos (Herzberg, Mausner e Snyderman, 1959; Smith, Kendall e Hulin, 1969) de ser a satisfação no trabalho um conceito integrado por várias dimensões". A análise dos dados foi realizada por meio da estatística descritiva.

Em suma, os resultados medidos apontaram que o fator motivacional de maior influência no perfil dos servidores é o afiliativo com média (6,24) "os mais afiliativos tendem a procurar relações pessoais fortes, esforçam-se por conquistar amizades, atribuem mais importância às pessoas do que às tarefas, procuram a aprovação social", (Rego, 1998, p. 636) e o menor fator foi o motivo poder, (3,40). Dessa maneira o perfil investigados nesta pesquisa coadunam com os estudos realizados nas populações portuguesas pelo autor referenciado.

Posteriormente as correlações realizadas entre a variável dependente motivação e as independentes sociodemográfica não apresentaram resultados significativos de associação, demonstrando o baixo relacionamento entre as duas. Conseqüentemente entre os motivos a correlação entre o sucesso e afiliação apresentou valor positivo moderado, mas de pouca significância em relação uma com a outra.

No que se refere à satisfação global no trabalho, os números apontam que (2%) estão totalmente insatisfeitos e muito insatisfeito, (9%) insatisfeitos, (16%) indiferentes, (39%) satisfeitos, (18%) muito satisfeitos e (14%) totalmente satisfeito. Indubitavelmente temos que (71%) dos servidores pesquisados estão satisfeitos com seu trabalho (n.61) o que na perspectiva de Davis e Newstrom (2004, p.123), a "satisfação no trabalho representa uma parcela de satisfação com a vida. A natureza do ambiente de alguém fora do trabalho

influencia seus sentimentos no trabalho". A atitude interferem na relação de trabalho e essa, por sua vez interfere na sua satisfação global". Deste modo, os seus valores, sentimentos e a vida pessoal, interferem na relação de trabalho, e por consequência assim na satisfação global.

Inclusive igualmente entre as cinco dimensões investigadas a satisfação com os colegas obteve a maior média com (5,41), sem dúvida demonstra o bom relacionamento interpessoal entre os servidores, uma vez que esta variável avalia o sentimento de amizade, a confiança, o contentamento com a colaboração e o relacionamento entre os colegas, A camaradagem é louvável, até mesmo necessária em relação aos que se reportam a você, a amizade, não impede o profissionalismo, (Wooden e Jamison, 2011). Posteriormente a segunda dimensão mais fluente foi a satisfação com a chefia, (5,37) e natureza com o trabalho (5,08).

Relativamente à satisfação com promoções e salário, as médias foram de (4,41 e 4,72) respectivamente, evidenciando o sentimento de indiferença entre os servidores frente a estas variáveis. Cabe lembrar que no caso da satisfação com salário, não é possível uma intervenção por parte dos gestores por se tratar de uma Instituição Pública, e essa política está acima da esfera de suas competências. Porém há uma particularidade nesta dimensão que é média apurada na questão 15 que foi de (5,03), "*com a quantia em dinheiro que eu recebo deste órgão ao final de cada mês*" indicando assim satisfação dos servidores com as suas remunerações, uma vez que no setor público o salário de "algumas carreiras" torna-se mais atrativo do que a média geral no setor privado.

No que concerne as correlações entre a variável dependente satisfação com as variáveis independentes sociodemográficas, nenhuma apresentou valores significativos e o grau de relacionamento encontrado foi muito fraco. Entre as cinco dimensões os valores correlacionados apresentaram se de forma positiva moderada e o maior grau de associação foi entre salário e promoções (0,77).

Mediante o exposto, cabe evidenciar que os objetivos propostos no estudo foram atingidos, através dos dados levantados, e dos resultados apurados, respondendo assim a questão norteadora desta investigação: Qual o nível de motivação e satisfação no trabalho na perspectiva dos servidores do IFTM no desenvolvimento de suas atribuições? Portanto, é possível concluir que os servidores estão motivados e satisfeitos, e que a relação interpessoal mostrou-se muito forte tanto no motivo afiliativo quanto no nível de satisfação com os colegas.

5.2 Limitações do estudo

Relativamente a esta investigação, far-se-á necessário evidenciar algumas limitações. A primeira merecedora de destaque, porém não mais e nem menos importante que as demais, é o facto que não cabe generalizar os resultados encontrados neste estudo, uma vez que os mesmos foram aplicados meramente em uma unidade, e são válidos apenas para a amostra pesquisada. A segunda limitação refere-se às análises realizadas, que não permitem estabelecer uma relação de causa-efeito entre as duas variáveis motivação e satisfação no trabalho, exemplo: se os indivíduos mais satisfeitos são os que apresentam níveis mais altos de motivação, uma vez que o estudo seguiu somente o exame de correlação entre elas. O terceiro contratempo diz respeito aos receios que os indivíduos têm em responder ao inquérito, com medo de perseguições e represálias futuras. O quarto elemento concerne ao tamanho da amostra e o curto tempo uma vez que estudos longitudinais e com número maior de investigados, possam resultar em novas contribuições teóricas e empíricas de modo a aprimorar os resultados evidenciados nesta investigação. O quinto aspecto merecedor de destaque é o baixo número de pesquisas realizadas no Brasil, que já utilizaram o instrumento aplicado neste estudo para medir a variável da motivação.

Destarte que as limitações elencadas arriba, não obscurecem e nem revogam os subsídios desta investigação, que estão escorados, com evidência empírica e teórica, matutando apenas com circunspeção em novas pesquisas.

5.3 Recomendação de pesquisas futuras

Mediante o exposto, cabe aqui sugerir alguns caminhos para serem desbravados no futuro: a) Investigações com amostras mais expressivas são essenciais, bem como investigar cada unidade do IFTM, e posteriormente realizar um estudo global; b) Pesquisar e comparar o perfil de servidores que trabalham nas Universidades com os dos Institutos; c) Extravasar esta pesquisa para outras esferas do setor público, (Municipal e Estadual), bem como para outras dimensões tipo setor privado; d) Quanto à utilização do instrumento utilizado nos estudos portugueses, cabe ressaltar que quando utilizado em outros países ou regiões deverão atentar-se para algumas especificidades do mesmo, de forma a aprimorar e adaptar algumas características, levando em consideração à amostra investigada, a redação empregada, as diferenças culturais e as diferenças idiomáticas; e) Não obstante torna-se oportuno realizar

análises fatoriais e novos testes psicométricos confirmatórios, visando medir adequabilidade da estrutura, devido a pouca expressividade da amostra, de modo a permitir e reforçar as evidências internas do instrumento em questão.

Em linhas gerais, após sugerir algumas estradas a se investigar, espera-se que pesquisas vindouras sob a luz de novos olhares possam corroborar, contestar ou modificar os resultados obtidos, pois muito ainda há de ser feito e a infinidade de fatores influenciadores da motivação e satisfação no trabalho, não deixa de ser um campo rico a ser desvendado.

Referências Bibliográficas

- Bateman, Thomas S., Snell, Scott A. (2006). *Administração: novo cenário competitivo*. São Paulo: Editora Atlas.
- Bergamini, Cecília Whitaker e Coda, Roberto. (1997). *Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Birch, David, Veroff, Joseph. (1970). *Motivação*. São Paulo: Editora Herder.
- Bobbio, Norberto. (1998). *Dicionário de política*. Brasília: Editora Universidade de Brasília.
- Bowditch, James L. e Buono, Anthony F. (1992). *Elementos de comportamento organizacional* São Paulo: Editora Pioneira.
- Carvalho, J. S. F. (2010). *Manual de direito administrativo*. 23. ed. Rio de Janeiro: Lúmen Juris.
- Cervo, A. L. e Bervian P. A. (1996). *Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Makron Books.
- Cervo, A., L.; Bervian, P. A. & Silva, R. (2011). *Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Pearson Pretince Hall. 6ª edição.
- Chanlat, J. F. (2000). *Ciências Sociais e Management: Reconciliando o Econômico e o Social*. São Paulo: Atlas S. A.
- Chiavenato, I. (2014). *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*. Barueri: Editora Manole. 3º edição.
- Coutinho, C. P. (2013). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e Prática*. Coimbra: Edições Almedina S.A.
- Cunha, M. P.; Rego, Armênio; Cunha, Rita Campos; Cabral-Cardoso, Carlos & Neves, Pedro. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH, Ltda. 8ª Edição.
- Davis, K., Newstrom, John W. (1992). *Comportamento Humano no Trabalho*. São Paulo: Editora Pioneira Thomsom Learning.
- Downing, Douglas; Clark, Jeffrey. (2006). *Estatística aplicada*. Tradução: Alfredo Alves de Farias. 2.ed. São Paulo: Saraiva.
- Dubrin, Andrew J. (2003). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas S.A.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Escolar Editora

- Field, A., (2009). *Descobrimos a Estatística usando SPSS*. Porto Alegre: Artmed.
- Figueiredo, J. M., Alevato, H. M. R. (2012). A satisfação no Trabalho Dos Profissionais de Informação de uma IFES. XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Recuperado de <http://www.repositorio.uff.br/jspui/bitstream/1/492/1/Dissertacao%20Jussara%20Figueiredo-2012.pdf>, 05-05-17.
- Fortin, M. (1999). *O Processo de Investigação: da concepção à realização* (1ª ed.). Loures: Lusociência.
- Garrido, T. C. J. (2009). Satisfação no trabalho: um estudo no superior tribunal de justiça. Recuperado de http://bdm.unb.br/bitstream/10483/1542/1/2009_TerezaCristinaJuremaGarrido.pdf, 03,02,2017.
- Gil, Antonio Carlos. (1999) *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5º ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C.(2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Hegenberg, Leônidas. (1976). *Etapas da investigação científica*. São Paulo: E.P.U./EDUSP v.2.
- Jesus, M. S. P., e Jesus, J. S. (2012). Medidas de satisfação no trabalho em uma instituição de ensino superior. *Revista Negócios em Projeção*. Recuperado de <http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/256>, 02-03-17.
- Kanaane, R. (2011). *Comportamento Humano nas Organizações*. São Paulo: Atlas S.A.
- Kohama, H. (2003). *Contabilidade Pública: Teoria e Prática*. 10º Ed. São Paulo. Atlas.
- Hyman, Herbert. (1967). *Pesquisas: princípios, casos e processos*. Rio de Janeiro: Editora Lidor.
- Kerlinger, Fred N. (1980). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: Editora Epu.
- Koche, José Carlos. (2013). *Fundamentos de Metodologia Científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. Petrópolis: Editora Vozes. 32ª edição.
- Kondo, Yoshio. (1994). *Motivação humana: Um fator-chave para o gerenciamento*. 3. ed. São Paulo: Gente.
- Lei n. 8.026 de 12 de abril de 1990*. Dispõe sobre a aplicação da pena de demissão a funcionário público. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1989_1994/L8026.htm

Lei n. 8.027 de 12 de abril de 1990. Dispõe sobre normas de conduta dos servidores públicos civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas, e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8027.htm

Lei n. 8.112 de 11 de dezembro 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm

Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm

Lei n. 11.892 de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm

Lopes, T. V. M. (1980). *Motivação no trabalho*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

Marconi, Marina de Andrade & Lakatos, Eva Maria (2011). *Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas. 6º edição.

Marconi, Marina de Andrade & Lakatos, Eva Maria. (2013). *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Editora Atlas.

Megginson, Leon C., Mosley, Donald C. & Pietri Jr., Paul H.. (1998). *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: Editora Harbra. 4ª edição.

Morin, E. M. (2002). *Os sentidos do trabalho* in Wood, Thomaz (org.). *Gestão Empresarial: o fator humano*, São Paulo, Ed. Atlas.

Motta, P. R. (1998). *A ciência e a Arte de ser Dirigente*. Rio de Janeiro: Record.

Nascimento, D. M. (2008). *Metodologia do Trabalho científico*. Belo Horizonte: Editora Fórum. 2ª edição.

Portfólio: Conhecendo o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro. Recuperado de <http://www.iftm.edu.br/aceso-a-informacao/institucional/documentos/Portfolio.pdf>

Rego, A. (1998). *Motivações e desempenho de estudantes universitários*. *Análise Psicológica*, 4 (XVI), 635-646, recuperado de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/aps/v16n4/v16n4a08.pdf>, 04-04-2017.

- Rego, A. (2000). Os Motivos de Sucesso, Afiliação e Poder – Desenvolvimento e Validação de um Instrumento de Medida. *Análise Psicológica*, 3 (XVIII), 335-344, retirado de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/aps/v18n3/v18n3a07.pdf>, 03 - 04-2017.
- Rego, A. e Carvalho, T. (2002). Motivos de Sucesso, Afiliação e Poder: evidência confirmatória do construto. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 18(1), 17-26, recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/%0D/ptp/v18n1/a03v18n1.pdf>, 03-04-2017.
- Rego, A., Tavares, A. I., Cunha, M. P., Cardoso, C. C. (2005). Os Motivos de Sucesso, Afiliação e Poder: Perfis Motivacionais de Estudantes de Graduação e Pós-Graduação e sua Relação com Níveis Remuneratórios. *Psicologia: Reflexão e Crítica* 18(2), pp.225-236. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/prc/v18n2/27474.pdf>, 04-04-2017.
- Resolução n. 466, de 12 de dezembro de 2012.* Conselho de Saúde. Recuperado de <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>, 04-04-2017.
- Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Judge, Timothy A. & Sobral, Filipe. (2011). *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall.
- Siqueira, M. M. M., e Gomide, S. Jr. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: Zanelli, J. C., Borges, J. E. A. e Bastos, A. V. B. (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed Bookman.
- Siqueira, M. M. M. (2008). *Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnósticos e de gestão*. Porto Alegre: Editora Artmed.
- Schermerhorn Jr., John R., Hunt, James G. & Osborn, Richard N. (2005). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Editora Bookman. 2º edição.
- Spector, Paul E. (2006). *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Vergara, S. C. (2008). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 9 ed. São Paulo. Atlas.
- Wagner, J. A. III; Hollenbeck, J. R. (2006). *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva.
- Wooden, J., Jamison, S. (2011). *A pirâmide do sucesso para excelência na liderança*. São Paulo: Évora
- Wu, K. L., Melo, M. A. S. (2016). Satisfação no Trabalho: Um estudo na percepção dos Trabalhadores de um Órgão Público Municipal. *Anais - Seminário de Pesquisa, Pós Graduação, Ensino e Extensão do CCSEH-SEPE. O Cenário econômico nacional e os desafios profissionais - 29-08-16 a 03-09-2016*. Recuperado de <http://www.anais.ueg.br/index.php/sepe/article/view/7579>, 20-04-2017.

Yin, Robert K. (2001). Estudo de Caso. Porto Alegre: Editora Bookman. 2ª edição.

APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do projeto: **Motivação e Satisfação na Administração Pública: um estudo de caso na Reitoria do Instituto Federal do Triângulo Mineiro**

Instituição onde será realizado: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro

Pesquisador Responsável: Júlio César de Carvalho

Identificação (conselho), telefone e e-mail: (34) 99994-5304 juliocarvalho@iftm.edu.br

CEP-UNIUBE: Av. Nenê Sabino, 1801 – Bairro: Universitário – CEP: 38055-500-Uberaba/MG, tel: 34-3319-8959 e-mail: cep@uniube.br

Você/Sr./Sra. está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a), da pesquisa intitulada - "**Motivação e Satisfação na Administração Pública: Um estudo de caso na Reitoria do Instituto Federal do Triângulo Mineiro**". O trabalho é resultante da pesquisa de dissertação de mestrado e tem como objetivo Geral: Investigar o nível de motivação e satisfação no trabalho dos servidores públicos técnico-administrativos da Reitoria do Instituto Federal do Triângulo Mineiro - (IFTM); objetivos específicos: Analisar quais dos 03 descritores propostos por McClelland: sucesso, afiliação e poder, tem mais influência na motivação dos servidores administrativos; medir o nível de satisfação dos servidores no relacionamento com os colegas; verificar o nível de satisfação dos servidores com a chefia imediata; investigar o nível de satisfação com a remuneração frente a suas atribuições; analisar o nível de satisfação com o salário;

Para a consecução desse objetivo conto com sua colaboração no sentido de responder as questões deste questionário, distribuídos em três partes: sócio-demográfico, motivação e satisfação no trabalho. O tempo médio que você gastará para responder ao presente questionário é de, aproximadamente, 10 minutos. Esta pesquisa tem **finalidade exclusivamente acadêmica**, e estes dados irão subsidiar a elaboração da dissertação de mestrado.

Ao participar desta pesquisa o senhor(a) não terá nenhum benefício direto. Porém, esperamos que este estudo contribua com informações relevantes para os Gestores da

instituição, uma vez que o capital humano hoje é um dos ativos mais importantes para o sucesso de qualquer organização, e este estudo busca investigar quais fatores tem mais influência na motivação e na satisfação destes servidores, por isso o pesquisador se compromete a divulgar os resultados obtidos, garantindo o sigilo e a confidencialidade dos participantes.

A sua participação nesta pesquisa não gera complicações legais, tampouco risco à sua integridade física ou moral. O desconforto será o direcionamento de tempo para o preenchimento dos itens, que sempre que desejar, poderá entrar em contato com o pesquisador. Os procedimentos adotados obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde.

Não haverá nenhum tipo de pagamento ou gratificação financeira pela participação nesta pesquisa e que é assegurada sua liberdade em não participar do estudo

Esclareço que em caso de recusa na participação você não será penalizado(a) de forma alguma. Mas se aceitar participar, as dúvidas sobre a pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador responsável pelo projeto, via e-mail (julio-carvalho@iftm.edu.br) ou telefone através do número: (34) 99994 -5304, e se necessário através do telefone do Comitê de Ética em Pesquisa.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa, respondendo as questões solicitadas.

Data: ____/____/____

Participante: _____

Pesquisador: _____

APÊNDICE B - Instruções Questionário

Prezado (a) Colega

Meu nome é Júlio César de Carvalho, Administrador, no Instituto Federal do Triângulo Mineiro - Reitoria e estou realizando um estudo de Mestrado Assessoria em Administração, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração - ISCAP.

Minha pesquisa refere-se a motivação e satisfação no trabalho dos servidores públicos.

Venho solicitar sua colaboração no sentido de responder as questões deste questionário relativas ao tema. Esta pesquisa tem **finalidade exclusivamente acadêmica**, e estes dados irão subsidiar a elaboração da dissertação de mestrado, com título: **MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Um estudo de caso na Reitoria do Instituto Federal do Triângulo Mineiro**

O questionário é **confidencial** e seu **anonimato** será mantido e respeitado, e suas respostas serão mantidas em total sigilo, sendo analisadas apenas pelo pesquisador e orientador, onde os resultados serão apresentados de forma global, não sujeito a uma análise individualizada.

Gostaria muito de contar com a sua colaboração, pois sua participação é peça fundamental para finalizar este estudo, que é dividido em três partes (dados sociodemográficos, motivação e satisfação no trabalho).

Desde já agradeço a sua participação que por dedicar alguns minutos de seu tempo, para colaborar com esta pesquisa

Cordialmente,

Júlio César de Carvalho

APÊNDICE C - Questionário Sociodemográfico

1 Gênero:

Masculino Feminino

2 Faixa etária:

até 25 anos - 26 a 35 anos - 36 a 45 anos - 46 a 55 anos - acima 55 anos

3 Formação:

Fundamental - Ensino Médio - Ensino Superior - Pós Graduação Latu Sensu
 Pós Graduação stricto Sensu outros

4 Estado civil:

solteiro - casado / união estável - divorciado - viúvo(a)

5 Filhos

sim - não

6 Tempo de serviço na Instituição

menos 03 anos - 4 a 10 anos - 11 a 15 anos - 16 a 25 anos - acima 26 anos

7 Função Gratificada (FG) / Cargo de Direção (CD)

Não - Sim

APENDICE D - Questionário de Motivação

INSTRUÇÕES

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos da motivação no trabalho. Dê suas respostas anotando nos parênteses que antecedem cada frase, o número que melhor representa sua opinião sincera e pessoal a respeito do assunto.

Não há respostas certas ou erradas, por favor não deixe questões em branco.

nunca	quase nunca	raramente	às vezes	usualmente	quase sempre	sempre
1	2	3	4	5	6	7

Na minha Instituição ...

1. Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais.	
2. Gosto de ser solidário(a) com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações.	
3. Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas.	
4. Esforço para melhorar meus resultados anteriores.	
5. Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz com meu apoio.	
6. Tenho discussões com os outros porque insisto naquilo que penso que deve ser feito.	
7. Gosto de saber se meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro.	
8. No trabalho gosto de ser uma pessoa amável.	
9. Procuo relacionar-me com pessoas influentes.	
10. No trabalho, procuro fazer cada vez melhor.	
11. Sinto-me satisfeito(a) por trabalhar com pessoas que gostam de mim.	

12. Se puder chamar as pessoas para o trabalhar na minha equipe, procuro as que me permitem exercer mais influência.	
13. Tento fazer o meu trabalho de um modo inovador.	
14. No trabalho presto muita atenção aos sentimentos dos outros.	
15. Quando participo em algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.	

Fonte: Adaptado de Rego (2000, 2002).

Para calcular os seus resultados, transponha as cotações para as três dimensões. Faça as somas e divida os valores por 05. Note que quanto mais elevadas as cotações, mais fortes são as suas motivações.

APÊNDICE E - Questionário de Satisfação no trabalho

INSTRUÇÕES

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos da satisfação no trabalho. Dê suas respostas anotando nos parênteses que antecedem cada frase, o número que melhor representa sua opinião sincera e pessoal a respeito do assunto.

Não há respostas certas ou erradas, por favor não deixe questões em branco.

totalmente insatisfeito	muito insatisfeito	insatisfeito	indiferente	satisfeito	muito satisfeito	totalmente satisfeito
1	2	3	4	5	6	7

No meu trabalho sinto-me...


1. Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	
2. Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.	
3. Com o número de vezes que já fui promovido nesta instituição.	
4. Com as garantias que a Instituição oferece a quem é promovido.	
5. Com o meu salário comparado com o quanto que eu trabalho.	
6. Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	
7. Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	
8. Com o meu salário comparado com minha capacidade profissional.	
9. Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.	
10. Com a maneira como esta Instituição realiza promoções de seu pessoal.	
11. Com a capacidade do meu trabalho absorver-me.	
12. Com o meu salário comparado ao custo de vida.	
13. Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que eu faço.	

14. Com a maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho.	
15. Com o salário que eu recebo desta Instituição ao final de cada mês.	
16. Com as oportunidades de ser promovido nesta Instituição.	
17. Com a quantidade de amigos que eu tenho entre os colegas de trabalho.	
18. Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.	
19. Com o entendimento entre mim e meu chefe.	
20. Com o tempo que eu tenho que esperar para receber uma promoção nesta Instituição.	
21. Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	
22. Com a maneira como meu chefe me trata.	
23. Com a variedade de tarefas que realizo	
24. Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	
25. Com a capacidade profissional do meu chefe.	

Fonte: Siqueira (2008)

ANEXO I

Comprovante de Aprovação Projeto Comitê de Ética



Público Pesquisador Alterar Meus Dados


JULIO CESAR DE CA


Cadastros

DETALHAR PROJETO DE PESQUISA

DADOS DA VERSÃO DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
Pesquisador Responsável: JULIO CESAR DE CARVALHO
Área Temática:
Versão: 1
CAAE: 73231317.2.0000.5145
Submetido em: 01/08/2017
Instituição Proponente: Instituto Politécnico do Porto
Situação da Versão do Projeto: Aprovado
Localização atual da Versão do Projeto: Pesquisador Responsável
Patrocinador Principal: Financiamento Próprio







Comprovante de Recepção:  PB_COMPROVANTE_RECEPCAO_970122

DOCUMENTOS DO PROJETO DE PESQUISA

Tipo de Documento	Situação	Arquivo	Postagem	Ações
<ul style="list-style-type: none">Versão Atual Aprovada (PO) - Versão 1<ul style="list-style-type: none">Projeto Original (PO) - Versão 1<ul style="list-style-type: none">Documentos do Projeto<ul style="list-style-type: none">Comprovante de Recepção - SubmissãoDeclaração de Pesquisadores - SubmisFolha de Rosto - Submissão 1Informações Básicas do Projeto - SubmiOutros - Submissão 1Projeto Detalhado / Brochura InvestigadTCLE / Termos de Assentimento / JustifiApreciação 1 - Universidade de Uberaba - UProjeto Completo				

LISTA DE APRECIÇÕES DO PROJETO

Apreciação	Pesquisador Responsável	Versão	Submissão	Modificação	Situação	Exclusiva do Centro Coord.	Ações
PO	JULIO CESAR DE CARVALHO	1	01/08/2017	24/08/2017	Aprovado	Não	   

ANEXO II

Carta de Anuência



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
TRIÂNGULO MINEIRO - REITORIA

CARTA DE ANUÊNCIA

Declaro para os devidos fins, que AUTORIZO o pesquisador JÚLIO CÉSAR DE CARVALHO desenvolver o seu projeto de pesquisa a partir de Janeiro/2017 com coleta de dados de documentos internos relativos ao tema para a realização do Projeto de Pesquisa intitulado *“Motivação e Satisfação na Administração Pública: Um estudo de caso na Reitoria do Instituto Federal do Triângulo Mineiro”* cujo objetivo é a elaboração de Dissertação de Mestrado que será apresentada ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP) para obtenção de grau de Mestre em Assessoria de Administração, sob a orientação do Prof. Dr. José Carlos Pereira Morais. A autorização está condicionada ao cumprimento do pesquisador em utilizar os dados e materiais coletados, exclusivamente para os fins da pesquisa.

Uberaba, 30 de julho 2017.

ROBERTO GIL RODRIGUES ALMEIDA
Reitor do IFTM

ANEXO III

Termo de Confidencialidade



INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

TÍTULO DO PROJETO:

**MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
Um estudo de caso na Reitoria do Instituto Federal do Triângulo Mineiro**

Pesquisador: Júlio César de Carvalho

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Pereira de Morais

Instituição: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto - ISCAP

Locais da coleta de dados: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro - Uberaba MG

O pesquisador do presente projeto se compromete a preservar a privacidade dos respondentes cujos dados serão coletados através de um questionário estruturado, aplicado no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro - Reitoria em Uberaba MG. Concorda, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente projeto de mestrado. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e confidencial. As informações serão armazenadas sob a responsabilidade Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto - Portugal

Uberaba, 04 de julho de 2017

Júlio César de Carvalho
Pesquisador

ANEXO IV
Carta de Encaminhamento ao Comitê de Ética

CARTA DE ENCAMINHAMENTO

Uberaba (MG), 31 de julho de 2017

Ilmo. Prof.

Geraldo Thedei Júnior

Coordenador do Comitê de Ética em Pesquisa
Universidade de Uberaba

Senhor coordenador, encaminho-lhe projeto de pesquisa intitulado **Motivação e Satisfação na Administração Pública: um estudo de caso na Reitoria do Instituto Federal do Triângulo Mineiro**, para ser submetido à avaliação do ponto de vista ético.

Atenciosamente,


Júlio César de Carvalho
Pesquisador Responsável

ANEXO V

Termo de Autorização para Utilização de Dados



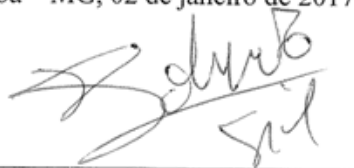
SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO –

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DE DADOS EM PESQUISA DE MESTRADO

Eu, Roberto Gil Rodrigues Almeida, Reitor, RG nº M 2.679.149, CPF nº 485.107.186-87, AUTORIZO JÚLIO CÉSAR DE CARVALH, RG nº MG-8.241.230, CPF nº 947.272.876-68 cargo Administrador - Reitoria, a utilizar os dados da Pesquisa sobre Motivação e Satisfação no Trabalho relativos ao IFTM. Os referidos dados serão utilizados para compor a dissertação sobre “ Motivação e Satisfação na Administração Pública: Um estudo de caso na Reitoria do IFTM, Mestrado em Assessoria de Administração do Instituto de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP) do Instituto Politécnico do Porto, Portugal.

O mestrando se compromete a assegurar a identidade e a privacidade das pessoas citadas nos documentos institucionais e/ou contatadas diretamente, de modo a proteger suas imagens, bem como garante que não utilizará as informações coletadas em prejuízo dessas pessoas e/ou da instituição, respeitando deste modo as Diretrizes Éticas da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, nos termos estabelecidos na Resolução CNS nº 466/2012 e na Resolução CNS nº 510/2016, obedecendo as disposições legais estabelecidas na Constituição Federal Brasileira, artigo 5º, incisos X e XIV e no Novo Código Civil, artigo 20.

Uberaba – MG, 02 de janeiro de 2017.



Roberto Gil Rodrigues Almeida

Reitor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro

Anexo VI

Cálculo R² variável Sucesso e Formação

RESUMO DOS RESULTADOS					
R ² Sucesso e Formação					
<i>Estatística de regressão</i>					
R múltiplo		0,2101926			
R-Quadrado		0,0441809			
R-quadrado ajustado		0,032936			
Erro padrão		0,700118			
Observações		87			

ANOVA					
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	1	1,925842	1,925842	3,92897	0,050691883
Resíduo	85	41,66404	0,490165		
Total	86	43,58989			

	<i>Coefficient es</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>	<i>95% superior es</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Interseção	5,2520856	0,434879	12,07711	3,9E-20	4,387429282	6,116742	4,387429	6,116742
Formação	0,2116578	0,106781	1,982162	0,05069	-0,00065201	0,423968	-0,00065	0,423968

Cálculo R² variável Sucesso e Função Gratificada

RESUMO DOS RESULTADOS					
R ² Sucesso e Função Gratificada					
<i>Estatística de regressão</i>					
R múltiplo		0,196905353			
R-Quadrado		0,038771718			
R-quadrado ajustado		0,02746315			
Erro padrão		0,702096276			
Observações		87			

ANOVA					
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	1	1,6900547	1,6900547	3,4285259	0,06755148
Resíduo	85	41,89983	0,4929392		
Total	86	43,589885			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>	<i>95% superiores</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Interseção	6,527995758	0,242503	26,919239	2,276E-43	6,04583487	7,0101566	6,0458349	7,0101566
Função gratificada	-0,27921527	0,1507945	-1,8516279	0,0675515	-0,579035095	0,0206046	-0,5790351	0,0206046

Cálculo R² variável Afiliação e Formação

RESUMO DOS RESULTADOS								
R ² Afiliação e Formação								
<i>Estatística de regressão</i>								
R múltiplo		0,192152703						
R-Quadrado		4%						
R-quadrado ajustado		0,02559234						
Erro padrão		0,740004166						
Observações		87						
ANOVA								
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>			
Regressão	1	1,7845104	1,7845104	3,2587479	0,074584127			
Resíduo	85	46,546524	0,5476062					
Total	86	48,331034						
	<i>Coefficiente s</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>	<i>95% superiores</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Interseção	5,424064171	0,4596545	11,800307	1,352E-19	4,510147871	6,3379805	4,5101479	6,3379805
Formação	0,203743316	0,1128647	1,8052002	0,0745841	-0,020661868	0,4281485	-0,0206619	0,4281485

Cálculo R² variável Afiliação e Função Gratificada

RESUMO DOS RESULTADOS								
R ² Afiliação e Função								
<i>Estatística de regressão</i>								
R múltiplo		0,194739						
R-Quadrado		4%						
R-quadrado ajustado		0,026605						
Erro padrão		0,73962						
Observações		87						
ANOVA								
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>			
Regressão	1	1,8328797	1,8328797	3,3505581	0,0706869			
Resíduo	85	46,498155	0,5470371					
Total	86	48,331034						
	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>	<i>95% superiores</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Interseção	6,685896	0,2554635	26,171632	1,933E-42	6,1779663	7,1938259	6,1779663	7,1938259
Função gratificada	-0,290774	0,1588536	-1,830453	0,0706869	-0,6066177	0,0250695	-0,6066177	0,0250695

Cálculo R² variável Poder e Formação

RESUMO DOS RESULTADOS	
R ² Poder e Formação	
<i>Estatística de regressão</i>	
R múltiplo	0,1920243
R-Quadrado	4%
R-quadrado ajustado	0,0255424
Erro padrão	1,1164132
Observações	87

ANOVA					
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	1	4,0560005	4,0560005	3,2542289	0,074781916
Resíduo	85	105,91216	1,2463781		
Total	86	109,99816			

	<i>Coefficient as</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor P</i>	<i>95% inferiores</i>	<i>95% superiores</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Interseção	2,1632086	0,6934614	3,119436	0,0024743	0,784421466	3,5419956	0,7844215	3,5419956
Formação	0,3071658	0,1702742	1,8039481	0,0747819	-0,031384888	0,6457164	-0,0313849	0,6457164

Cálculo R² variável Poder e Faixa etária

RESUMO DOS RESULTADOS	
R ² Poder e Faixa etária	
<i>Estatística de regressão</i>	
R múltiplo	0,115449785
R-Quadrado	1%
R-quadrado ajustado	0,001720755
Erro padrão	1,129976749
Observações	87

ANOVA					
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	1	1,4661273	1,4661273	1,14824	0,286950997
Resíduo	85	108,53203	1,2768475		
Total	86	109,99816			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>	<i>95% superiores</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Interseção	3,822521008	0,416599	9,1755416	2,38E-14	2,994210701	4,6508313	2,9942107	4,6508313
Faixa etária	-0,163697479	0,1527656	-1,0715596	0,286951	-0,46743647	0,1400415	-0,4674365	0,1400415

Cálculo R² variável colegas de trabalho e formação

RESUMO DOS RESULTADOS								
<i>Estatística de regressão</i>								
R múltiplo		0,105732373						
R-Quadrado		1%						
R-quadrado ajustado		-0,00045385						
Erro padrão		0,807964211						
Observações		87						
ANOVA								
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>			
Regressão	1	0,627338	0,627338	0,9609866	0,329720401			
Resíduo	85	55,488524	0,6528062					
Total	86	56,115862						
	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>	<i>95% superiores</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Interseção	4,922299465	0,501868	9,8079568	1,254E-15	3,924451486	5,9201474	3,9244515	5,9201474
Formação	0,120802139	0,1232299	0,9802993	0,3297204	-0,124211829	0,3658161	-0,1242118	0,3658161

Cálculo R² variável Chefia e Gênero

RESUMO DOS RESULTADOS		R ²						
Satisfação Chefia e Gênero								
<i>Estatística de regressão</i>								
R múltiplo		0,134178143						
R-Quadrado		2%						
R-quadrado ajustado		0,006450877						
Erro padrão		1,089280937						
Observações		87						
ANOVA								
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>			
Regressão	1	1,8490662	1,8490662	1,5583775	0,21533057			
Resíduo	85	100,8553	1,186533					
Total	86	102,70437						
	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>	<i>95% superiores</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Interseção	4,932063492	0,3733236	13,211227	2,61E-22	4,1897961	5,6743309	4,1897961	5,6743309
Gênero	0,291746032	0,2337053	1,2483499	0,2153306	-0,172922778	0,7564148	-0,1729228	0,7564148

Cálculo R² variável Salário e Formação

RESUMO DOS RESULTADOS								
R ² Salário e Formação								
<i>Estatística de regressão</i>								
R múltiplo		0,045341961						
R-Quadrado		0%						
R-quadrado ajustado		-0,009684625						
Erro padrão		1,269376774						
Observações		87						
ANOVA								
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>			
Regressão	1	0,2821593	0,2821593	0,175111	0,676664342			
Resíduo	85	136,96198	1,6113174					
Total	86	137,24414						
<i>Coefficientes</i>								
		<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>	<i>95% superiores</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Interseção	4,392245989	0,788475	5,5705585	2,921E-07	2,824546538	5,9599454	2,8245465	5,9599454
Formação	0,081016043	0,193604	0,4184626	0,6766643	-0,303920611	0,4659527	-0,3039206	0,4659527

Cálculo R² variável natureza do trabalho e Tempo de serviço

RESUMO DOS RESULTADOS								
R ² Natureza do trabalho e Tempo de Serviço								
<i>Estatística de regressão</i>								
R múltiplo		0,0954035						
R-Quadrado		1%						
R-quadrado ajustado		-0,0025558						
Erro padrão		0,9234903						
Observações		87						
ANOVA								
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>			
Regressão	1	0,6658597	0,6658597	0,7807609	0,379400916			
Resíduo	85	72,490922	0,8528344					
Total	86	73,156782						
<i>Coefficientes</i>								
	<i>Coefficient es</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>	<i>95% superiores</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Interseção	4,8754444	0,2522627	19,326855	7,441E-33	4,373878603	5,3770102	4,3738786	5,3770102
Tempo de serviço	0,1094254	0,1238395	0,8836068	0,3794009	-0,136800633	0,3556514	-0,1368006	0,3556514

Cálculo R² variável Afiliação e Sucesso

RESUMO DOS RESULTADOS	
R ² Afiliação e Sucesso	
<i>Estatística de regressão</i>	
R múltiplo	0,597740529
R-Quadrado	36%
R-quadrado ajustado	0,34973249
Erro padrão	0,574102799
Observações	87

ANOVA					
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	1	15,574393	15,574393	47,253263	9,80407E-10
Resíduo	85	28,015492	0,329594		
Total	86	43,589885			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>	<i>95% superiores</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Interseção	2,558133562	0,5190773	4,9282325	4,051E-06	1,526068865	3,5901983	1,5260689	3,5901983
Afiliação	0,567665525	0,0825803	6,8741009	9,804E-10	0,403473707	0,7318573	0,4034737	0,7318573

Cálculo R² variável Afiliação e Colegas de trabalho

RESUMO DOS RESULTADOS	
R ² Afiliação e Colegas de Trabalho	
<i>Estatística de regressão</i>	
R múltiplo	0,4580646
R-Quadrado	21%
R-quadrado ajustado	0,2005269
Erro padrão	0,7222632
Observações	87

ANOVA					
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	1	11,774407	11,774407	22,570855	8,15031E-06
Resíduo	85	44,341455	0,5216642		
Total	86	56,115862			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>	<i>95% superiores</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Interseção	2,3262842	0,6530371	3,5622542	0,0006056	1,027871507	3,624697	1,0278715	3,624697
Afiliação	0,4935788	0,1038921	4,7508794	8,15E-06	0,287013472	0,7001441	0,2870135	0,7001441

Cálculo R² variável Salário e Promoções

RESUMO DOS RESULTADOS								
R ² Salário e Promoções								
<i>Estatística de regressão</i>								
R múltiplo	0,766724552							
R-Quadrado	0,587866539							
R-quadrado ajustado	0,58301791							
Erro padrão	0,875139627							
Observações	87							
ANOVA								
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de</i>			
					<i>significação</i>			
Regressão	1	92,856966	92,856966	121,24387	4,86396E-18			
Resíduo	85	65,098896	0,7658694					
Total	86	157,95586						
	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>	<i>superiores</i>	<i>Inferior</i>	<i>Superior</i>
		<i>padrão</i>					<i>95,0%</i>	<i>95,0%</i>
Interseção	0,526747201	0,3646628	1,4444776	0,1522809	-0,198300058	1,2517945	-0,1983001	1,2517945
Salário	0,82254628	0,0747017	11,011079	4,864E-18	0,674019304	0,9710733	0,6740193	0,9710733