

**Mirella Almeida Queiroz**

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DO PORTO  
MESTRADO DE ASSESSORIA EM ADMINISTRAÇÃO

**A SATISFAÇÃO NO LOCAL DE TRABALHO - FATORES INFLUENCIADORES  
DOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DO IFTM –  
CAMPUS UBERLÂNDIA CENTRO  
UM ESTUDO DE CASO**

**Orientadora:** Prof<sup>ª</sup>. Doutora Anabela Mesquita  
Teixeira Sarmento

**Mirella Almeida Queiroz**

**A SATISFAÇÃO NO LOCAL DE TRABALHO - FATORES INFLUENCIADORES  
DOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DO IFTM –  
CAMPUS UBERLÂNDIA CENTRO  
UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – ISCAP como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Assessoria em Administração para obtenção do Título de Mestre.

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Doutora Anabela Mesquita  
Teixeira Sarmiento

## ÍNDICE

1 – Capítulo 1 - Introdução .....	8
2 – Capítulo 2 - Enquadramento teórico .....	11
2.1 – Satisfação no trabalho.....	11
2.2 – Motivação .....	12
2.2.1 – Teoria da Hierarquia das Necessidades .....	13
2.2.2 – Teoria X e Y .....	15
2.2.3 – Teoria dos Dois Fatores .....	16
2.2.4 – Teoria da Expectativa .....	18
2.3 – Satisfação, Motivação e Desempenho .....	19
2.4 – Modelo proposto para análise da satisfação no trabalho .....	23
3 – Capítulo 3 - Desenho da Investigação .....	27
3.1 – Desenvolvimento do Instrumento de Coleta de Dados .....	28
3.2 – Validação do Questionário .....	32
3.3 – Público Alvo .....	34
3.4 – Coleta e Análise dos dados.....	35
4 – Capítulo 4 – Resultados e Discussão.....	37
4.1 – Caracterização da Amostra.....	37
4.2 – Análise da satisfação - Fatores do Grupo I .....	39
4.3 – Análise da satisfação - Fatores do Grupo II .....	42
4.4 – Análise dos factores de satisfação em relação à classe do respondente .....	48
Capítulo 5 - Conclusão .....	58
Bibliografia .....	61
Anexo I - Questionário .....	66

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Percentual de respostas Negativas, Neutras e Positivas para as questões do Grupo I (Fatores Internos e Relativos ao cargo).....	40
Gráfico 2: Percentual de respostas Negativas, Neutras e Positivas para as questões do Grupo II (Condições do ambiente de trabalho) .....	44
Gráfico 3: Classes X Fatores Grupo I .....	49
Gráfico 4: Classes X Fatores Grupo II .....	52

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Os fatores de higiene e os fatores de motivação .....	17
Figura 2: Um modelo integrado da motivação individual para o trabalho.....	21
Figura 3: Fatores a serem abordados no estudo.....	24

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	14
Tabela 2: Teorias X e Y, McGregor.....	15
Tabela 3: Fatores motivadores, segundo Herzberg.....	17
Tabela 4: Fatores higiênicos, segundo Herzberg.....	18
Tabela 5: Fatores Grupo I.....	23
Tabela 6: Fatores Grupo II.....	23
Tabela 7: Descrição dos Fatores do Grupo I.....	25
Tabela 8: Descrição dos Fatores do Grupo II.....	26
Tabela 9: Estudos que abordaram satisfação e motivação de servidores públicos	28
Tabela 10: Fatores, questões e respostas do questionário.....	31
Tabela 11: Caracterização da Amostra.....	37
Tabela 12: Percentuais de respostas para questões do Grupo I.....	39
Tabela 13: Percentual de respostas para as questões do Grupo II.....	42
Tabela 14: Grupo I – Análise da maior/menor ou indiferente satisfação dos respondentes .....	47
Tabela 15: Critérios de satisfação e pontuação.....	48
Tabela 16: Classes X Factores Grupo I.....	48
Tabela 17: Classes X Factores Grupo II.....	51
Tabela 18: Grupo I – Análise das maiores e menores medias de satisfação por classe .....	54
Tabela 19: Grupo II - Análise das maiores e menores medias de satisfação por classe .....	54

## Resumo

A motivação e satisfação nas organizações é um aspecto extremamente relevante, pois influencia o desempenho do servidor em suas atividades de trabalho bem como a eficácia das atividades desenvolvidas pela Organização. Assim, torna-se necessário compreender os fatores que influenciam o servidor a desempenhar melhor e com mais qualidade as suas atividades de trabalho. Dessa forma, este trabalho, através de um Estudo de Caso busca identificar quais os fatores com maior influência na satisfação dos servidores técnicos-administrativos em educação no desempenho de suas atividades no IFTM – Campus Uberlândia Centro. A partir da revisão da literatura foram definidas duas categorias de análise, uma delas compreendendo fatores Internos e relativos ao cargo e a outra referente às condições do ambiente de trabalho, visando identificar os fatores com maior influência sobre a satisfação dos servidores. Os fatores internos incluem a realização pessoal e profissional, reconhecimento, status, carreira e remuneração. Já os fatores relacionados às condições do ambiente de trabalho contemplam os regulamentos e políticas da organização, decisões organizacionais, aspectos físicos do ambiente de trabalho, relacionamento interpessoal – com pares e chefia. Para o estudo, foi elaborado um questionário contendo 30 questões fechadas, aplicado junto do público-alvo. Os resultados obtidos permitiram identificar os aspectos com influência negativa, neutra ou positiva na satisfação do servidor. Identificou-se que os factores com mais influência sobre a satisfação foram: Habilidades exigidas para o cargo ocupado, trabalho que realiza e desempenho profissional (Grupo I); Comunicação com chefias, disponibilidade de material necessário à execução de atividades profissionais e comunicação com os pares (Grupo II). Os factores em que houve maior número de servidores insatisfeitos foram: Plano de carreira, remuneração e desenvolvimento profissional (Grupo I); Práticas institucionais que visam o crescimento profissional, regulamentação das atividades profissionais e adequação da sala de trabalho às atividades executadas (Grupo II). Além disso, foi possível ainda identificar os fatores de satisfação e insatisfação levando-se em consideração a classe do servidor. A identificação desses aspectos contribui para uma maior reflexão acerca do indivíduo no contexto organizacional e para a valorização da força de trabalho. Permite ainda que sejam tomadas ações preventivas e efetivadas melhorias no âmbito institucional.

**Palavras-chave:** Motivação, desempenho no trabalho, satisfação, servidor público

## Abstract

Motivation and satisfaction in organizations is an extremely relevant aspect, as it influences the performance of the server in its work activities as well as the effectiveness of the activities developed by the Organization. Thus, it becomes necessary to understand the factors that influence the server to perform better and with more quality their work activities. Thus, this study, through a Case Study, seeks to identify which factors have the greatest influence on the satisfaction of technical-administrative servants in education in the performance of their activities in IFTM - Campus Uberlândia Centro. From the review of the literature, two categories of analysis were defined, one of them comprising internal factors and related to the position and the other referring to the conditions of the work environment, in order to identify the factors with the greatest influence on server satisfaction. Internal factors include personal and professional achievement, recognition, status, career and pay. Factors related to working environment conditions include organizational regulations and policies, organizational decisions, physical aspects of the work environment, interpersonal relationships - with peers and managers. For the study, a questionnaire containing 30 closed questions was elaborated, applied to the target audience. The results obtained allowed to identify the aspects with negative, neutral or positive influence on server satisfaction. It was identified that the factors with more influence on satisfaction were: Skills required for the position held, work performed and professional performance (Group I); Communication with managers, availability of material needed for the execution of professional activities and communication with peers (Group II). The factors in which there were more dissatisfied employees were: Career plan, remuneration and professional development (Group I); Institutional practices that aim at professional growth, regulation of professional activities and adaptation of the work room to the activities performed (Group II). In addition, it was possible to identify the factors of satisfaction and dissatisfaction taking into consideration the class of the server. The identification of these aspects contributes to a greater reflection about the individual in the organizational context and to the valorization of the workforce. It also allows preventive actions to be taken and improvements made at the institutional level.

**Keywords:** Motivation, performance at work, satisfaction, public servant

## Capítulo 1 – Introdução

Para que uma organização desenvolva suas atividades ela conta com o auxílio de diversos colaboradores/funcionários, cada qual com suas convicções, expectativas, subjetividades, conhecimentos, competências e experiência. Robbins (2004) ressalta que o desempenho das pessoas tanto no trabalho quanto fora dele, depende não somente das habilidades individuais como também da sua motivação. Para Chiavenato (2009) motivação significa estimular alguém a comportar-se de determinada forma, despertando o interesse e o entusiasmo por algo. Robbins (2005, p.132) define motivação como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta”. Para Silva (2008, p.228), “a motivação individual determina diretamente o esforço do trabalho”, sendo a chave dessa motivação relacionada com a habilidade em criar um trabalho que potencie respostas positivas para as necessidades e metas das pessoas no trabalho.

Para Vieira *et. al* (2011, p. 8), “tanto nas instituições públicas quanto nas demais organizações, as pessoas precisam ser vistas como um recurso estratégico capaz de produzir um diferencial em busca da efetividade organizacional e não apenas como um recurso operacional que precisa se tornar mais eficiente”. Nota-se assim que a motivação é determinante para consecução dos objetivos organizacionais seja na esfera pública ou privada.

Para Difini (2002) os estudos sobre satisfação e motivação em organizações públicas devem ser realizados tendo em consideração que estas organizações possuem particularidades não existentes da mesma forma nas instituições privadas. No âmbito da Administração Pública a evolução do emprego público no Brasil aponta para o crescimento da participação do poder público brasileiro ao longo do século 20. De acordo com Pochamann (2008) a proporção de empregos públicos em relação ao total da população aumentou, partindo de 1,2%, em 1940, para 5,1%, em 2000 e chegando a 5,48%, em 2008. Para que os serviços sejam prestados com qualidade pela Administração Pública a figura do servidor público é essencial. Em particular, é necessário que o servidor esteja motivado para desempenhar as suas atividades ainda com mais qualidade. Dessa forma, compreender como essa força de trabalho no serviço público sente-se motivada no desempenho de suas atividades de trabalho, bem como aquilo que a motiva na execução de sua rotina diária de trabalho pode ser

fundamental para a maior eficiência da administração pública e deve, portanto, ser uma preocupação dos gestores.

Essa importância pode ser, ainda, reforçada tendo em vista a imagem que o serviço público em geral carrega consigo. Segundo Ribeiro e Mancebo (2013), características depreciativas ao serviço público são atribuídas tanto aos órgãos em si quanto aos servidores que neles trabalham. Verifica-se na prática, ações caracterizadas por atitudes de desprezo, discriminação, descrédito e desvalorização direcionada a esse setor. Compreendemos que trata-se de uma visão pejorativa, que não reflete a totalidade daqueles que trabalham no serviço público. É, portanto necessário um esforço para lutar contra o estereótipo pejorativo do funcionário acomodado, sem ambição intelectual, despreocupado com resultados, e especialmente, privilegiado por ganhar muito e trabalhar pouco (Ribeiro e Mancebo, 2013). Dessa forma as organizações públicas devem se preocupar em compreender e valorizar a sua força de trabalho e empreender esforços nesse sentido.

Identificar fatores que contribuem para maior satisfação do servidor no serviço público pode auxiliar a administração a investir de forma mais assertiva em aspectos que sejam relevantes à consecução dos objetivos organizacionais, garantindo melhor desempenho, maior eficácia no trabalho e funcionamento da Instituição, o que seria também uma forma de reverter a visão pejorativa ainda comumente atribuída ao Serviço Público.

Na literatura diversos trabalhos tratam do tema motivação e satisfação no trabalho. Para Brandão et al (2014, p. 90), “a satisfação no trabalho é vista como um aspecto que, quando presente, motiva os empregados, e afeta positivamente a produtividade destes”. Ribeiro e Oliveira (2016, p. 264) relatam em seu estudo que, “a existência de motivação intrínseca dos servidores pode ser potencializada pela organização, principalmente através de reconhecimento e de melhores condições de trabalho, a fim de melhorar a produtividade, ocasionando a qualidade e progressão do setor público”.

Klein e Mascarenhas (2016) pesquisaram os fatores motivacionais que afetam a retenção e a satisfação de servidores públicos, ressaltando a importância da questão para a administração pública brasileira, pois problemas de evasão e insatisfação profissional têm sido observados em várias carreiras públicas no país. Concluíram que a evasão se relaciona com fatores extrínsecos ligados à remuneração, enquanto a satisfação relaciona-se, não apenas com fatores extrínsecos, mas, principalmente, com fatores intrínsecos ligados à natureza do trabalho.

Baseando-se na importância da administração em atentar-se para a satisfação dos servidores na busca de maior eficácia no serviço público e valorização do servidor público, o presente trabalho pretende identificar: quais os fatores que influenciam a satisfação /insatisfação dos servidores técnicos administrativos em educação no desempenho de suas atividades no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – Campus Uberlândia Centro. A identificação de tais fatores permitirá que a administração invista em ações mais assertivas que visem a satisfação do servidor e a melhoria das condições no trabalho, podendo ainda corrigir eventuais causas de insatisfação que estiverem ao seu alcance.

O trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: Capítulo 1 – Introdução, em que se contextualiza o tema da pesquisa e se apresenta a questão a ser investigada; Capítulo 2 – Enquadramento teórico, que contém a revisão da literatura e subdivide-se em diferentes conteúdos, a saber, satisfação no trabalho, motivação e desempenho. Com base nos resultados da literatura, elaborou-se um modelo para identificar e avaliar os fatores de satisfação e motivação no local de trabalho; Capítulo 3 – este Capítulo apresenta o desenho da Investigação. Com base no modelo desenvolvido no Capítulo anterior, construiu-se um instrumento de coleta de dados, e procedeu-se à sua validação. Descrevem-se, igualmente, os procedimentos para coleta e análise dos dados; Capítulo 4 – Resultados e Discussão, no qual são apresentados e discutidos os resultados dessa pesquisa; Capítulo 5 – Conclusão, limitações e trabalho futuro.

## Capítulo 2 – Enquadramento teórico

### 2.1 – Satisfação no trabalho

O desempenho no trabalho é fator fundamental para o funcionamento das organizações devendo a organização preocupar-se em propiciar meios para melhorar a satisfação de seus funcionários possibilitando, assim, o seu melhor desempenho.

Analisando-se dados referentes à satisfação e produtividade em termos da organização como um todo verifica-se que organizações com funcionários mais satisfeitos tendem a serem mais eficazes do que aquelas com funcionários menos satisfeitos (Robbins, 2005). Isso demonstra o quanto a satisfação no trabalho pode trazer resultados benéficos à organização, já que satisfação e desempenho no trabalho se relacionam, resultando em maior produtividade. Existem duas explicações opostas que relacionam desempenho e satisfação, uma delas é que a satisfação deve resultar em desempenho, ou seja, pessoas que gostam de seu trabalho se empenharão mais e, conseqüentemente, terão um desempenho melhor e outra de que o desempenho deve resultar em satisfação, isto é, pessoas com bom desempenho beneficiam-se e esses benefícios aumentam a satisfação (Spector, 2006).

São diversas as definições para a satisfação no trabalho. Schermerhorn (1999, p. 93), define a satisfação no trabalho como “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”. Para Locke (1969) a satisfação no trabalho é vista como o resultado da avaliação que o trabalhador tem do seu trabalho ou a realização de seus valores por meio dessa atividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar. Para esse autor, a satisfação no trabalho pode gerar conseqüências tanto para o indivíduo como para a organização, afetando aspectos comportamentais e a saúde física e mental do trabalhador. Spector (2006) relaciona satisfação no trabalho aos sentimentos das pessoas com relação a diferentes aspectos, como por exemplo, parceiros de trabalho, salário, natureza do trabalho, supervisores, etc. O autor considera ainda que a satisfação tem sua importância devido a seus efeitos potenciais nas variáveis que dizem mais respeito aos funcionários do que às organizações, particularmente relacionando satisfação no trabalho a saúde e bem-estar.

Ao contrário da satisfação, a insatisfação pode se expressar de diversas formas, acarretando consequências negativas à organização, como o abandono da empresa, tentativa em discutir os problemas com os superiores, espera passiva, mas otimista de que as condições melhorem e também em maior absenteísmo, atrasos, redução do empenho e aumento dos índices de erros (Robbins, 2005). Bateman (2011) refere, ainda, a influência da insatisfação refletindo-se em menor cidadania empresarial, mais queixas e processos, greves, furtos, sabotagens e vandalismo, pior saúde física e mental e serviço ruim ao cliente, sendo todas essas consequências onerosas para a organização, seja direta ou indiretamente.

Pelo exposto, a organização tende a beneficiar-se com a satisfação de seus funcionários, devendo valorizar esse aspecto no contexto da dinâmica organizacional.

## 2.2 – Motivação

Para Maximiano (2010, p. 231), a motivação indica o “processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão”. Jones (2012, p. 275), por sua vez, define motivação como “o conjunto de forças psicológicas que determinam a direção do comportamento de uma pessoa em uma organização e seus níveis de esforço e de persistência diante de obstáculos”. Para Silva (2008, p. 204), “se um gerente deseja melhorar o trabalho de uma organização deve dar atenção ao nível de motivação de seus participantes, encorajando seus assistentes e subordinados ao direcionamento dos esforços para o alcance dos objetivos e metas da organização.”

A motivação para o trabalho será resultante da interação entre motivos internos, ou seja, as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades e os motivos externos, que são os estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou que a pessoa persegue. Todos esses motivos irão influenciar o desempenho (MAXIMIANO, 2010).

Chiavenato (2016) refere-se a três condições necessárias para que um cargo motive, que são:

- A importância em sentir-se pessoalmente responsável pelas tarefas que executa, tanto no que se refere ao sucesso, quanto às falhas. Nesse caso a centralização da responsabilidade pelo gestor, faz com que o trabalhador perceba que os resultados não são decorrentes de seu esforço, reduzindo a motivação a respeito de seu próprio trabalho.

- O que se realiza deve ser significativo, ou seja, se o indivíduo percebe que seu trabalho não faz diferença para ninguém, desinteressa-se em realizá-lo bem.

- Satisfazendo-se as duas condições anteriores o indivíduo estará apto a recompensar-se pelo bom desempenho, seja advindo do retorno da tarefa ou de outra pessoa.

Para Minicucci (1995), a motivação é a força que impulsiona o indivíduo para um objetivo, sendo que as forças positivas iniciam e mantêm a motivação do comportamento e as negativas afastam o indivíduo do objeto. Spector (2006) apresenta a motivação como resultado de desejos, necessidades ou vontades, de forma que um alto grau de motivação pode afetar o comportamento.

Bergamini (2015) considera que a motivação é geralmente empregada como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, necessidade, vontades, intenção, ou seja, tudo aquilo que responde pelo dinamismo de uma pessoa.

De acordo com o exposto, pode-se afirmar que a motivação é fator fundamental para influenciar o desempenho das pessoas em suas atividades de trabalho em uma organização, pois faz com que o indivíduo direcione suas ações e empenhe-se em prol dos objetivos e metas organizacionais.

Algumas teorias buscam explicar a motivação, entre elas: Teoria da Hierarquia das Necessidades, Teoria dos dois Fatores, Teoria da Expectativa. Para Spector (2006), mesmo existindo diversas teorias sobre a motivação em diferentes perspectivas, elas não levam necessariamente a previsões diferentes sobre o comportamento, podendo partes dessas teorias serem complementares. Estas teorias são apresentadas nas secções seguintes.

### **2.2.1 – Teoria da Hierarquia das Necessidades**

A Teoria da Hierarquia das Necessidades foi proposta por Abraham Maslow que dividiu as necessidades humanas em cinco categorias organizadas numa espécie de ordem ou hierarquia (MAXIMIANO, 2010).

Jones (2012) descreveu essas necessidades conforme tabela 1. No nível mais baixo da tabela encontram-se as necessidades mais básicas ou prementes, como necessidades fisiológicas e de segurança. Na sequência, são descritas as necessidades sociais, de estima, e de autorrealização, esta última considerada como a necessidade de mais alto nível. Para Maslow, o nível mais baixo de necessidade não atendida é o principal fator motivador do

comportamento. Assim, alcança-se um novo nível na hierarquia quando o anterior for satisfeito, ou seja, o indivíduo somente passa a buscar satisfação de uma necessidade de nível superior quando a imediatamente inferior estiver plenamente satisfeita.

Tabela 1: **Hierarquia das Necessidades de Maslow.**

Necessidades		Descrição	Exemplos de como os administradores podem ajudar as pessoas a satisfazerem suas necessidade no trabalho
Necessidades de nível mais alto	Necessidades de autorrealização	A necessidade de atingir seu máximo potencial como ser humano	Proporcionar às pessoas a oportunidade de usarem o máximo possível suas capacidades e habilidades
	Necessidades de estima	A necessidade de se sentir bem consigo mesmo e com suas capacidades, de ser respeitado pelos outros e de ser reconhecido e valorizado	Conceder promoções e reconhecer realizações
	Necessidades sociais	Necessidades de interação social, amizade, afeição e amor	Promover boas relações interpessoais e organizar eventos de cunho social, como piqueniques e festas promovidos pela empresa
	Necessidades de segurança	Necessidade de segurança, estabilidade e de um ambiente seguro	Oferecer estabilidade no emprego, benefícios médicos adequados e condições de trabalho seguras
Necessidades de nível mais baixo (as mais baixas ou prementes)	Necessidades fisiológicas	Necessidades básicas de coisas como alimento, água e abrigo, que devem ser atendidas para que uma pessoa consiga sobreviver.	Oferecer um nível salarial que permita a uma pessoa comprar alimentos e roupas e ter moradia adequada

O nível mais baixo das necessidades não satisfeitas é a condição motivadora do comportamento; uma vez que esse nível de necessidades tenha sido atingido, a pessoa tenta satisfazer as necessidades do nível superior seguinte.

Fonte: Jones (2012, p. 282)

Spector (2006) cita que apesar da falta de sustentação empírica, a teoria da Hierarquia das necessidades tem tido impacto positivo nas organizações, pois ajuda os gestores a focar a atenção na importância em satisfazer as necessidades dos funcionários no trabalho.

### 2.2.2 – Teoria X e Y

Na década de 1950, McGregor apresentou dois conjuntos de proposições e premissas a respeito do homem na organização, os quais foram denominados Teoria X e Teoria Y. Segundo Marras (2011) essa teoria mostra duas formas distintas de “ser” do trabalhador ou de “ver” o trabalhador. De acordo com a Teoria X, o ser humano médio é, por natureza, avesso ao trabalho, evitando-o sempre que possível. Para o autor, o homem médio prefere ser dirigido, deseja evitar responsabilidades, tem pouca ambição e deseja segurança acima de tudo (CARAVANTES, 2005). Já a Teoria Y fundamenta-se na integração entre os objetivos individuais e os organizacionais. Nessa teoria as pessoas não são consideradas, por natureza, passivas e nem resistem a necessidades organizacionais (CARAVANTES, 2005). Caravantes (2005, p.117) menciona que na Teoria Y:

A motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidades e a presteza em dirigir o comportamento para metas da organização estão presentes nas pessoas. A administração é responsável pela organização dos elementos da empresa produtiva no interesse de fins econômicos, mas sua tarefa essencial é ordenar as condições internas da organização para que o indivíduo possa atingir suas próprias metas dirigindo seus esforços para os objetivos organizacionais (Caravantes, 2005, p.117).

Silva (2008, p. 232-233), apresenta as pressuposições das teorias X e Y de McGregor conforme disposto na tabela 2:

Tabela 2: **Teorias X e Y, McGregor**

<b>Teoria X</b>	<b>Teoria Y</b>
Os indivíduos comuns são preguiçosos e indolentes; não gostam de trabalhar.	Os indivíduos comuns gostam de trabalhar desde que as condições sejam favoráveis
Os indivíduos não têm o desejo da responsabilidade; a maioria prefere ser	Os indivíduos procuram pela responsabilidade para realizar os objetivos da

---

orientada por outros indivíduos.	organização.
Os indivíduos têm pouca capacidade criativa para a solução dos problemas das organizações.	Os indivíduos têm bem distribuída a capacidade criativa para a solução dos problemas da organização.
A motivação dos indivíduos ocorre apenas nos níveis fisiológico e de segurança.	A motivação dos indivíduos ocorre nos níveis de necessidades sociais, de estima e de auto-realização, bem como nos níveis fisiológico e de segurança das necessidades.
A maioria das pessoas precisa ser fortemente controlada e obrigada a buscar os objetivos da organização.	As pessoas podem orientar-se a serem criativas no trabalho desde que adequadamente estimuladas.

---

Fonte: Silva (2008, p. 232-233) (continuação tabela 2).

Para Marras (2011, p.28) a teoria de McGregor “veio reforçar e instrumentalizar ainda mais a maneira de ver as pessoas na sociedade industrial: não somente como membros de grupos, mas, principalmente, como indivíduos”.

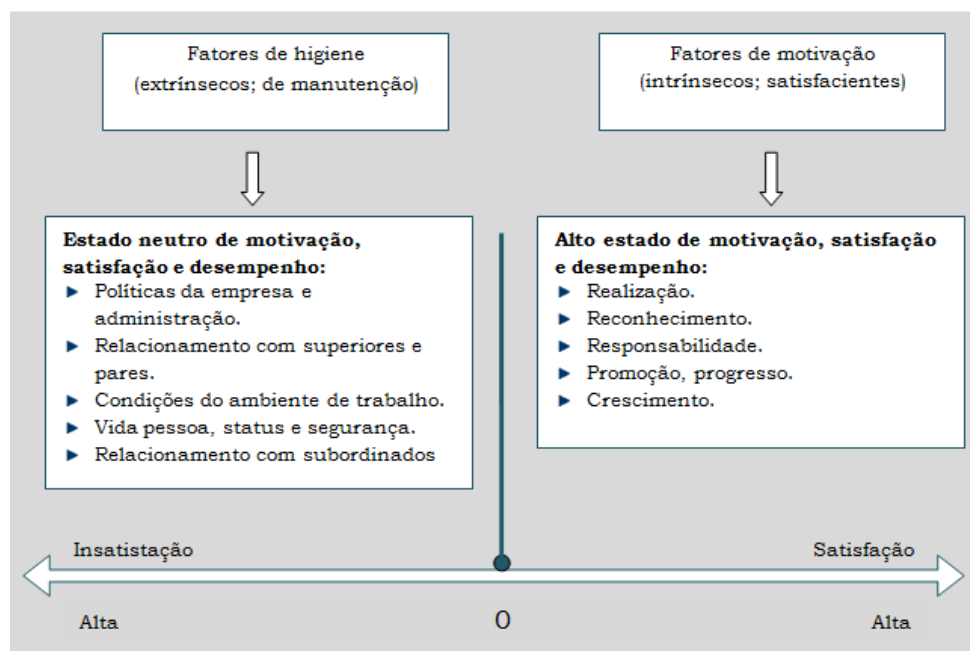
### 2.2.3 - Teoria dos Dois Fatores

Também conhecida como Teoria da Motivação-Higiene, foi proposta por Frederick Herzberg, que dividiu em duas categorias os motivos presentes na situação de trabalho e que influenciam o desempenho: fatores higiênicos e fatores motivacionais; sendo os fatores higiênicos, as condições ambientais que rodeiam o indivíduo enquanto trabalha e os fatores motivacionais aqueles que referem-se ao conteúdo do cargo, natureza das tarefas e deveres da pessoa na empresa (CHIAVENATO, 2009). De acordo com essa teoria, somente os fatores motivacionais ou intrínsecos produzem satisfação com o trabalho, ou seja, somente o trabalho em si e os fatores diretamente relacionados com ele podem fazer as pessoas sentirem-se satisfeitas. Já os fatores higiênicos ou extrínsecos não fazem a pessoa sentir-se satisfeita com o trabalho, mas reduzem a insatisfação (MAXIMIANO, 2010).

Silva (2008, p. 214) resume os dois fatores dessa teoria conforme figura 1. Os fatores de higiene estão relacionados com as condições sob as quais o trabalho é realizado, ou seja, com as condições do ambiente e podem ajudar a evitar perda no desempenho. Já os fatores

motivacionais relacionam-se com o conteúdo do cargo e associam-se a sentimentos positivos dos empregados sobre o trabalho que executa.

Figura 1: Os fatores de higiene e os fatores de motivação.



Fonte: Silva, 2008, p.214)

Marras (2011, p. 28) apresenta conforme tabelas 03 e 04 os fatores motivadores e os fatores higiênicos bem como seus determinantes segundo Herzberg.

Tabela 3: Fatores motivadores, segundo Herzberg

Fatores Motivadores	Determinantes
Realização	O término com sucesso de um trabalho ou tarefa; os resultados do próprio trabalho.
Reconhecimento pela realização	O recebimento de um reconhecimento público, ou não, por um trabalho bem feito ou um resultado conseguido.
O trabalho em si	Tarefas consideradas agradáveis e que provocam satisfação.
Responsabilidade	Proveniente da realização do próprio trabalho ou do

---

	trabalho de outros.
Desenvolvimento pessoal	Possibilidade de aumento de status, perfil cognitivo ou mesmo de posição social.
Possibilidade de crescimento	Uma alavancagem dentro da estrutura organizacional, em termos de cargo ou responsabilidade.

Fonte: Marras, 2011, p.28. (continuação tabela 3)

Tabela 4: **Fatores higiênicos, segundo Herzberg**

<b>Fatores higiênicos</b>	<b>Determinantes</b>
Supervisão	A disposição ou boa vontade de ensinar ou delegar responsabilidades aos subordinados.
Políticas empresariais	Normas e procedimentos que encerram os valores e crenças da companhia.
Condições ambientais	Ambientes físicos e psicológicos que envolvem as pessoas e os grupos de trabalho.
Relações interpessoais	Transações pessoais e de trabalho com os pares, os subordinados e os superiores.
Status	Forma pela qual a nossa posição está sendo vista pelos demais.
Remuneração	O valor da contrapartida da prestação de serviço.
Vida pessoal	Aspectos do trabalho que influenciam na vida pessoal.

Fonte: Marras, 2011, p.29.

#### **2.2.4 - Teoria da Expectativa**

A Teoria da Expectativa foi formulada por Victor H. Vroom na década de 1960. De acordo com Chiavenato (2014, p. 148), essa teoria “propõe que as pessoas são motivadas quando elas acreditam que podem cumprir a tarefa (resultado intermediário) e as recompensas (resultado final) decorrentes são maiores do que o esforço feito.”

O ponto central do trabalho de Vroom é que “o comportamento humano é sempre orientado para resultados: as pessoas fazem coisas esperando outras em troca” (MARRAS, 2011, p.30). A Teoria relaciona a motivação com a crença dos trabalhadores de que grandes esforços levam ao alto desempenho e o alto desempenho leva à obtenção dos resultados desejados (JONES, 2012).

O princípio básico dessa teoria diz que “as pessoas serão motivadas quando acreditarem que seu comportamento resultará em recompensas ou resultados que elas desejem; caso contrário, não se sentirão motivadas a adotar esse comportamento” (SPECTOR, 2006, p. 205).

Segundo Vroom, três fatores determinam a motivação de uma pessoa: expectativa, instrumentalidade e valência. A valência é o valor ou importância para o indivíduo de determinada recompensa. Uma valência positiva estaria relacionada com o desejo de se alcançar determinado resultado final, enquanto que uma valência negativa implicaria um desejo de fugir de determinado resultado final. A expectativa, segundo o autor, relaciona-se com a crença de que o esforço levará ao desempenho desejado. Assim, os resultados intermediários possuem valência em função do desejo da pessoa em atingir o resultado final desejado. Por fim, a instrumentalidade é a crença de que o desempenho relaciona-se com as recompensas desejadas (CHIAVENATO, 2014).

### **2.3 – Satisfação, Motivação e Desempenho no trabalho**

As teorias abordadas anteriormente, cada uma com suas peculiaridades contribuem para uma melhor compreensão acerca dos aspectos relacionados com a satisfação, motivação e desempenho do funcionário no trabalho. A Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow aborda as necessidades dos funcionários, que podem ser motivados a alcançar essas necessidades. As Teorias X e Y apresentam duas formas de “ser” do homem na organização ou duas formas de “ver” o homem na organização. A Teoria dos dois Fatores de Herzberg apresenta os fatores que motivam os funcionários e aqueles que não asseguram satisfação, mas que evitam a insatisfação. A Teoria da Expectativa de Vroom retrata que os funcionários são motivados se as recompensas potenciais pelo alto desempenho são desejáveis e alcançáveis.

Archer (1997) estabelece uma distinção entre factores motivadores e factores de satisfação. Para o autor, o motivador trata-se de uma necessidade enquanto um fator de satisfação é algo que satisfaz uma necessidade. Para o autor a motivação é oriunda somente das necessidades humanas e não daquilo que satisfaz essas necessidades. Archer (1997, p. 24) exemplifica essa diferença entre factores motivadores e factores de satisfação da seguinte forma:

Água, por exemplo, é um fator de satisfação de uma necessidade denominada sede; todavia, sempre que a sede é sentida, há uma tendência de encarar a água como a necessidade em lugar da sede em si mesma. Isto é exemplificado por afirmações que se referem ao fator de satisfação, tomado no contexto da própria necessidade: “Eu necessito de água”. Esta é a expressão corriqueira usada pela pessoa que está sentindo sede. Refletindo-se mais sobre o assunto, torna-se óbvio que a água não pode ser de forma alguma uma necessidade – é um fator de satisfação da necessidade. É a sede que atuará sobre o intelecto da pessoa, fazendo-a mover-se ou agir. O motivador é a sede e não a água. Caso se colocassem vários litros de água diante de uma pessoa que não está com sede, isto não a motivaria a beber, simplesmente porque sua sede já foi saciada. Este argumento é óbvio – é a necessidade que está motivando e não aquilo que satisfaz a necessidade (Archer, 1997, p.24).

Robbins (2000, p. 341) relaciona diversos aspectos que influenciam o desempenho, que dessa forma não se limita ao aspecto motivacional. Para o autor, “a motivação é apenas um elemento para se conseguir que os funcionários tenham o mais alto nível de seu desempenho. Igualmente importantes são a habilidade e o apoio.” Para o autor é necessário que o indivíduo possua aptidões e talento para um desempenho adequado ao cargo e também que tenha as ferramentas, equipamentos, suprimentos, condições de trabalho favoráveis, colegas prestativos, informações suficientes e recursos de apoio similar para que possam realizar melhor seu trabalho.

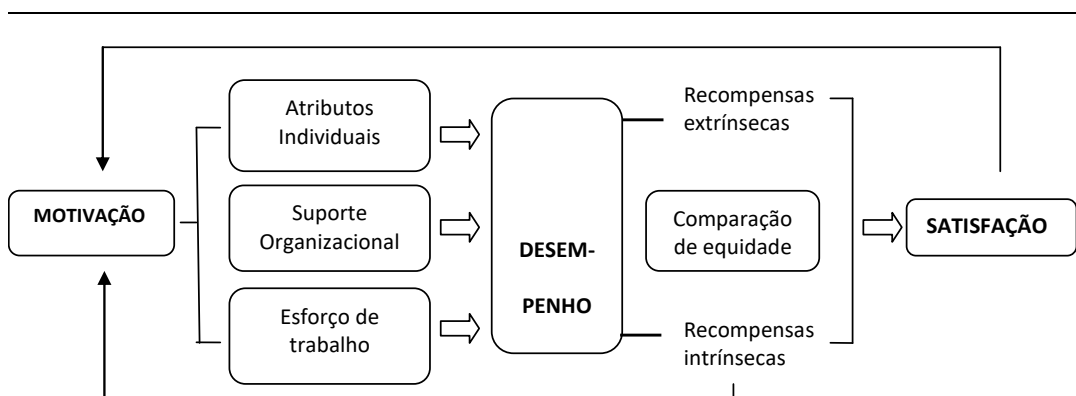
Nesse mesmo sentido, Levy-Leboyer (1974, p. 150) relata que:

A motivação para o trabalho aparece como um fenômeno complexo, que não se pode analisar sem levar em consideração o conjunto da situação, quer dizer, o indivíduo (suas características e experiências), o trabalho (sua natureza e restrições) e a organização com suas regras, seus objetivos, bem como o clima que lhe é próprio.

Silva (2008) mostra (ver figura 2) que as diversas teorias de motivação têm algo em comum e se relacionam nos aspectos de conteúdo. O autor diz que o desempenho é determinado por atributos individuais (habilidade e experiência), pelo suporte organizacional (recursos e tecnologia) e pelo esforço no trabalho (o ponto a que o nível de motivação do indivíduo o conduz). Além disso, destaca que desempenho no trabalho e satisfação são interdependentes dos resultados do trabalho e que a motivação individual determina

diretamente o esforço do trabalho. O autor ressalta ainda que ao experimentar recompensas intrínsecas pelo desempenho no trabalho, a motivação será direta e positivamente afetada. Por outro lado, a motivação ocorre também quando a satisfação no trabalho resulta de qualquer das recompensas extrínsecas ou intrínsecas.

Figura 2: Um modelo integrado da motivação individual para o trabalho.



Fonte: SILVA, 2008, p.228.

Para Lewis e Pearson (1977, p.24), a organização pode propiciar situações favoráveis ou não que irão influenciar a satisfação e o desempenho no trabalho:

O incentivo verdadeiramente eficaz é aquele que o trabalhador incorpora a si mesmo e à atitude que assume com relação ao trabalho. Um incentivo é uma meta objetiva capaz de satisfazer alguma necessidade do trabalhador, ou algum dos seus impulsos e desejos. Se dermos a todos os incentivos em forma de vantagens materiais, como bônus, pagamentos extra, ou mesmo férias extraordinárias, o efeito de cada incentivo cessará no instante em que esse incentivo for efetivado. Quando os incentivos satisfazem necessidade psicológicas do operário, tais como segurança emocional, estima por parte dos supervisores, um status mais elevado, relações mais satisfatórias dentro do trabalho e o reconhecimento da perícia profissional, tais incentivos retêm uma capacidade potencial continuada de proporcionar prazer ao trabalhador e impulsioná-lo à melhoria do seu desempenho.

Dessa forma, é importante que os Gestores identifiquem o grau de satisfação dos funcionários acerca de diversos aspectos incluindo fatores motivacionais e também ambientais/organizacionais que possam influenciar o desempenho do funcionário.

Para Bergamini (2015, p. 160), “a chave da solução para o problema motivacional na empresa reside no mais adequado diagnóstico e planejamento, adaptado a medidas que possam ir ao encontro das necessidades de quem trabalha, sejam elas necessidades básicas, de ordem física ou aspirações psicológicas”.

Diversos estudos abordando a satisfação/motivação no trabalho podem ser encontrados na literatura, com enfoques e metodologias distintas. Takahashi et al (2015) questionou em seu estudo o porquê de alguns servidores públicos da carreira militar não permanecerem na carreira após assumir o cargo, considerando-se fatores como motivação e desafios existentes. O enfoque da pesquisa foi qualitativo e para a coleta de dados, utilizaram-se questionários, entrevista e pesquisa documental. Nesse estudo, os resultados evidenciaram que a estabilidade no emprego é um dos principais motivadores para o ingresso na carreira. Porém, a questão salarial, dificuldades em conciliar trabalho e família, e o plano de carreira, não promovem a retenção desses talentos, levando-os a pedir a aposentadoria proporcional com 25 anos de serviço.

Lopes & Filho (2004) através de um estudo de caso, buscaram conhecer e compreender a motivação em serviços de saúde pública. Utilizando dois protocolos de pesquisa (“Inquérito Sócio/Motivacional” e “Carta do Cotidiano”), pesquisaram fatores motivacionais relacionados ao trabalho de servidores de uma Secretaria Municipal de Saúde. Identificou-se que os fatores condições de trabalho oferecidas pela empresa, relações interpessoais e de comunicação e sobre a tarefa em si estão associados a motivação/satisfação, enquanto descumprimento de promessas feitas pela instituição, salário injusto e o não reconhecimento pelo trabalho realizado, produzem insatisfação no trabalho.

Almeida e Tacconi (2015) realizaram um estudo de caráter exploratório e descritivo, do tipo estudo de caso e abordagem quantitativa com o objetivo de identificar os aspectos da satisfação e motivação dos funcionários técnicos administrativos do IFRN Campus Natal Central. Realizaram o levantamento dos dados utilizando um questionário estruturado com questões fechadas (escala Likert de 5 pontos). Pelos resultados, os pesquisadores identificaram que os respondentes se sentem fortemente motivados, evidenciando que a maioria deve gostar do trabalho que desenvolve. Concluíram no estudo que os funcionários menos motivados são os que possuem mais tempo de serviço e que percebem o seu trabalho com menor nível de importância.

Brandão et al (2014) no estudo intitulado “Satisfação no Serviço Público: Um Estudo Na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará”, procuraram identificar os fatores preponderantes para a satisfação no trabalho, com base na teoria bifatorial de Herzberg. Analisaram os dados por meio de métodos quantitativos e análise de conteúdo. Utilizaram-se de questionário contendo escala de satisfação tipo Likert de cinco pontos,

versando sobre o nível de satisfação dos pesquisados, com cinco fatores motivacionais e seis fatores higiênicos, além de duas perguntas abertas sobre outros aspectos relativos à satisfação ou insatisfação dos respondentes com o trabalho. Os resultados revelaram que os fatores motivacionais que predominaram na geração da satisfação nos três grupos investigados foram a realização profissional, as atividades desempenhadas e a responsabilidade atribuída. Entre os fatores higiênicos, mostraram-se mais satisfeitos, de forma geral, com a supervisão e com os relacionamentos interpessoais.

#### **2.4 - Modelo proposto para análise da satisfação no trabalho**

A partir das teorias motivacionais abordadas e demais conceitos contidos na revisão de literatura foram definidos os fatores a serem analisados nesse estudo a fim de verificar sua influência sobre a satisfação dos servidores, os quais foram divididos em dois grupos.

Tabela 5: **Fatores Grupo I**

---

**Grupo 1 – Fatores internos e relativos ao cargo**

---

Realização pessoal e profissional

Reconhecimento

Status

Carreira/Remuneração

---

Tabela 6: **Fatores Grupo II**

---

**Grupo 2 - Condições do ambiente de trabalho**

---

Regulamentos e políticas da organização

Decisões Organizacionais

Aspectos físicos do ambiente de trabalho

Relacionamento interpessoal – com pares e chefias

---

Cada um dos fatores internos elencados no Grupo 1 relacionam-se às diferentes teorias de motivação abordadas. O item realização pessoal e profissional integra a categoria das “necessidades de autorrealização” descrita por Abraham Maslow (Hierarquia das Necessidades de Maslow). O item reconhecimento é identificado nas “necessidades de estima” proposta por Abraham Maslow e também nos “fatores de motivação intrínsecos” abordado por Frederick Herzberg (Teoria dos Dois Fatores). O item Status aparece entre os “fatores de higiene” descritos por Frederick Herzberg. O item carreira/remuneração é alusivo aos diversos fatores de motivação intrínsecos, descritos na Teoria de Frederick Herzberg como “Promoção, Progresso, Crescimento” e sintetizados como Carreira/remuneração no presente estudo por estarem relacionados.

Os itens do grupo 2 são alusivos aos fatores de higiene (extrínsecos, de manutenção) descritos na literatura por Frederick Herzberg, quais sejam, “Políticas da empresa e administração; relacionamento com superiores e pares; condições do ambiente e trabalho; vida pessoa, status e segurança; relacionamento com subordinados”.

A figura 3 ilustra os fatores a serem abordados:

Figura 3: **Fatores a serem abordados no estudo**



A descrição dos fatores definidos para esse estudo encontra-se detalhada nas tabelas 7 e 8:

Tabela 7: Descrição dos Fatores do Grupo I

**GRUPO 1 – FATORES INTERNOS E RELATIVOS AO CARGO**

<b>Fator</b>	<b>Descrição</b>
<b>Realização pessoal e profissional no trabalho</b>	A satisfação no trabalho reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho nos diversos aspectos do trabalho em geral. De forma mais simples, seria o quanto a pessoa gosta do seu trabalho. A satisfação no trabalho é um indicador do nível de felicidade e bem estar em geral, ou seja, correlaciona-se à satisfação pessoal, na vida (Spector, 2006).
<b>Reconhecimento</b>	O reconhecimento é abordado na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, nas necessidades de estima. É a necessidade do indivíduo em sentir-se prestigiado e respeitado pelos demais. No estudo, busca-se verificar se o servidor tem seu desempenho no trabalho reconhecido pelos gestores, parceiros de trabalho e demais membros da organização, bem como se há valorização de sua participação no âmbito organizacional.
<b>Status Social</b>	O status também aparece como uma necessidade de estima na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow e traduz o desejo do indivíduo de destacar-se no grupo do qual participa. Nesse estudo, busca-se identificar a satisfação do servidor quanto ao status social proporcionado pelo trabalho que desenvolve.
<b>Carreira e remuneração</b>	Na teoria dos dois fatores de Herzberg, o crescimento, progressão no trabalho (carreira) é um fator de motivação intrínseco que leva à satisfação. Já a remuneração (salário) é um fator higiênico que leva à insatisfação no trabalho. Nesse estudo, buscar-se-á verificar a satisfação do servidor quanto ao plano de carreira de sua categoria profissional e também quanto a remuneração recebida pela função desempenhada na organização.

Tabela 8: Descrição dos Fatores do Grupo II

**GRUPO 2 - CONDIÇÕES DO AMBIENTE DE TRABALHO**

<b>Fator</b>	<b>Descrição</b>
<b>Regulamentos e políticas da organização</b>	Na teoria dos dois fatores de Herzberg, políticas da empresa e administração são descritos entre os fatores higiênicos que podem acarretar insatisfação. Nesse trabalho, busca-se identificar se os regulamentos e políticas da organização refletem na satisfação/insatisfação dos servidores.
<b>Decisões Organizacionais</b>	A participação nas decisões relacionadas ao trabalho, seja por meio de encontros informais ou reuniões com superiores permite reduzir conflitos, estresse e absenteísmo (Chiavenato, 2014). Nesse estudo, será verificado se as decisões institucionais chegam ao conhecimento do servidor e se há espaço para sua participação nessas decisões.
<b>Aspectos físicos do ambiente de trabalho</b>	As condições do ambiente de trabalho de acordo com a Teoria dos dois Fatores de Herzberg é um fator de higiene que pode causar insatisfação no trabalho. Nesse estudo, será verificado se há relação de satisfação/insatisfação em relação ao mobiliário existente na instituição, espaço físico destinado para lanches e refeições, adequação da sala às atividades desenvolvidas pelo servidor e ainda disponibilidade de material necessário à execução das atividades profissionais do servidor.
<b>Relacionamento interpessoal – com pares e chefias</b>	O relacionamento com superiores e pares é um fator que pode acarretar insatisfação de acordo com a teoria de Herzberg. Nesse estudo, será verificado se a comunicação e interação com pares, chefias é satisfatória no âmbito das atividades desenvolvidas na instituição.

### 3 – Capítulo 3 - Desenho da Investigação

Sabendo que a satisfação no trabalho depende de factores intrínsecos e extrínsecos (ver modelo apresentado no capítulo 2), a questão de investigação desse estudo é a seguinte:

- Quais os factores internos e externos que contribuem para a satisfação no trabalho?

No caso específico, e tendo em conta que na Administração Pública, alguns dos factores não são controláveis pelos responsáveis da organização, pretende-se com este estudo, fornecer à Administração informações relevantes que contribuam para um melhor conhecimento acerca da força de trabalho e para efetivação de ações que possam contribuir para a maior satisfação do servidor.

Assim, o objetivo do trabalho será identificar quais os factores que influenciam a satisfação/insatisfação dos servidores técnicos administrativos em educação desempenho de suas atividades no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – Campus Uberlândia Centro, considerando que motivação e satisfação nas organizações influencia o desempenho do servidor em suas atividades de trabalho bem como a eficácia das atividades desenvolvidas pela Organização. Com isso, essa pesquisa poderá contribuir para que administração atente para a satisfação dos servidores públicos na organização. Além disso, ao conhecer esses factores de satisfação/insatisfação, os gestores poderão empreender ações que possam contribuir para a melhoria do desempenho do servidor no trabalho e consequentemente para a maior eficácia organizacional.

A fim de conhecer os fatores que influenciam a satisfação/insatisfação dos servidores técnicos administrativos em educação do IFTM, serão analisados os seguintes aspectos:

- Fatores com maior influência sobre a satisfação.
- Fatores com maior percentual de insatisfação entre os servidores avaliados.
- Identificar se há maior frequência de respostas positivas ou negativas de acordo com cada um dos diferentes fatores de investigação a serem avaliados.

Tendo em conta os objectivos do estudo, optou-se pelo desenvolvimento de um questionário fechado, para se poder avaliar o grau de satisfação/insatisfação dos servidores em relação aos diferentes fatores definidos anteriormente (Grupo I e Grupo II, figura 3). Trata-se, portanto, de uma pesquisa quantitativa, cujo resultado pretende identificar a maior ou menor relação dos fatores identificados nesse estudo sobre a satisfação do servidor no desempenho de suas atividades de trabalho, utilizando-se para isso de métodos de estatística descritiva.

### 3.1 – Desenvolvimento do Instrumento de Coleta de Dados

Na literatura, foram encontrados alguns estudos que investigaram a satisfação e motivação de servidores públicos no ambiente de trabalho. A partir deles, foi elaborada pela autora a tabela 9 que segue, onde são apresentados os tipos de dados levantados nesses estudos, bem como a forma utilizada para a coleta dos dados.

Tabela 9: Estudos que abordaram satisfação e motivação de servidores públicos.

Autor (es)	População	Instrumento	Dados levantados
Almeida & Taconi (2015)	Servidores técnico-administrativos do IFRN Campus Natal – Central	Questionário estruturado, com questões fechadas (escala Likert de 5 pontos).	Perfil dos entrevistados Fatores de satisfação e motivação que interferem no desempenho dos servidores
Marques, Borges e Reis (2015)	Servidores das Secretarias de Estado da Educação, de Estado do Planejamento e Gestão e de Estado da Saúde.	Questionário padronizado	1) dados demográficos; 2) satisfação no trabalho; 3) reações à mudança organizacional.
Nunes e Rodrigues (2011)	Servidores do Instituto Público de Pesquisas com Sede na região do Vale do Paraíba Paulista.	Questionário, em que o respondente deveria apontar três fatores geradores de satisfação e três fatores geradores de insatisfação na Instituição (baseado na Teoria de Herzberg).	1) Perfil da amostra 2) Fatores que geram satisfação 3) Fatores que geram insatisfação.
Bedran Júnior e Oliveira (2009)	Agentes da Polícia Federal de uma Superintendência da Polícia Federal na região norte.	Questionário, com questões fechadas, baseado na teoria dos dois fatores (fatores higiênicos e fatores motivacionais).	1) Avaliação dos fatores motivacionais e higiênicos presentes no ambiente organizacional analisado (Discordo totalmente, discordo, concordo, concordo totalmente). 2) Avaliação do grau de motivação no trabalho (desmotivado, pouco motivado, motivado, muito motivado).
Affonso e Rocha (2010)	Funcionários e usuários de um programa de saúde	Dois questionários contendo cada um questões fechadas	1) <b>Questionário 1</b> (para servidores) – Parte 1: perfil do grupo. Parte 2: assertivas para apreender a percepção do

	vinculado à Diretoria de Saúde Básica da Secretaria Municipal de Saúde de Resende	e abertas.	respondente acerca das condições de trabalho (escala nominal cujos extremos são de concordância e discordância, baseado na Teoria de Herzberg). Parte 3: espaço para sugestões e/ou considerações a respeito de seu trabalho. 2) <b>Questionário 2</b> (para usuários dos serviços) – Etapa 1: perfil dos entrevistados. Etapa 2: assertivas nominais com variações, acerca da percepção dos respondentes em relação a diversos aspectos do serviço de saúde.
Oliveira et al (2009)	Servidores Públicos e Terceirizados do Ministério da Integração Nacional	Questionário fechado (escala tipo Likert) baseado na Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg e Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.	Questões divididas entre fatores de higiene (pagamento, práticas de supervisão e administração, relações no trabalho, condições de trabalho, segurando no trabalho, políticas e administração da empresa) e fatores motivadores (perspectivas de evolução, o trabalho em si, senso de realização, responsabilidade, reconhecimento).
Amorim e Silva (2015)	Servidores do Departamento Estadual de Trânsito de Pernambuco	Questionário contendo questões abertas e fechadas, sendo estas últimas utilizando a escala de Likert de seis pontos (péssimo, ruim, regular, bom, muito bom e excelente).	Parte 1 – caracterização do perfil do servidor (idade, sexo, escolaridade, turno, cargo, setor, tempo de serviço e local de trabalho). Parte 2 – abordou fatores relativos à satisfação no trabalho como remuneração (salários, incentivos e benefícios), ambiente de trabalho, segurança, variedade de tarefas, realização pessoal, desenvolvimento profissional, relacionamento interpessoal, estilo de chefia, autonomia, participação, reconhecimento, comunicação e feedback.

(continuação tabela 9)

Em todos os estudos foram utilizados questionários para a coleta de dados, a maioria deles, do tipo fechado, mas alguns contendo também questões abertas.

Com base nesses estudos, verificou-se que o questionário fechado permitiria abordar de forma objetiva questões que envolvessem tanto aspectos pessoais de identificação do respondente, quanto questões de satisfação do servidor no trabalho, possibilitando ao respondente expressar sua opinião.

A partir disso, deu-se início à elaboração do instrumento de coleta de dados, criado especificamente para essa pesquisa. Para sua elaboração, buscou-se abordar questões de

satisfação mais relacionados à realidade dos órgãos públicos e do público alvo, com o cuidado para que fosse um instrumento de fácil aplicação e entendimento.

As informações a serem coletadas foram subdivididas da seguinte forma:

1) Dados de identificação do respondente - informações acerca de sexo, idade, cargo/carreira, classe, nível de escolaridade, tempo em que o servidor trabalha na instituição.

Quanto aos dados de identificação, refira-se que os cargos da carreira de técnico-administrativos em educação, objeto desse estudo, são divididos em cinco níveis de classificação (A, B, C, D, E). De acordo com o inciso II, art. 5º da lei 11.091/2005, nível de classificação refere-se ao “conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições”. O nível de classificação irá influenciar diretamente na remuneração do servidor, sendo que o nível A representa o menor padrão de vencimento e nível E o maior padrão de vencimento.

2) Questões relacionadas aos fatores do Grupo I.

3) Questões relativas aos fatores do Grupo II.

As questões relativas a cada um dos grupos (Grupo I – Fatores internos e relativos ao cargo e Grupo II – Condições do ambiente de trabalho), foram elaboradas a partir dos itens definidos na etapa anterior, com base principalmente na Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg e Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow. Para cada item de cada grupo foram elaboradas questões em número variado dependendo da complexidade/amplitude do item. Para aqueles mais complexos ou com um sentido mais amplo, um número maior de questões foi desenvolvido para uma abordagem mais completa.

Definidas as questões e estrutura, verificou-se que a escala do tipo Likert de 5 pontos seria adequada para utilização no questionário em questão por medir as atitudes e permitir conhecer o grau de conformidade do entrevistado com determinada afirmação/questão. Assim, a gradação da escala foi definida da seguinte forma:

- “Muito Satisfeito” = 5
- “Satisfeito” = 4
- “Indiferente” = 3
- “Insatisfeito” = 2
- “Muito Insatisfeito” = 1

Cabe ressaltar que o conteúdo das questões foi elaborado para fins específicos dessa pesquisa e a fim de identificar os fatores que influenciam a satisfação no trabalho, não sendo portanto, utilizado nenhum questionário padronizado.

O questionário completo encontra-se no anexo I. Na tabela 10 são apresentadas as questões elaboradas de acordo com os fatores de cada grupo.

**Tabela 10: Fatores, questões e respostas do questionário – Grupo I e Grupo II**

<b>Grupo I - Fatores internos e relativos ao cargo</b>	<b>Questões (quanto aos itens abaixo diga como se sente em relação):</b>	<b>Resposta</b>
<b>Realização pessoal e profissional</b>	Ao trabalho que realizo	Muito Satisfeito
	Às habilidades exigidas para o cargo que ocupo	Satisfeito
	A harmonia entre atividades pessoais e profissionais	Indiferente
	Ao meu desempenho profissional	Insatisfeito
<b>Reconhecimento</b>	Ao meu desenvolvimento profissional	Muito Insatisfeito
	A valorização de meu trabalho pelos pares e gestores	Muito Satisfeito
	Participação em decisões do meu setor de trabalho	Satisfeito
	Valorização de minhas opiniões, sugestões, ideias acerca das atividades do setor de trabalho	Indiferente
<b>Status</b>		Insatisfeito
	Ao status que o trabalho proporciona na minha vida	Muito Insatisfeito
		Muito Satisfeito
		Satisfeito
<b>Carreira/Remuneração</b>	Ao plano de carreira de minha categoria profissional	Indiferente
		Insatisfeito
	À minha remuneração	Muito Insatisfeito
		Satisfeito

<b>Grupo II - Condições do ambiente de trabalho</b>	<b>Perguntas (quanto aos itens abaixo diga como se sente em relação):</b>	<b>Resposta</b>
<b>Regulamentos e políticas da organização</b>	A regulamentação de minhas atividades profissionais	Muito Satisfeito
	Às práticas institucionais que visam meu crescimento profissional	Satisfeito
	À aplicação dos valores institucionais no contexto das relações organizacionais	Indiferente
		Insatisfeito
<b>Decisões Organizacionais</b>	Conhecimento que tenho acerca das decisões institucionais	Muito Insatisfeito
	A minha participação nas decisões institucionais	Satisfeito
<b>Aspectos físicos do ambiente de trabalho</b>	Ao mobiliário existente na instituição	Indiferente
	Ao espaço físico para refeições	Satisfeito
	À adequação da sala de trabalho às atividades que executo	Insatisfeito
	À disponibilidade de material necessário à execução de minhas atividades profissionais	Muito Insatisfeito
<b>Relacionamento interpessoal – com pares e chefias</b>	À comunicação com chefias	Muito Satisfeito
	À comunicação com os pares	Satisfeito
	Às reuniões de trabalho com pares e chefias	Indiferente
	À interação em atividades sociais promovidas pela instituição	Insatisfeito
		Muito Insatisfeito

(continuação tabela 10)

### 3.2 – Validação do Questionário

Finalizada a estruturação do questionário, pediu-se a 3 (três) servidores públicos estaduais com envolvimento em atividades administrativas para verificarem a sua aplicabilidade, compreensão do conteúdo, clareza, objetividade e correção gramatical. A escolha deste público para a avaliação do questionário se deu em função de serem servidores públicos e portanto, já habituados com a rotina no serviço público além de levar em consideração uma possível maior familiaridade dos respondentes com o conteúdo do formulário a ser aplicado.

O questionário foi enviado a estes respondentes (avaliação do questionário) via email, utilizando-se a ferramenta “google formulários”. Além do questionário, foi solicitado que respondessem a 5 (cinco) questões abertas após a finalização do questionário, a saber:

- Ao responder o questionário considerou as questões aplicáveis ao contexto de sua atuação profissional?
- Teve dificuldade na compreensão do conteúdo de alguma das questões apresentadas? Qual (is)?
- Considera o conteúdo das questões claro e objetivo? Caso negativo, especifique a (s) questão (s).
- Identificou algum erro gramatical cuja correção seja necessária?
- Sugestões para melhoria do questionário:

Os três servidores convidados para esta avaliação responderam prontamente ao questionário enviado e às questões sobre o mesmo.

A seguir são apresentados os principais aspectos levantados a partir das respostas dos servidores ao questionário:

**I - Ao responder o questionário considerou as questões aplicáveis ao contexto de sua atuação profissional?**

Todos os respondentes consideraram que as questões do questionário são aplicáveis ao contexto de sua atuação profissional. Com relação a este item verifica-se, portanto que apesar do público alvo dessa pesquisa ser os servidores técnico-administrativos do IFTM – Campus Uberlândia Centro, o questionário mostra-se adequado para aplicação junto a público alvo diverso.

**II - Teve dificuldade na compreensão do conteúdo de alguma das questões apresentadas? Qual (is)?**

Nenhum respondente apontou dificuldade na compreensão do conteúdo das questões.

**III - Considera o conteúdo das questões claro e objetivo? Caso negativo, especifique a (s) questão (s).**

Todos os respondentes consideraram o questionário claro e objetivo.

**IV - Identificou algum erro gramatical cuja correção seja necessária?**

Um dos respondentes apontou a falta de uma letra em uma determinada palavra. Os demais não identificaram erros adicionais cuja correção fosse necessária.

## **V - Sugestões para melhoria do questionário.**

Um dos respondentes sugeriu a inclusão da titulação “pós-doutorado” em nível de escolaridade do respondente. Os demais respondentes não apontaram outras sugestões de melhoria.

Com base nas respostas do pré-teste não foi identificada necessidade de alteração significativa no questionário. O conteúdo mostrou-se claro, objetivo e aplicável ao contexto de atuação dos servidores. As inclusões efetuadas foram de uma letra que faltava em palavra identificada por um dos respondentes e acréscimo da titulação “pós-doutorado” em nível de escolaridade.

### **3.3 – Público Alvo**

O estudo de caso foi desenvolvido junto a servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – IFTM, Campus Uberlândia Centro. Além do Campus Uberlândia Centro, o IFTM é composto também por outros campi, sendo eles: Ituiutaba, Paracatu, Patos de Minas, Patrocínio, Uberaba, Uberlândia, Uberlândia Centro, campi Avançados Uberaba Parque Tecnológico e Campina Verde e, também, pela Reitoria. Essa última fica localizada em Uberaba e é 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 (PORTFÓLIO IFTM, 2016).

O Campus Uberlândia Centro fica localizado na cidade de Uberlândia/MG. Nesse campus são ofertados Cursos de Graduação Presencial, Pós-Graduação Lato Sensu Presencial, Ensino Técnico Concomitante ao Ensino Médio Presencial e Ensino Técnico Integrado ao Ensino Médio Presencial. Atualmente, possui em seu quadro de servidores efetivos, 53 (cinquenta e três) Professores do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e 27 (vinte e sete) Técnicos administrativos em Educação. Conta ainda com servidores contratados de forma temporária, os quais são 4 (nove) professores do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico - Substitutos.

A pesquisa foi desenvolvida junto aos servidores efetivos da Carreira de Técnico-Administrativos em Educação (TAE) que desempenham suas atividades no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro - Campus Uberlândia Centro. Atualmente, o Campus possui cerca de 29 (vinte e sete) servidores dessa carreira, e por serem

servidores efetivos, ingressaram no cargo mediante concurso público de provas ou de provas e títulos.

Os cargos Técnico-Administrativos em Educação existentes no Campus Uberlândia Centro são de Administrador, Analista de Sistemas, Assistente de Alunos, Assistente de Biblioteca, Assistente em Administração, Bibliotecário, Pedagogo, Técnico em Laboratório, Técnico em Secretariado, Técnico em Tecnologia da Informação, Técnico em Assuntos Educacionais.

De acordo com o art. 8º da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que 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 “são atribuições gerais dos cargos que integram o Plano de Carreira, sem prejuízo das atribuições específicas e observados os requisitos de qualificação e competências definidos nas respectivas especificações: I - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo ao ensino; II - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades técnico-administrativas inerentes à pesquisa e à extensão nas Instituições Federais de Ensino; III - executar tarefas específicas, utilizando-se de recursos materiais, financeiros e outros de que a Instituição Federal de Ensino disponha, a fim de assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão das Instituições Federais de Ensino”.

### **3.4 – Coleta e Análise dos dados**

O público alvo da pesquisa foram 27 (vinte e sete) servidores Técnico-administrativos em Educação em exercício no IFTM – Campus Uberlândia Centro. O questionário foi enviado aos servidores por email, utilizando-se a ferramenta “Google formulários”.

Todas questões do formulário foram formuladas de forma positiva, sendo as respostas codificadas da seguinte forma:

- “Muito Insatisfeito” = 1
- “Insatisfeito” = 2
- “Indiferente” = 3
- “Satisfeito” = 4
- “Muito Satisfeito” = 5

Para a análise dos dados foi utilizada a ferramenta Statistical Package for Social Sciences (SPSS) através da qual foram identificadas os percentuais de todas as perguntas. Foi também realizada a análise da média de satisfação através do cruzamento de informações referente a classe do respondente com as questões de satisfação.

## Capítulo 4 – Resultados e Discussão

Do total de 27 (vinte e sete) questionários enviados, obteve-se um retorno de vinte e três (23) questionários respondidos, representando 85,18% de taxa de resposta.

Nas secções seguintes apresentam-se os principais resultados da pesquisa.

### 4.1 – Caracterização da amostra

Tabela 11: Caracterização da Amostra

		<b>Percentual</b>
<b>Sexo</b>	Feminino	56,5
	Masculino	43,5
<b>Idade</b>	De 19 a 25 anos	4,3
	De 26 a 30 anos	8,7
	De 31 a 40 anos	30,4
	Acima de 41 anos	56,5
<b>Classe</b>	B	4,3
	C	13,0
	D	34,8
	E	47,8
<b>Escolaridade</b>	Superior Incompleto	4,3
	Superior Completo	13,0
	Especialização	43,5
	Mestrado	39,1
<b>Tempo de Trabalho na Instituição</b>	De 1 a 3 anos	26,1
	De 4 a 9 anos	52,2
	10 anos ou mais	21,7

A maior parte dos respondentes é do sexo feminino (56,5%). O maior número de respondentes concentrou-se na faixa etária acima de 41 anos, correspondendo a 56,5% do total, seguida pela faixa etária de 31 a 40 anos, com 30,4%. Os menores percentuais foram registrados nas faixas etárias de 19 a 25 anos e de 26 a 30 anos, com 4,3% e 8,7% respectivamente.

Cada classe, na Carreira de Técnicos-Administrativos em Educação, contém um conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir de requisitos de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições. Assim, de forma crescente em requisitos exigidos, as classes são B, C, D, E. Na última classe, nível E, é exigido curso superior de formação cuja área depende do cargo a ser ocupado. Além disso, o padrão de vencimento também é superior. Na tabela 11, observa-se que o maior percentual de respondentes pertence à classe E, com 47,8% seguido pela classe D, com 34,8%. Os cargos de nível B e C representam percentuais inferiores.

A maior parte dos respondentes tem uma especialização (43,5%) seguida de perto pelas pessoas com mestrado (39,1%). Os respondentes com nível superior representam 13% da amostra, enquanto os que têm o nível superior incompleto representam 4,3%.

Quanto ao tempo em que trabalha na instituição, a maioria dos respondentes refere trabalhar entre 4 e 9 anos, representando 52,2%. Em seguida, estão os servidores entre 1 e 3 anos de trabalho na Instituição, com 26,1%. Por último aparecem os servidores com 10 anos representando 21,7% da amostra. Em suma, a maior parte dos respondentes tem mais de 41 anos (56,5%). No entanto, o percentual de servidores com 10 anos ou mais de trabalho na Instituição representa 21,7%, indicando que nem todos os servidores na faixa etária acima de 41 anos possuem mais de 10 anos de trabalho na instituição.

Verificou-se, ainda, que grande parte dos servidores desse campus possui menos de 10 anos de trabalho na instituição, o que pode ser explicado pelo IFTM – Campus Uberlândia Centro ser um Campus recente, tendo sido implantado em 2010 quando era conhecido como Campus Avançado Uberlândia. A transformação em Campus Uberlândia Centro ocorreu em abril de 2013.

Com relação à escolaridade, apesar da exigência de nível superior ser apenas para os cargos de classe E e estes representarem 47,8% da amostra, observa-se que 95,6% da amostra possui escolaridade de nível superior ou mais, ou seja, com qualificação superior à exigida para o cargo ocupado. Essa situação pode ser justificada pelo fato dos Servidores Públicos Federais da Carreira de Técnicos-administrativos em Educação, que compõem o público alvo dessa pesquisa possuírem um incentivo à carreira denominado “Incentivo à Qualificação”, previsto na Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 e concedido aos servidores que têm

certificado, diploma ou titulação que exceda a exigência de escolaridade mínima para ingresso no cargo do qual é titular. O percentual do incentivo varia de acordo com o nível de escolaridade e tem como base o padrão de vencimento percebido pelo servidor.

#### 4.2 – Análise da satisfação - Fatores do Grupo I

Analizamos, de seguida as questões relacionadas com os fatores do Grupo I – fatores internos e relativos ao cargo. Os resultados obtidos encontram-se detalhados na tabela 12 e distribuem-se de acordo com os critérios: Muito Insatisfeito, Insatisfeito, Indiferente, Satisfeito, Muito Satisfeito.

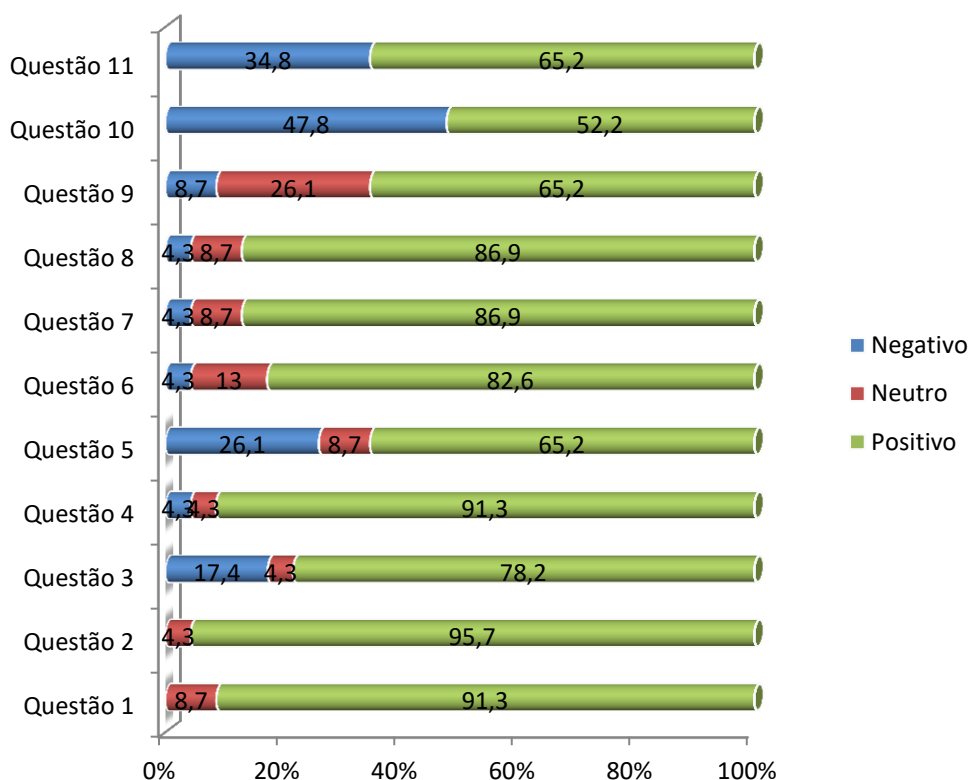
Tabela 12: Percentuais de respostas para questões do Grupo I

Questão	Percentual				
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
<b>Grupo I - Fatores Internos e Relativos ao Cargo</b>					
1) Ao trabalho que realizo			8,7	69,6	21,7
2) Às habilidades exigidas para o cargo que ocupo			4,3	69,6	26,1
3) A harmonia entre atividades pessoais e profissionais		17,4	4,3	47,8	30,4
4) Ao meu desempenho profissional		4,3	4,3	78,3	13
5) Ao meu desenvolvimento profissional		26,1	8,7	52,2	13
6) A valorização de meu trabalho pelos pares e gestores		4,3	13	73,9	8,7
7) Participação em decisões do meu setor de trabalho		4,3	8,7	65,2	21,7
8) Valorização de minhas opiniões, sugestões, ideias acerca das atividades do setor de trabalho	4,3		8,7	73,9	13
9) Ao status que o trabalho proporciona na minha vida		8,7	26,1	56,5	8,7
10) Ao plano de carreira de minha categoria profissional	4,3	43,5		43,5	8,7
11) À minha remuneração		34,8		56,5	8,7

Para facilitar a análise, decidiu-se agrupar as resposta em três categorias: Positivo, Neutro e Negativo, sendo cada uma delas definidas da seguinte forma:

- Negativo – somatória das respostas “Muito Insatisfeito” e “Insatisfeito”.
- Neutro – respostas “Indiferente”.
- Positivo – somatória das respostas “Satisfeito” e “Muito Satisfeito”.

Gráfico 1: **Percentual de respostas Negativas, Neutras e Positivas para as questões do Grupo I** (Fatores Internos e Relativos ao cargo):



**Legenda:**

- Questão 1 - Ao trabalho que realizo  
 Questão 2 - Às habilidades exigidas para o cargo que ocupo  
 Questão 3 - A harmonia entre atividades pessoais e profissionais  
 Questão 4 - Ao meu desempenho profissional  
 Questão 5 - Ao meu desenvolvimento profissional  
 Questão 6 - A valorização de meu trabalho pelos pares e gestores  
 Questão 7 - Participação em decisões do meu setor de trabalho  
 Questão 8 - Valorização de minhas opiniões, sugestões, ideias acerca das atividades do setor de trabalho  
 Questão 9 - Ao status que o trabalho proporciona na minha vida  
 Questão 10 - Ao plano de carreira de minha categoria profissional  
 Questão 11 - À minha remuneração

Como se pode constatar pela tabela 12 e gráfico 1, a maior parte dos respondentes manifestam estarem “satisfeitos” em relação aos factores internos e relativos ao cargo. Os factores em relação aos quais esta satisfação é menor são 1) o plano de carreira da categoria profissional e a remuneração.

Os resultados mais positivos relacionam-se com as habilidades exigidas para o cargo ocupado, trabalho que o servidor realiza e desempenho profissional. Esses resultados revelam uma avaliação positiva em relação a aspectos que envolvem o trabalho em si e o seu elo com o servidor. Segundo Robbins (2002, p. 67) funcionários com alto nível de envolvimento com o trabalho identificam-se profundamente com ele e realmente se preocupam com o tipo de trabalho que realizam. Para o autor, envolvimento com o trabalho “seria o grau em que uma pessoa se identifica psicologicamente com seu trabalho e considera seu desempenho nele algo valioso para si”. Os altos níveis de envolvimento com o trabalho mostram estar ligados a menor absentismo, rotatividade e índices mais baixos de demissões voluntárias.

A insatisfação em relação ao plano de carreira profissional e remuneração demonstram que apesar da satisfação com o trabalho em si, o crescimento profissional na carreira e respectiva recompensa financeira não é atrativa para parte dos servidores. Além disso, não houve registro de servidores indiferentes quanto à remuneração e ao plano de carreira profissional, indicando um posicionamento definido dos servidores nessas questões, seja ele positivo ou negativo. Bedran e Oliveira (2009), em estudo sobre a Motivação no trabalho junto a servidores da Superintendência da Polícia Federal, verificou que 90% dos pesquisados não concordam que o seu trabalho oferece oportunidades de progresso na carreira. Em relação à carreira do servidor público e remuneração cabe ressaltar que estas são definidas em lei e portanto o órgão não tem autonomia para modificá-las. Quanto ao fato de existirem servidores satisfeitos e outros insatisfeitos quanto a remuneração, pode-se inferir que isso seja decorrência do nível do cargo ocupado pelo servidor, ou seja, aqueles servidores com cargos de nível mais elevado demonstrariam maior satisfação com a remuneração, enquanto servidores com cargo de nível menos elevado estariam mais insatisfeitos com a remuneração. Brandão et al (2014) em estudo sobre a satisfação no serviço público pesquisaram diferentes grupos de servidores e concluíram que servidores administrativos e estagiários encontravam-se insatisfeitos com o salário enquanto os auditores, que recebem subsídios mais elevados em comparação com os salários dos administrativos e com a bolsa dos estagiários, estão

predominantemente satisfeitos com a remuneração. Oliveira et al (2009), verificaram que a média de satisfação entre diferente grupos de funcionários foi distinta, sendo maior entre os servidores da instituição e menor entre os funcionários terceirizados. Os autores justificaram essa diferença em função dos terceirizados receberem como salários, menos da metade pago as empresas que prestam serviço aos órgãos públicos, dando assim uma diferença salarial visível dentro das classes de trabalhadores pesquisadas, além do fato de muitos servidores da instituição ocuparem cargos de chefia e receberem um adicional por isso.

Um número reduzido de servidores (4,3%) mostrou-se “muito insatisfeito” em relação a dois factores: “remuneração” e “valorização das idéias do servidor em relação às atividades do setor de trabalho”. Para esse último factor, a avaliação negativa foi bastante pontual e pouco expressiva, já que não houve servidores “insatisfeitos” para esse factor; essa insatisfação pode indicar uma falta de maior entrosamento e trabalho em equipe dos servidores do setor na busca de solução de problemas e também para o planeamento de atividades. Ladeira, Sonza e Berte (2012), em análise da satisfação no setor público ressalta que uma suposta causa da insatisfação seria as organizações públicas não oferecerem grandes oportunidades para os servidores desenvolverem suas ideias e satisfazer suas necessidades.

#### 4.3 - Análise da satisfação - Factores do Grupo II

A seguir encontram-se detalhados os percentuais de cada factor relativo às Condições do ambiente de trabalho (Grupo II) de acordo com os critérios: Muito Insatisfeito, Insatisfeito, Indiferente, Satisfeito, Muito Satisfeito.

Tabela 13: Percentual de respostas para as questões do Grupo II

Questão	Percentual				
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
<b>Grupo II - Condições do ambiente de trabalho</b>					
1) A regulamentação de minhas atividades profissionais	4,3	39,1	8,7	43,5	4,3
2) Às práticas institucionais que visam meu crescimento profissional		43,5	13	39,1	4,3
3) À aplicação dos valores institucionais no contexto das		34,8	17,4	39,1	8,7

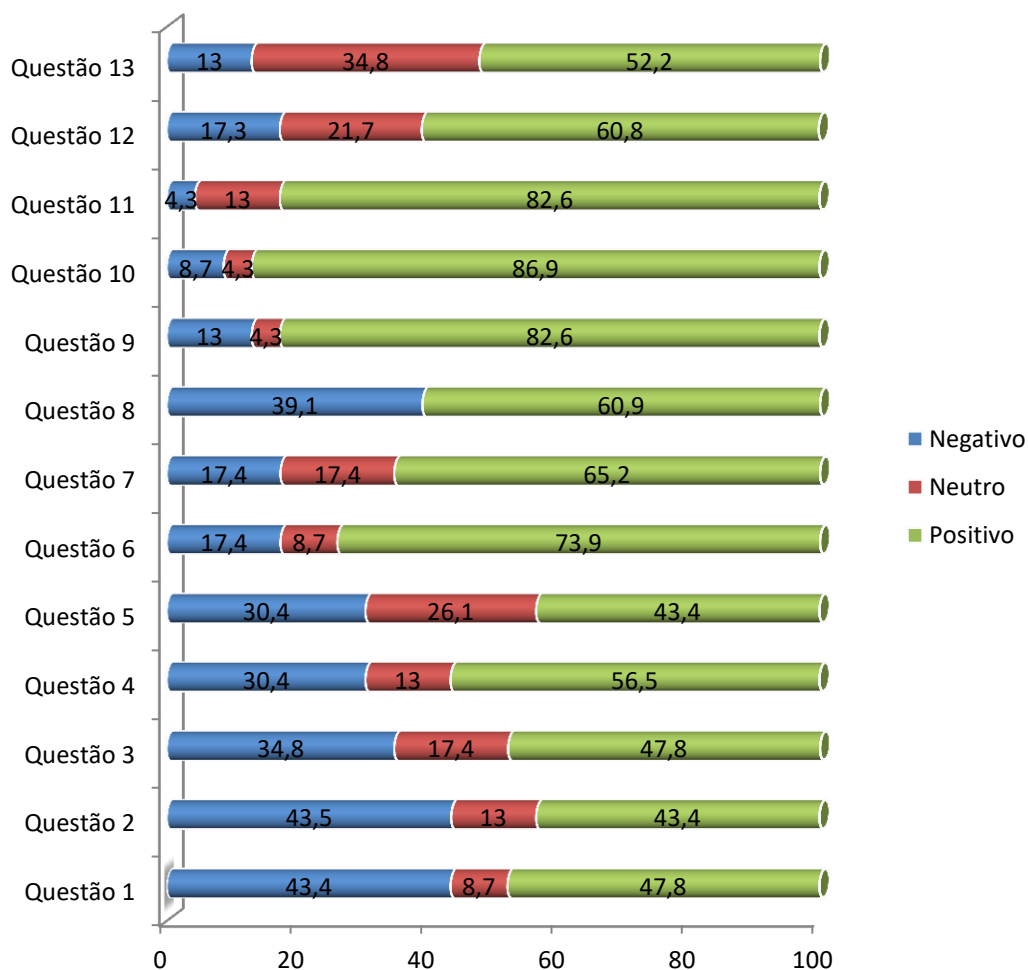
relações organizacionais

4) Conhecimento que tenho acerca das decisões institucionais		30,4	13	52,2	4,3
5) A minha participação nas decisões institucionais	8,7	21,7	26,1	39,1	4,3
6) Ao mobiliário existente na instituição		17,4	8,7	60,9	13
7) Ao espaço físico para refeições	8,7	8,7	17,4	60,9	4,3
8) À adequação da sala de trabalho às atividades que executo		39,1		52,2	8,7
9) À disponibilidade de material necessário à execução de minhas atividades profissionais		13	4,3	69,6	13
10) À comunicação com chefias		8,7	4,3	65,2	21,7
11) À comunicação com os pares		4,3	13	56,5	26,1
12) Às reuniões de trabalho com pares e chefias	4,3	13	21,7	47,8	13
13) À interação em atividades sociais promovidas pela instituição		13	34,8	43,5	8,7

Para facilitar a análise dos dados, as respostas foram agrupadas em três categorias: Positivo, Neutro e Negativo, sendo cada uma delas definidas da seguinte forma:

- Negativo – somatória das respostas “Muito Insatisfeito” e “Insatisfeito”.
- Neutro – respostas “Indiferente”.
- Positivo – somatória das respostas “Satisfeito” e “Muito Satisfeito”.

Gráfico 2: Percentual de respostas Negativas, Neutras e Positivas para as questões do Grupo II (Condições do ambiente de trabalho):



**Legenda:**

- 1) A regulamentação de minhas atividades profissionais
- 2) Às práticas institucionais que visam meu crescimento profissional
- 3) À aplicação dos valores institucionais no contexto das relações organizacionais
- 4) Conhecimento que tenho acerca das decisões institucionais
- 5) A minha participação nas decisões institucionais
- 6) Ao mobiliário existente na instituição
- 7) Ao espaço físico para refeições
- 8) À adequação da sala de trabalho às atividades que executo
- 9) À disponibilidade de material necessário à execução de minhas atividades profissionais
- 10) À comunicação com chefias
- 11) À comunicação com os pares
- 12) Às reuniões de trabalho com pares e chefias
- 13) À interação em atividades sociais promovidas pela instituição

Os factores com maior número respostas positivas (gráfico 2) foram, comunicação com chefias (86,9%), disponibilidade de material necessário à execução de atividades (82,6%) e comunicação com os pares (82,6%). Além disso, os maiores percentuais de servidores “muito satisfeitos” (tabela 13) foram em relação à comunicação com pares (26,1%) e comunicação com chefias (21,7%).

A comunicação com pares e chefias avaliada de forma positiva é um indicativo de que tanto chefias, subordinados e pares estabelecem uma comunicação satisfatória que tende a contribuir para o trabalho em equipe, colaboração e cooperação na realização das atividades de trabalho, além de poder contribuir ainda para redução de conflitos interpessoais. Para Chiavenato (2009), é necessária a interação entre duas ou mais pessoas para o alcance de objetivos que somente podem ser alcançados eficazmente por meio da combinação de suas capacidades e recursos pessoais. Para o autor, o próprio sucesso ou insucesso da organização é determinado pela qualidade das interações entre seus membros. Barbosa et al (2016) em estudo sobre a satisfação no trabalho em um hospital público evidenciou que a satisfação no trabalho está relacionada à chefia, aos colegas de trabalho e às promoções. Em síntese, o trabalho destaca que os retornos ofertados pela empresa em forma de promoção, a convivência com os colegas e as chefias propiciam aos funcionários do hospital público pesquisado sentimentos gratificantes e prazerosos, contribuindo assim para seu maior envolvimento e comprometimento com o ambiente organizacional. Amorim e Silva (2015), em estudo intitulado “Realidade Percebida na Satisfação de Servidores Públicos: Características e Circunstâncias”, constataram que a comunicação na instituição avaliada poderia ser melhorada.

A disponibilidade de material necessário à execução das atividades pelos servidores avaliada de forma positiva é um indicativo de que a instituição consegue propiciar meios adequados à execução das atividades do servidor no que se refere aos materiais de trabalho. Affonso e Rocha (2010) em pesquisa junto a servidores de uma unidade de saúde constataram que grande parte dos respondentes mostrava-se insatisfeito quanto ao ambiente físico e equipamentos da Instituição. Os servidores reclamaram da falta ou limitação da maioria dos recursos básicos para a realização de suas tarefas, tais como: material de escritório, material de higiene, material hospitalar, de consumo, equipamentos sem manutenção ou danificados, estrutura física precária, necessitando de reparos e propiciando danos à saúde do trabalhador.

Verifica-se assim, que as realidades de cada Instituição são determinantes para a satisfação/insatisfação do servidor quanto ao ambiente físico e disponibilidade de materiais.

O maior número de servidores insatisfeitos (respostas negativas) foi em relação à 1) regulamentação das atividades profissionais, 2) práticas institucionais que visam o crescimento profissional e 3) quanto à adequação da sala de trabalho às atividades executadas (3).

1) Quanto à insatisfação em relação à regulamentação das atividades profissionais, podemos supor que podem indicar uma falta de regulamentação interna do setor para as atividades executadas pelo servidor, desconhecimento do próprio servidor acerca das atribuições de seu cargo que são definidas em lei, ou até mesmo um desvio das atribuições do cargo nas atividades executadas pelo servidor. Souza (2017) ressalta que devem ser estimulados entre os gestores e servidores debates e reflexões acerca de temas como desvio de função e suas implicações, o Plano de Carreira dos servidores técnico-administrativos em educação, a designação de atribuições aos servidores por parte das chefias imediatas e fiscalização das atividades inerentes aos cargos. 2) Já as respostas negativas para práticas institucionais que visam o crescimento profissional podem revelar que parte dos servidores não se sentem contemplados por iniciativas que visem seu crescimento profissional. Ribeiro e Oliveira (2016) identificaram que os servidores de uma secretaria municipal de saúde avaliados no estudo não veem no setor público uma oportunidade de crescimento profissional e que deixariam o setor caso alguma oportunidade melhor aparecesse. Dessa forma, seria importante que a administração identificasse possibilidades de ações que contemplassem expectativas de crescimento profissional de seus servidores, visando não apenas manter mas também qualificar sua força de trabalho. 3) Em relação à adequação da sala de trabalho às atividades executadas, a insatisfação (respostas negativas) pode indicar que o espaço físico, localização, estrutura física não são adequados às atividades desempenhadas por determinado servidor em seu setor. Ainda em relação a esse factor, ressalta-se que o mesmo não registrou respostas de servidores indiferentes, indicando um posicionamento definido quanto a esse critério, seja ele positivo ou negativo. Klumb e Feuerschütte (2012) em estudo junto a profissionais terceirizados de uma Organização Pública Catarinense identificaram que esses profissionais apontaram que as condições de estrutura física e disponibilidade de equipamentos e materiais para realizarem suas atividades eram adequadas, fatores que

segundo os autores geram autonomia e liberdade na execução de suas tarefas, constituindo-se como um fator motivador que, indiretamente, estimula o envolvimento maior do profissional com o trabalho, já que pode realizá-lo com tranqüilidade e satisfação.

O factor com maior número de respondentes indiferentes foi “interação em atividades sociais promovidas pela instituição”, demonstrando que para esses servidores as atividades sociais promovidas pela instituição não tem impacto significativo ou relevância em sua vida funcional.

Em resumo, na Tabela 14 estão listados os factores (Grupo I e II) com maior satisfação, insatisfação ou indiferença entre os respondentes.

**Tabela 14: Factores (Grupos I e II) com maior satisfação/insatisfação entre os respondentes.**

	Satisfação	Insatisfação
Grupo I	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades exigidas para o cargo ocupado (95,7%)</li> <li>• Trabalho que realiza (91,3%)</li> <li>• Desempenho profissional (91,3%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de carreira (47,8%)</li> <li>• Remuneração (34,8%)</li> <li>• Desenvolvimento profissional (26,1%)</li> </ul>
Grupo II	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À comunicação com chefias (86,9%)</li> <li>• À disponibilidade de material necessário à execução de minhas atividades profissionais (82,6%)</li> <li>• À comunicação com os pares (82,6%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Práticas institucionais que visam o crescimento profissional (43,5%)</li> <li>• Regulamentação das atividades profissionais (43,4%)</li> <li>• Adequação da sala de trabalho às atividades executadas (39,1%)</li> </ul>

#### 4.4 – Análise dos factores de satisfação em relação à classe do respondente

Nesta secção iremos cruzar a informação da categoria “classes” com os factores do Grupo I e II. Dado o tamanho da amostra da classe B, esta foi excluída. Tendo em vista tratar-se de uma amostra pequena, os resultados do cruzamento poderão ser utilizados apenas para a análise da população alvo desse estudo, não sendo possível fazer inferências para outros casos. A media das tabelas 16 e 17 foi calculada atribuindo-se uma pontuação para os seguintes critérios:

Tabela 15: Critérios de satisfação e pontuação

Critério	Pontuação
Muito Insatisfeito	1
Insatisfeito	2
Indiferente	3
Satisfeito	4
Muito Satisfeito	5

Em seguida, para cada questão multiplicou-se o número de respondentes pela pontuação atribuída ao critério. Os valores obtidos foram somados e divididos pelo total de respondentes daquela questão, obtendo-se assim, a média das tabelas 16 e 17.

Tabela 16: Classes X Factores Grupo I

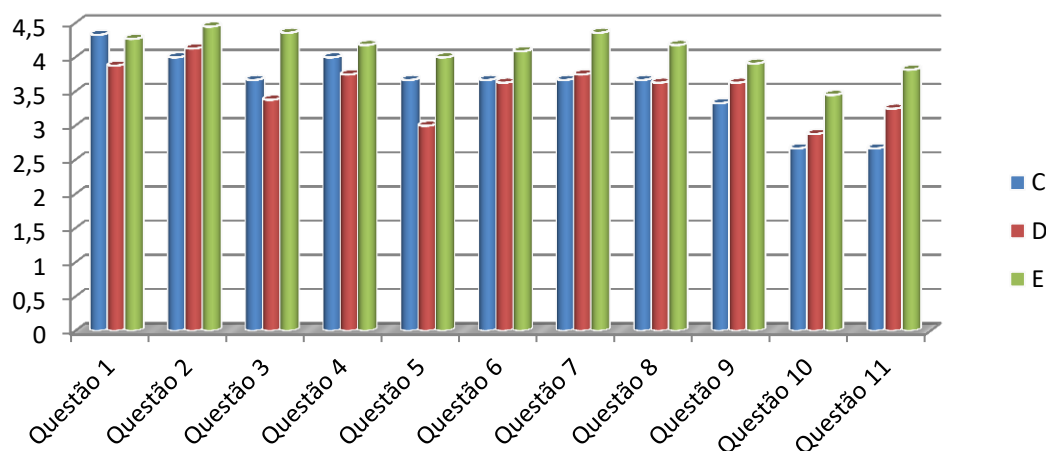
Questão	Média*		
	C	D	E
1) Ao trabalho que realizo	4,33	3,88	4,27
2) Às habilidades exigidas para o cargo que ocupo	4,00	4,13	4,45
3) A harmonia entre atividades pessoais e profissionais	3,67	3,38	4,36
4) Ao meu desempenho profissional	4,00	3,75	4,18

Grupo I

5) Ao meu desenvolvimento profissional	3,67	3,00	4,00
6) A valorização de meu trabalho pelos pares e gestores	3,67	3,63	4,09
7) Participação em decisões do meu setor de trabalho	3,67	3,75	4,36
8) Valorização de minhas opiniões, sugestões, ideias acerca das atividades do setor de trabalho	3,67	3,63	4,18
9) Ao status que o trabalho proporciona na minha vida	3,33	3,63	3,91
10) Ao plano de carreira de minha categoria profissional	2,67	2,88	3,45
11) À minha remuneração	2,67	3,25	3,82

\* Media considerando 1 como “Muito Insatisfeito” e 5 como “Muito Satisfeito”.

Gráfico 3: Classes X Fatores Grupo I



As médias de satisfação mais elevadas foram de servidores que ocupam a Classe E, mostrando que os servidores desta classe estão mais satisfeitos em relação aos aspectos analisados em comparação com os servidores das Classes C e D.

Considerando todas as classes e questões, os servidores de classe C apresentaram a maior insatisfação (menor media de satisfação), que foi em relação ao plano de carreira da categoria profissional (2,67) e remuneração (2,67), o que pode ser justificado pelo menor padrão de vencimento dessa classe e perspectiva insatisfatória de progressão na carreira. Já a maior satisfação para essa classe foi relacionada ao trabalho realizado, habilidades exigidas

para o cargo ocupado e desempenho profissional, que envolvem o trabalho em si e sugerem uma forte identificação desses servidores com sua atividade profissional

Para a Classe D, os respondentes mostraram-se mais satisfeitos em relação às habilidades exigidas para o cargo ocupado, trabalho realizado, desempenho profissional e participação em decisões do setor de trabalho e menos satisfeitos em relação ao plano de carreira da categoria profissional, desenvolvimento profissional e remuneração.

Os respondentes da Classe E apresentaram maior satisfação em relação às habilidades exigidas pelo cargo; harmonia entre atividades pessoais e profissionais e participação em decisões do setor de trabalho e menor satisfação em relação ao plano de carreira profissional, remuneração e status que o trabalho proporciona na sua vida.

Verifica-se que para todas as classes as habilidades exigidas pelo cargo aparecem entre as maiores médias de satisfação. Brandão et al em estudo sobre satisfação no serviço público identificou que as atividades desempenhadas pelos avaliados aparecia entre os fatores que promovem maior satisfação entre os servidores. Affonso e Rocha (2010) identificou entre servidores de uma unidade de saúde que 90% dos respondentes sentem-se realizados profissionalmente no trabalho, e sentem isso, porque exercem a profissão que escolheram. Além disso, 80% dos servidores consideram seu trabalho interessante e encontram desafios nele. Essas pesquisas demonstram assim que a identificação com as habilidades e atividades relacionados ao trabalho e ao cargo ocupado são fatores que geram satisfação no servidor.

A Participação nas decisões do setor de trabalho aparece entre as maiores médias de satisfação para servidores de classe D e E. Para Morlin (2001) possibilitar ao indivíduo resolver problemas durante a realização do trabalho e tomar decisões relativas à organização das suas atividades reforça o sentimento de competência e eficácia pessoal influenciando diretamente não apenas no desenvolvimento da autonomia, mas também na motivação.

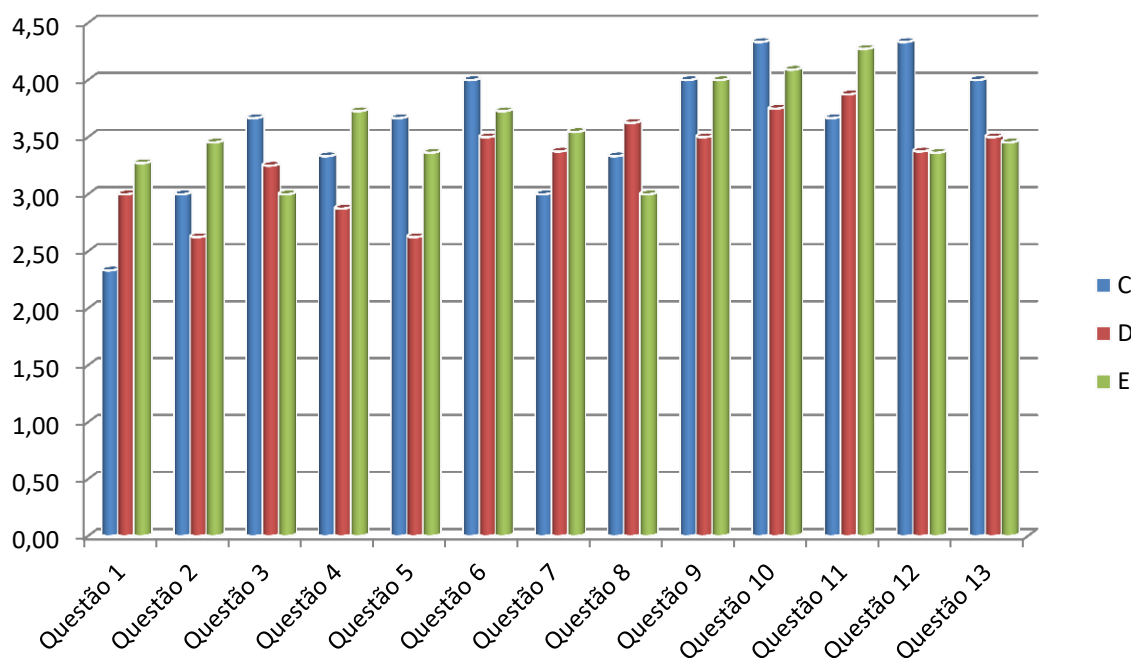
Para todas as classes o plano de carreira e a remuneração aparecem entre as 3 piores médias de satisfação dos factores do Grupo I, não sendo um fator de insatisfação exclusivo de determinada classe. A insatisfação quanto a esses aspectos já havia sido apontada nesse estudo quando analisada a satisfação/insatisfação em relação aos Factores do Grupo I

Tabela 17: Classes X Fatores Grupo II

Questão	Média		
	C	D	E
1) A regulamentação de minhas atividades profissionais	2,33	3,00	3,27
2) Às práticas institucionais que visam meu crescimento profissional	3,00	2,63	3,45
3) À aplicação dos valores institucionais no contexto das relações organizacionais	3,67	3,25	3,00
4) Conhecimento que tenho acerca das decisões institucionais	3,33	2,88	3,73
5) A minha participação nas decisões institucionais	3,67	2,63	3,36
6) Ao mobiliário existente na instituição	4,00	3,50	3,73
7) Ao espaço físico para refeições	3,00	3,38	3,55
8) À adequação da sala de trabalho às atividades que executo	3,33	3,63	3,00
9) À disponibilidade de material necessário à execução de minhas atividades profissionais	4,00	3,50	4,00
10) À comunicação com chefias	4,33	3,75	4,09
11) À comunicação com os pares	3,67	3,88	4,27
12) Às reuniões de trabalho com pares e chefias	4,33	3,38	3,36
13) À interação em atividades sociais promovidas pela instituição	4,00	3,50	3,45

Grupo 2

Gráfico 4: Classes X Fatores Grupo II



Para os factores do Grupo II, a menor média de satisfação foi entre os respondentes da classe C, em relação à regulamentação das atividades profissionais, o que pode indicar que as atividades dos servidores dessa classe estejam menos regulamentadas que as atividades dos servidores das demais classes. Além disso, as práticas institucionais que visam o crescimento profissional e o espaço físico para refeições também tiveram médias mais baixas de satisfação entre servidores da Classe C. Tanto a regulamentação das atividades profissionais quanto as práticas que visam o crescimento profissional, já haviam sido identificadas como fatores de maior insatisfação nesse estudo quando analisada a satisfação em relação aos fatores do Grupo II. Já a maior média de satisfação para essa Classe foi em relação à comunicação com chefias, reuniões de trabalho com pares e chefias, mobiliário existente na instituição, disponibilidade de material necessário à execução das atividades e interação em atividades sociais promovidas pela instituição.

Para a Classe D, as maiores médias de satisfação foram em relação à comunicação com os pares, comunicação com chefias, adequação da sala de trabalho às atividades executadas. As menores médias foram para as questões: práticas institucionais que visam o crescimento profissional, participação nas decisões institucionais, conhecimento acerca das decisões institucionais.

Para a Classe E, as questões comunicação com os pares, comunicação com chefias, disponibilidade de material necessário à execução de atividades profissionais obtiveram maiores medias. Já as questões que registraram as menores medias foram 1) aplicação dos valores institucionais no contexto das relações organizacionais, 2) adequação da sala de trabalho às atividades executadas e regulamentação das atividades profissionais. 1) Verifica-se assim a insatisfação dos servidores com a falta de incorporação dos valores institucionais que permeiam as relações cotidianas. Flauzino e Borges-Andrade (2008, p. 253), ressaltam que “comprometer-se com a organização envolve alguma atividade do indivíduo no sentido de identificar-se com ela e desejar manter-se como seu membro, a fim de satisfazer seus interesses e facilitar o alcance das missões organizacionais”. Mowday, Steers e Porter (1979, p. 226 *apud* Medeiros et al 2003) relaciona o comprometimento organizacional com os valores da organização, definindo comprometimento como: “relação forte entre um indivíduo identificado com e envolvido numa organização, em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização; forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e forte desejo de se manter membro da organização”. 2) Nunes e Rodrigues (2011) em levantamento de variáveis que causam satisfação e insatisfação nos servidores de um instituto público de pesquisas, identificaram que entre os fatores que causam satisfação nos servidores da Instituição pesquisada, está a satisfação com o ambiente de trabalho, bem como gostar do trabalho e instalações físicas.

Para as três classes, a questão comunicação com chefias encontra-se entre as três melhores médias de satisfação. A satisfação em relação a esse fator já havia sido destacada quando analisados os fatores de satisfação dos fatores do Grupo II.

A regulamentação das atividades profissionais apareceu entre as três menores médias para as classes C e E e já havia sido apontada nesse estudo quando analisados os fatores de satisfação dos fatores do Grupo II. Em resumo, na tabela 17 são apresentados os factores com a menores e piores medias de satisfação para cada classe (Grupos I e II).

Tabela 18: Grupo I – Análise das maiores e menores medias de satisfação por classe.

Classe	Maiores médias de Satisfação	Menores Médias de Satisfação
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalho que realiza (4,33)</li> <li>Habilidades exigidas para o cargo (4,00)</li> <li>Desempenho profissional (4,00)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plano de carreira (2,67)</li> <li>Remuneração (2,67)</li> <li>Status proporcionado pelo trabalho (3,33)</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades exigidas para o cargo (4,13)</li> <li>Trabalho que realiza (3,88)</li> <li>Desempenho Profissional (3,75)</li> <li>Participação nas decisões do setor de trabalho (3,75)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plano de carreira (2,88)</li> <li>Desenvolvimento Profissional (3,00)</li> <li>Remuneração (3,25)</li> </ul>
E	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades exigidas para o cargo (4,45)</li> <li>Harmonia entre atividades pessoais e profissionais (4,36)</li> <li>Participação em decisões do setor de trabalho (4,36)</li> <li>trabalho que realiza (4,27)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plano de carreira (3,45)</li> <li>Remuneração (3,82)</li> <li>Status proporcionado pelo trabalho (3,91)</li> </ul>

Tabela 19: Grupo II - Análise das maiores e menores medias de satisfação por classe.

Classe	Maiores médias de Satisfação	Menores Médias de Satisfação
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicação com chefias (4,33)</li> <li>Reuniões de trabalho com pares e chefias (4,33)</li> <li>Mobiliário (4,00)</li> <li>Disponibilidade de material necessário à execução das atividades profissionais (4,00)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regulamentação de atividades profissionais (2,33)</li> <li>Práticas institucionais que visam o crescimento profissional do servidor (3,00)</li> <li>Espaço físico para refeições (3,00)</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicação com pares (3,88)</li> <li>Comunicação com chefias (3,75)</li> <li>Adequação da sala de trabalho às atividades executadas (3,63)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Práticas que visam o crescimento profissional do servidor (2,63)</li> <li>Participação nas decisões institucionais (2,63)</li> <li>Conhecimento acerca das decisões institucionais (2,88)</li> </ul>
E	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicação com pares (4,27)</li> <li>Comunicação com chefias (4,09)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicação dos valores institucionais no contexto das relações organizacionais (3,00)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Disponibilidade de material necessário à execução das atividades profissionais (4,00)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adequação da sala de trabalho às atividades executadas (3,00)</li><li>• Regulamentação de atividades profissionais (3,27)</li></ul>
--	---	---

Em síntese, pelos resultados do estudo, tanto na análise da amostra total, quanto na análise por classes, verificou-se maior insatisfação dos respondentes em relação ao Plano de Carreira da Categoria Profissional e à Remuneração. Essa insatisfação é um problema de grande relevância no estudo em questão, pois pode refletir e culminar em maior evasão do serviço público. Entretanto, observa-se no contexto econômico e político atual que as perspectivas para os servidores públicos tendem a piorar. Isso porque, atualmente o Brasil tem vivenciado um momento conturbado na política e também de recessão econômica. No cenário político, inúmeros são os casos de corrupção envolvendo desvio de dinheiro público os quais, consequentemente, acarretam prejuízos à imagem do País além de instabilidade e incertezas na economia. Nesse contexto, em dezembro/2016 foi aprovada uma Proposta de Emenda à Constituição (PEC 55/2016) encaminhada pelo governo de Michel Temer, com o objetivo de equilibrar as contas públicas por meio do controle de gastos para os próximos 20 anos. A PEC limita os gastos públicos ao percentual da inflação, sendo que na prática congela os gastos do governo, já que a reposição da inflação apenas mantém o poder de compra do orçamento (AMORIM, 2016). Para o governo a medida é fundamental para garantir o reequilíbrio das contas do país, visto que os gastos públicos vêm crescendo continuamente, em termos reais muito acima do produto interno bruto (PIB) (SENADO NOTÍCIAS, 2016). Para o funcionalismo público a PEC também traz consequências. Alguns dos impactos da PEC aos servidores federais abrange a situação em que um Poder (Executivo, Legislativo e Judiciário) ou órgão descumpra o limite de gastos, o que o impede de conceder aumentos para seus funcionários bem como realizar concursos públicos. Além disso, discute-se a possibilidade de que funcionários públicos deixem de receber reajuste e não tenham suas remunerações corrigidas pela inflação, mesmo com o cumprimento do teto de gastos, isso porque o teto é global valendo para todos os custos de um Poder ou de um órgão. Assim, se, por exemplo, forem necessárias mais verbas para escolas, poderão segurar a remuneração de seus funcionários (FAGUNDEZ, 2016). Em 2017, reflexos da situação econômica do País influenciaram diretamente as Instituições Federais de Ensino. Alguns cortes e contingenciamentos têm impactado as atividades no âmbito do Instituto Federal de Educação,

Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – IFTM, que tiveram que reduzir desde a emissão de papel a bolsas de pesquisa e assistência estudantil. Além disso, obrigações elementares como energia, água, limpeza, vigilância e insumos básicos, como materiais de higiene e vigilância estão comprometidos no ano de 2017. Dessa forma, além da redução de gastos a Instituição teve, ainda, que definir prioridades para continuar em funcionamento (OLIVEIRA, 2017). Outra proposta do Governo que também poderá afetar os servidores públicos, caso seja aprovada é a Reforma da Previdência. A reforma prevê mudanças significativas para a regra de aposentadoria voluntária, tanto referente à idade quanto ao tempo de contribuição necessário para obtenção do benefício (SOUZA, 2017). De acordo com a proposta, a idade mínima de aposentadoria tanto para homens quanto mulheres é aumentada. A reforma ainda encontra resistência para ser aprovada por parte dos deputados e também foi alvo de protesto de servidores públicos em todo o Brasil. Outra medida com impacto sobre o funcionalismo público foi a publicação da Medida Provisória 792, de julho de 2017, que criou as regras para o Programa de Desligamento Voluntário (PDV), a jornada de trabalho reduzida e a licença sem remuneração para servidores públicos federais, cujo objetivo seria reduzir as despesas com a folha de pagamento dos servidores, tal medida perdeu a validade em novembro/2017, mas deve ser reapresentada ao Congresso em 2018 (DINIZ, 2017).

Além dos fatos mencionados, a maior insatisfação dos respondentes em relação às Práticas institucionais que visam o crescimento profissional, pode em parte ser um reflexo desses cortes governamentais que afetaram as Instituições Federais de Ensino no último ano.

A insatisfação em relação à Regulamentação das atividades profissionais, pode indicar que determinadas atividades precisam ser melhor analisadas tanto por servidores quanto pela administração, buscando-se verificar possíveis desvios nas atribuições originais dos cargos ou até mesmo falta de critérios definidos para o setor em que o servidor exerce suas atividades. E a insatisfação em relação à adequação da sala de trabalho às atividades executadas pode indicar que o espaço físico da instituição tem limitações.

Apesar da insatisfação com carreira e remuneração, os servidores demonstram estar satisfeitos com as habilidades exigidas para o cargo ocupado, com o trabalho e seu desempenho, o que mostra uma percepção positiva do próprio trabalho por parte do servidor, podendo também refletir em benefícios para instituição e para o público por ela atendido.

Elevado percentual de respondentes mostrou-se satisfeito com a comunicação com pares e chefias, e é importante que a Administração valorize e invista em uma comunicação

sempre clara e assertiva, evitando assim mal entendidos e insatisfação e também favorecendo maior interação entre os servidores.

Pela satisfação dos servidores com a disponibilidade de materiais para a execução de atividades profissionais, percebe-se que a administração consegue planejar suas demandas e atender adequadamente e satisfatoriamente os servidores em suas necessidades nos respectivos setores.

Alguns factores tiveram um maior número de respondentes indiferentes como a valorização do trabalho pelos pares e gestores, valorização de opiniões, sugestões, ideias acerca das atividades do setor de trabalho, participação em decisões do setor de trabalho, a interação em atividades sociais promovidas pela instituição, participação em decisões, reuniões de trabalho com pares e chefias. Conhecendo essa informação, a administração pode buscar formas de compreender os motivos de servidores estarem indiferentes quanto a esses factores, ao mesmo tempo em que pode buscar ações e alternativas que visem o maior engajamento e satisfação dos servidores.

## Capítulo 5 – Conclusão

Esse trabalho buscou identificar e compreender os fatores que influenciam o servidor a desempenhar melhor e com mais qualidade as suas atividades de trabalho, considerando que a motivação e satisfação do servidor nas organizações tem influencia direta no desempenho e tende a refletir na eficácia das atividades desenvolvidas pela Organização.

O público alvo escolhido foram os servidores técnicos-administrativos em educação do IFTM – Campus Uberlândia Centro.

A obtenção das informações, objeto da pesquisa, junto ao público, foi feita através da aplicação de questionário. Os resultados permitiram identificar dados importantes referente à satisfação/ insatisfação dos servidores, contribuindo para uma maior reflexão acerca do indivíduo no contexto organizacional e para a valorização da força de trabalho. O conhecimento dos factores que influenciam a satisfação do servidor permite que sejam tomadas ações preventivas e efetivadas melhorias no âmbito institucional.

Foram identificados no estudo, os aspectos com influência negativa, neutra ou positiva na satisfação do servidor. Os factores com mais influência sobre a satisfação foram: Habilidades exigidas para o cargo ocupado, trabalho que realiza, desempenho profissional (Grupo I); Comunicação com chefias, disponibilidade de material necessário à execução de atividades profissionais e comunicação com os pares (Grupo II). Os factores em que os respondentes foram mais indiferentes foram: Status que o trabalho proporciona na vida do servidor, valorização do trabalho pelos pares e gestores, valorização de opiniões, sugestões, ideias acerca das atividades do setor de trabalho, participação em decisões do setor de trabalho (Grupo I); Interação em atividades sociais promovidas pela instituição, participação nas decisões institucionais, reuniões de trabalho com pares e chefias (Grupo II). Os factores em que houve maior número de servidores insatisfeitos foram: Plano de carreira, remuneração, desenvolvimento profissional (Grupo I); Práticas institucionais que visam o crescimento profissional, regulamentação das atividades profissionais, adequação da sala de trabalho às atividades executadas (Grupo II).

Na análise dos factores de satisfação em relação à classe do respondente, verificou-se que as menores medias de satisfação foram: Plano de carreira, remuneração, status proporcionado pelo trabalho (Classe C – Grupo I); Regulamentação de atividades profissionais, práticas institucionais que visam o crescimento profissional do servidor, espaço

físico para refeições (Classe C – Grupo II); Plano de carreira, desenvolvimento Profissional, remuneração (Classe D – Grupo I); Práticas que visam o crescimento profissional do servidor, participação nas decisões institucionais, conhecimento acerca das decisões institucionais (Classe D – Grupo II); Plano de carreira, remuneração, status proporcionado pelo trabalho (Classe E – Grupo I); Aplicação dos valores institucionais no contexto das relações organizacionais, adequação da sala de trabalho às atividades executadas, regulamentação de atividades profissionais (Classe E – Grupo II). Já as maiores médias de satisfação foram: Trabalho que realiza; habilidades exigidas para o cargo; desempenho profissional (Classe C – Grupo I); Comunicação com chefias, reuniões de trabalho com pares e chefias, mobiliário, disponibilidade de material necessário à execução das atividades profissionais (Classe C – Grupo II); Habilidades exigidas para o cargo, trabalho que realiza, desempenho Profissional, participação nas decisões do setor de trabalho (Classe D – Grupo I); Comunicação com pares, comunicação com chefias, adequação da sala de trabalho às atividades executadas (Classe D – Grupo II); Habilidades exigidas para o cargo, harmonia entre atividades pessoais e profissionais, participação em decisões do setor de trabalho, trabalho que realiza (Classe E – Grupo I); Comunicação com pares, comunicação com chefias, disponibilidade de material necessário à execução das atividades profissionais (Classe E – Grupo II).

Os dados obtidos no estudo poderão ser usados pelos gestores para melhorar as relações no trabalho, corrigir eventuais falhas, melhorar a comunicação com o servidor, valorizar a participação do servidor na organização como um todo. Os servidores, por sua vez, beneficiam ao terem sua participação na organização mais valorizada. Como consequência, a Instituição tende a ganhar com servidores mais satisfeitos e comprometidos com os objetivos organizacionais, em um melhor ambiente de trabalho. Ressalta-se a necessidade da aplicação e monitoramento constante das melhorias que venham a ser implementadas, considerando-se ainda que as necessidades dos servidores podem se alterar.

Dentre as limitações do estudo, destaca-se o tamanho reduzido da amostra, que não permitiu a realização de análises mais aprofundadas dos dados obtidos. Além disso, os resultados não puderam ser generalizados para o Serviço Público como um todo, pelo estudo ser representativo de apenas parcela de uma categoria profissional. Considera-se importante que sejam realizadas novas investigações de forma a validar e confirmar os resultados obtidos no estudo, além de verificar a aplicabilidade do instrumento junto a público alvo diverso. Trabalhos futuros poderão também contribuir para o desenvolvimento e melhoria do

instrumento apresentado, abranger outros campi do IFTM e outras instituições públicas, ampliar as análises e metodologia utilizada, buscar aprofundar o conhecimento sobre os fatores desse estudo através de entrevistas ou ainda abordar o impacto de medidas governamentais recentes sobre a satisfação/insatisfação dos servidores. Por fim, sugere-se a ampliação de trabalhos com enfoque na satisfação dos servidores públicos, a fim de compreender melhor os fatores que geram satisfação/insatisfação no trabalho e sua relação com o desempenho do servidor.

## Bibliografia

Almeida, I. C. S.; Tacconi, M. F. F. S. (2015). Satisfação e motivação dos funcionários no IFRN – Campus Natal Central. *Holos* (Natal. Online), v. 5, p. 367-378.

Affonso, Ligia Maria Fonseca; Rocha, Henrique Martins (2010). Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados. VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/234\\_SEGeT\\_Fat\\_Organizacionais\\_c\\_autores.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/234_SEGeT_Fat_Organizacionais_c_autores.pdf). Acesso em 14mar2018.

Amorim, Felipe (2016). PEC do Teto é aprovada em votação final e congela gastos por 20 anos. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2016/12/13/pec-que-congela-gastos-do-governo-por-20-anos-e-aprovada-em-votacao-final.htm>. Acesso em: 02/10/2017.

Amorim, Tania Nobre Gonçalves Ferreira; Silva, Ladjane Barros (2015). Realidade Percebida na Satisfação de Servidores Públicos: Características e Circunstâncias. *Qualitas Revista Eletrônica* v.16, n.2, jul./set.2015 ISSN 1677 4280. Disponível em <http://dx.doi.org/10.18391/req.v16i3.2769>. Acesso em 12mar2018.

Barbosa, Flávia Lorenne Sampaio et al (2016). Visão multidimensional da satisfação do trabalho: Um estudo em um hospital público piauiense. *REGE - Revista De Gestão*, 23(2), 99-110.

Bateman, Thomas S.; Snell, Scott A. (2011). *Administração: novo cenário competitivo – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda.* 2. edição. São Paulo: Atlas.

Marques, Antônio Luiz; Borges, Renata; Reis, Isabella do Couto (2015). Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. *Rev. Adm. Pública* [online]. 2016, vol.50, n.1, pp.41-58. ISSN 0034-7612. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612131034>.

Archer, Earnest. R. (1997). O mito da motivação. In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança.* 2. ed. São Paulo: Atlas.

Bedran Júnior, Paulo Elias; Oliveira, Jorge Luiz Coimbra (2009). Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional. V Congresso Nacional de Excelência em Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade. Niterói, RJ. Disponível em <http://www.inovarse.org/filebrowser/download/10097> . Acesso em 07mar2018.

Bergamini, Cecília Whitaker (2015). *Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional/ Cecília Whitaker Bergamini.* – 4.ed. – 12. Reimpr. – São Paulo: Atlas.

Bergamini, Cecília Whitaker; Coda, Roberto (1997). *Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança.* 2.ed. São Paulo: Atlas.

Brandão, Isac de Freitas et al (2014). Satisfação no Serviço Público: Um Estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará.

BRASIL (2005). Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005 - Estruturação, Plano de Carreira, Cargo Público, Técnico, Educação, Âmbito, Instituição Federal De Ensino, (MEC). Diário Oficial [da] Republica Federativa do Brasil. Brasília, DF, n. 9, Seção 1, p. 1, 13 jan. 2005.

Campos, Claudia Valentina de Arruda (2005). Por que o médico não fica? – Satisfação no trabalho e Rotatividade dos Médicos do Programa de Saúde da Família do Município de São Paulo. Dissertação (mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 202 f.

Caravantes, Geraldo R. (2005). Administração: teorias e processos – Geraldo R. Caravantes, Cláudia C. Panno, Mônica C. Kloeckner – São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Chiavenato, Idalberto (2014). Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações/ Idalberto Chiavenato. – 3. ed. – Barueri, SP: Manole.

Chiavenato, Idalberto (2016). Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados/ Idalberto Chiavenato. – 7. ed. rev.e atual. – Barueri, SP: Manole.

Chiavenato, Idalberto (2009). Iniciação à administração geral/Idalberto Chiavenato. 3.ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole.

Chiavenato, Idalberto (2009). Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 7. ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole.

Difini, Cristiane Dornelles Remião (2002). Avaliação da Satisfação e Motivação dos Técnicos Administrativos em uma Instituição de Ensino Superior: Um Estudo de Caso. Dissertação (mestrado) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Flauzino, Dulce Pires e Borges-Andrade, Jairo Eduardo (2008). Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. Revista de Administração Pública – RAP – Rio de Janeiro 42(2):253-73, Mar./abr. 2008.

Fagundez, Ingrid (2016). Salários congelados e menos concursos: como a PEC 241 pode afetar o funcionalismo público - 2016 – Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2016/10/salarios-congelados-e-menos-concursos-como-a-pec-241-pode-afetar-o-funcionalismo-publico.html>. Acesso em: 02/10/2017.

Jones, Gareth R. (2012). Fundamentos da administração contemporânea / Gareth R. Jones, Jennifer M. George; tradução: Ariovaldo Griesi; revisão técnica: Gilmar Masiero. – 4. ed. – Porto Alegre: AMGH.

Klein, Fabio Alvim e Mascarenhas, André Ofenhejm (2016). Motivação, Satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Rev. Adm. Pública – Rio de Janeiro 50 (1): 17-39.

Klumb, Rosangela e Feuerschütte, Simone Ghisi (2012). Expectativas e envolvimento no trabalho: estudo com profissionais terceirizados de uma Organização Pública Catarinense. Revista eletrônica de estratégias e negócios, Florianópolis, v.5, n.3, p. 233-258, set./dez.2012

<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index>

Ladeira, Wagner Júnior; Sonza, Igor Bernardi e Berte, Roberto Sarquis (2012). Antecedentes da satisfação no setor público: um estudo de caso na Prefeitura de Santa Maria (RS). Revista de Administracao Publica-RAP, 2012, Vol.46(1), p.71(21).

Lewis, T. B.; Pearson, W., (1977). O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação. São Paulo: Edgard Blucher.

Levy-Leboyer, Claude (1974) – Psychologie des organisations. Paris: Presses Universitaires de France, 1974.

Locke, Edwin A., (1969). What is job satisfaction? Organizational Behaviour Human Performance. v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969.

Lopes, Cristina Mônica; Filho, Gilsée Ivan Regis (2004). Motivação Humana no trabalho: o desafio da gestão de serviços em saúde pública. R. Adm., São Paulo, v. 39, n.1, p, 62-75.

Maiana Diniz (2017). Governo diz que vai reeditar MP que regula demissão voluntária de servidores. Disponível em <http://agenciabrasil.ebc.com.br/politica/noticia/2017-11/governo-diz-que-vai-reeditar-mp-que-regula-demissao-voluntaria-de>, acesso em 19dez2017.

Marras, Jean Pierre (2011). Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico, 14.ed. São Paulo: Saraiva.

Maximiniano, Antonio Cesar Amaru (2010). Introdução à Administração. 7. ed. rev. e ampl. 4. reimpr. São Paulo.

Medeiros, Carlos Alberto Freire et al (2003). Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. Revista de Administração Contemporânea (RAC), vol. 7, no. 4, Curitiba Out./Dez. 2003: 187-209.

McClave, James T. (2009). Estatística para administração e economia/ James T.McClave, P. George Benson, Terry Sincich; tradução Fabrício Pereira Soares e Fernando Sampaio Filho; revisão técnica Galo Carlos Lopez Noriega. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Minicucci, Agostinho. (1995). Psicologia Aplicada à Administração. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Morlin, Estelle M. (2001). Os sentidos do trabalho. Revista de Administração de Empresas Jul./Set. 2001 São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19.

Nunes, Fernanda Maria Guadalupe e Rodrigues, Jorge Luiz Knupp (2011). Clima organizacional: levantamento de variáveis que geram satisfação e insatisfação nos servidores de um instituto público de pesquisas. In: XV Encontro Latino Americano de Iniciação

Científica; XI Encontro Latino Americano de Pós Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. São José dos Campos, SP. Anais. São José dos Campos: UIVAP, 2011. Disponível em:

[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2011/anais/arquivos/RE\\_0771\\_1004\\_01.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2011/anais/arquivos/RE_0771_1004_01.pdf) Acesso em 05mar2018.

Oliveira, José Maria de Oliveira et al (2009). Estudo da motivação organizacional entre servidores públicos e colaboradores terceirizados em um órgão da Administração Pública Federal. In: VI SEGET 2009 - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2009, Resende. VI SEGET 2009 - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende , RJ, 2009.

Oliveira, Junia (2017). A exemplo das universidades, corte de verbas ameaça funcionamento das escolas federais - 2017 – Disponível em: [https://www.em.com.br/app/noticia/especiais/educacao/2017/08/14/internas\\_educacao,891610/corte-de-verbas-ameaca-funcionamento-das-escolas-federais.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/especiais/educacao/2017/08/14/internas_educacao,891610/corte-de-verbas-ameaca-funcionamento-das-escolas-federais.shtml) Acesso em: 02/10/2017.

Souza, Renato Pessoti (2017). Desvio de função dos servidores Técnico-Administrativos em Educação: um estudo no Centro de Ciências Exatas da Universidade Federal do Espírito Santo. Universidade Federal do Espírito Santo, Dissertação de Mestrado, 133 f.

Portfólio IFTM (2016). Conhecendo o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro. Disponível em: <https://www.iftm.edu.br>, acesso em 18abr2017.

Pochmann, M. (2008). O emprego no desenvolvimento da nação. São Paulo: Boitempo Editorial.

Ribeiro, Carla Vaz dos Santos e Mancebo, Denise (2013) – O Servidor Público no mundo do trabalho do Século XXI. Psicologia: Ciência e Profissão, 33 (1), 192-207.

Ribeiro, Myla Crysthie Carvalho e Oliveira, Erik da Silva (2016). Motivação no Setor Público Elemento fundamental para a qualidade da Administração Pública da Secretaria Municipal de Saúde de Itaperuna/RJ. Disponível em: <http://www.fsj.edu.br/transformar/index.php/transformar/article/view/67/63>, acesso em 20nov2016.

Souza, Júlia Mezzomo de (2017). Como a Reforma da Previdência pode afetar os servidores públicos ativos – 2017 – Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2017-jul-02/julia-souza-reforma-previdencia-afetar-servidores>. Acesso em: 03/10/2017.

Robbins, Stephen Paul (2004). Fundamentos do comportamento organizacional / Stephen Paul Robbins; tradução técnica Reynaldo Marcondes – São Paulo: Prentice Hall.

Robbins, Stephen P., 1943 (2005). Comportamento Organizacional/ Stephen P. Robbins; Tradução Técnica Reynaldo Marcondes - 11ª ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Robbins, Stephen P., 1943 (2002). Comportamento Organizacional/ Stephen P. Robbins; Tradução Técnica Reynaldo Marcondes - 9ª ed. – São Paulo: Prentice Hall.

Robbins, Stephen P., 1943 (2000). Administração: mudanças e perspectivas. Tradução: Cid Knipel Moreira; revisão técnica Reinaldo O. da Silva. São Paulo (SP): Saraiva.

Schermerhorn, John R. (2005). Fundamentos de comportamento organizacional. 2. ed. - Porto Alegre (RS): Bookman. 328 p.

SENADO NOTÍCIAS (2016). PEC que restringe gastos públicos é aprovada e vai a promulgação – 2016 – Disponível em: <http://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2016/12/13/pec-que-restringe-gastos-publicos-e-aprovada-e-vai-a-promulgacao>. Acesso em: 02/10/2017.

Silva, Reinaldo O. da (2008). Teorias da administração / Reinaldo O. da Silva – São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Spector, Paul E. (2006). Psicologia nas organizações. São Paulo: Saraiva.

Takahashi, Adriana Roseli Wunsch et al (2015). Motivação no Serviço Público e Permanência na Carreira Militar da Polícia Militar do Paraná/Brasil – Revista Desenvolvimento em Questão - Editora Unijuí, ano 13, n. 29, p. 311-354.

Vieira, Carolina Belli et al (2011). Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. Revista ADMpg Gestão Estratégica, v. 4, n. 1, p 1-12, 2011.

## **ANEXO I – Questionário**

## QUESTIONÁRIO

1. Endereço de e-mail

### Dados Pessoais:

2. Sexo:

Feminino

Masculino

3. Idade:

até 18 anos

de 19 a 25 anos

de 26 a 30 anos

de 31 a 40 anos

acima de 41 anos

4. Cargo/Carreira:

Técnicos-Administrativos em Educação

Outro

5. Classe (apenas aplicável à carreira de técnicos-administrativos em educação):

A

B

C

D

E

NÃO SE APLICA

6. Nível de escolaridade:

Ensino fundamental (1º grau) incompleto

Ensino fundamental (1º grau) completo

Ensino médio (2º grau) incompleto

Ensino médio (2º grau) completo

Superior incompleto

Superior Completo

Especialização

Mestrado

Doutorado

Pós-Doutorado

7. Tempo em que trabalha na instituição:

De 1 a 3 anos

De 4 a 9 anos

10 anos ou mais

## **GRUPO I - FATORES INTERNOS E RELATIVOS AO CARGO**

Assinale a alternativa que expressa sua opinião acerca das afirmações que seguem:

### ITEM 1 - REALIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL

Quanto aos itens abaixo diga como se sente em relação:

8. 1.1 - Ao trabalho que realizo

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

9. 1.2 - Às habilidades exigidas para o cargo que ocupo

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

10. 1.3 - A harmonia entre atividades pessoais e profissionais

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

11. 1.4 - Ao meu desempenho profissional

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

12. 1.5 - Ao meu desenvolvimento profissional

- Muito Satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

### ITEM 2 - RECONHECIMENTO

Quanto aos itens abaixo diga como se sente em relação:

13. 2.1 - A valorização de meu trabalho pelos pares e gestores

- Muito Satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente

Insatisfeito  
Muito insatisfeito

14. 2.2 - Participação em decisões do meu setor de trabalho

Muito satisfeito  
Satisfeito  
Indiferente  
Insatisfeito  
Muito insatisfeito

15. 2.3 - Valorização de minhas opiniões, sugestões, ideias acerca das atividades do setor de trabalho

Muito satisfeito  
Satisfeito  
Indiferente  
Insatisfeito  
Muito insatisfeito

### ITEM 3 - STATUS

Quanto aos itens abaixo diga como se sente em relação:

16. 3.1 - Ao status que o trabalho proporciona na minha vida

Muito satisfeito  
Satisfeito  
Indiferente  
Insatisfeito  
Muito insatisfeito

### ITEM 4 - CARREIRA/REMUNERAÇÃO

Quanto aos itens abaixo diga como se sente em relação:

17. 4.1 - Ao plano de carreira de minha categoria profissional

Muito satisfeito  
Satisfeito  
Indiferente  
Insatisfeito  
Muito insatisfeito

18. 4.2 - À minha remuneração

Muito Satisfeito  
Satisfeito  
Indiferente  
Insatisfeito  
Muito insatisfeito

## **GRUPO II - CONDIÇÕES DO AMBIENTE DE TRABALHO**

Assinale a alternativa que expressa sua opinião acerca das afirmações que seguem.

### ITEM 1 - REGULAMENTOS E POLÍTICAS DA ORGANIZAÇÃO

Quanto aos itens abaixo diga como se sente em relação:

19. 1.1 - A regulamentação de minhas atividades profissionais

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

20. 1.2 - Às práticas institucionais que visam meu crescimento profissional

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

21. 1.3 - À aplicação dos valores institucionais no contexto das relações organizacionais

- Muito Satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

### ITEM 2 - DECISÕES ORGANIZACIONAIS

Quanto aos itens abaixo diga como se sente em relação:

22. 2.1 - Conhecimento que tenho acerca das decisões institucionais

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

23. 2.2 - A minha participação nas decisões institucionais

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

ITEM 3 - ASPECTOS FÍSICOS DO AMBIENTE DE TRABALHO

Quanto aos itens abaixo diga como se sente em relação:

24. 3.1 - Ao mobiliário existente na instituição

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

25. 3.2 - Ao espaço físico para refeições

- Muito Satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

26. 3.3 - À adequação da sala de trabalho às atividades que executo

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

27. 3.4 - À disponibilidade de material necessário à execução de minhas atividades profissionais

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

ITEM 4 - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL - COM PARES E CHEFIAS

Quanto aos itens abaixo diga como se sente em relação:

28. 4.1 - À comunicação com chefias

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

29. 4.2 - À comunicação com os pares

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

30. 4.3 - Às reuniões de trabalho com pares e chefias

Muito satisfeito

Satisfeito

Indiferente

Insatisfeito

Muito insatisfeito

31. 4.4 - À interação em atividades sociais promovidas pela instituição

Muito Satisfeito

Satisfeito

Indiferente

Insatisfeito

Muito insatisfeito