

FACULDADES ALVES FARIA - ALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Paula Andreia Dias Domingues Almeida

SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO DOS
SERVIDORES ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO DO INSTITUTO
FEDERAL GOIANO EM 2015

Goiânia

2015

FACULDADES ALVES FARIA - ALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Paula Andreia Dias Domingues Almeida

SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO DOS
SERVIDORES ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO DO INSTITUTO
FEDERAL GOIANO EM 2015

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação, no Mestrado Profissional em Administração da Faculdade Alves Faria, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa:
Gestão Integrada de Mercados

Professora Orientadora:
Prof.^a Dr.^a Lucia Kratz

Goiânia
2015

FACULDADES ALVES FARIA - ALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Paula Andreia Dias Domingues Almeida

SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO DOS
SERVIDORES ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO DO INSTITUTO
FEDERAL GOIANO EM 2015

Esta dissertação de Mestrado está julgada adequada à obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora.

Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho
Coordenador do curso MPA

Goiânia - GO, 31 de agosto de 2015.

Banca Examinadora:

Prof.^a Dr.^a Lucia Kratz
Orientadora
Programa de Mestrado Profissional em Administração - ALFA

Prof. Dr.^a Cintia Neves Godoi
Programa de Mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional - ALFA

Prof.^a Dr.^a Roseli Vieira Pires
Professora externa convidada - UEG

A Deus, que tornou tudo isso possível; à minha mãe cujo amor é incondicional; ao meu esposo, irmãs, familiares e amigos, companheiros e incentivadores, e a todos os que comigo sonharam e acreditaram na presente vitória.

AGRADECIMENTOS

Ao Senhor Jesus Cristo, pela oportunidade indescritível e única de ter força sobre as adversidades para concluir esta etapa com êxito.

À Prof.^a Dr.^a Lucia Kratz, pela excepcional atenção, solicitude e presteza dispensadas durante a orientação deste empreendimento acadêmico.

À Banca Examinadora, à Prof.^a Dr.^a Cintia Neves Godoi e à Prof.^a Dr.^a Roseli Vieira Pires pelo tempo dedicado à avaliação e enriquecimento deste estudo.

Ao Prof. Dr. Vicente Pereira de Almeida, pelo apoio e incentivo aos servidores do IF Goiano.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração, pelos ensinamentos, dedicação, respeito e apoio no decorrer de todo o curso.

Aos funcionários do Programa de Pós-Graduação em Administração pela atenção dedicada.

Aos servidores assistentes em administração do Instituto Federal Goiano, pela colaboração em responderem ao questionário utilizado no presente estudo.

Às amigas inseparáveis que fiz durante o curso: Alyne Karla da Cunha, Luciana Maria de Assis e Silva e Maria Tereza Câmara Bernardes, pelo apoio incondicional e solicitude durante toda a nossa jornada.

A todos os mestrandos do MPA pelos agradáveis momentos vividos durante as aulas.

Ao Sr. Bruno Gomes Pires Democh, pela solicitude e auxílio.

Ao Luziano Francisco de Almeida, pela compreensão e incentivo.

De forma especial, ao coordenador, professor e, sobretudo, amigo Dr. Bento Alves da Costa Filho, que acreditou antes de todos, abrindo a primeira porta para a materialização deste que é ainda um sonho, mas agora realizado.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar o nível de Satisfação no Trabalho dos assistentes em administração do IF Goiano, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano. Abordou de forma geral a Satisfação no Trabalho de servidores assistentes em administração do serviço público, com base teórica interdisciplinar nas áreas de administração, psicologia, organizações, trabalho, serviço público e fontes documentais, incluindo teorias e conceitos correlatos. Orientou-se esta análise frente a cinco dimensões principais da Satisfação no Trabalho, sendo satisfação com colegas, chefia, salário, promoções e com o próprio trabalho, dimensões estas constituintes da visão multidimensional. Como opção metodológica, após levantamento bibliográfico e documental, empregou-se o estudo de caso junto aos assistentes em administração do IF Goiano, utilizando-se como instrumento a Escala de Satisfação no Trabalho - EST. Como resultados, foram identificados os níveis mais elevados da escala em relação à Satisfação no Trabalho nas dimensões “colegas” e “chefia”; os menores níveis aferidos indicam insatisfação e indiferenças nas dimensões “salários”, “promoções” e “trabalho”, com pouca variação de resultados comparativos entre as gerações *Baby Boomer*, X e Y, nas quais os sujeitos se classificam.

Palavras-chave: Satisfação no Trabalho. Assistente em Administração. IF Goiano

ABSTRACT

This study aims to analyze the level of the Job Satisfaction of the administrative assistants of IF Goiano, Federal Institute of Education, Science and Technology from Goiânia city. It approaches in general the Job Satisfaction of administrative assistants of the public service, with interdisciplinary theoretical basis in areas of business administration, psychology, organizations, public service and documental fonts, including theories and similar concepts.

This analysis have its orientation through five most principal dimensions of Job Satisfaction, that is satisfaction with coworkers, management, salary, rise of the position and with work itself, these dimensions is part of the multidimensional vision. As a methodological option, after bibliographical and documentary lifting, this work uses a case study involving the administrative assistants of IF Goiano, using as instrument of measure the Job Satisfaction Scale. As results, were identify the highest level of scale to the dimensions of “coworkers” and “management”; the lower levels checked indicates dissatisfaction and indifference about the dimensions “salary” and “work”, with a few variation of results when compared with the Baby Boomer, X and Y generations, that classified the subjects of this research.

Keywords: Job Satisfaction. Administrative Assistants. IF Goiano.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cenário de expansão da Rede Federal até 2010	36
Figura 2 - Pontuação do Potencial da Motivação	68
Figura 3 - Modelo de Características do Trabalho de Hackman e Oldham (1976).....	68
Figura 4 - Modelo de Expectativa Porter-Lawler	71
Figura 5 - Os cinco fatores de Satisfação no Trabalho em uma abordagem multidimensional	76
Figura 6 - As Fontes/Dimensões de Satisfação no Trabalho	77
Figura 7 - Consequências da Satisfação no Trabalho.....	97
Figura 8 – Modelo Teórico de Bem-Estar no Trabalho – BET	103
Figura 9 - Localização geográfica das unidades do IF Goiano	117
Figura 10 - Mapa Estratégico do IF Goiano	121
Figura 11 – Análise das Hipóteses	182

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução do Conceito de Administração Pública	28
Quadro 2 – Classificação das Gerações.....	51
Quadro 3 - Dimensões da EST em sua forma completa com 25 itens	112
Quadro 4 - Descrição das variáveis da EST	114
Quadro 5 - Quadro Técnico-Administrativo do IF Goiano, em junho de 2014	123
Quadro 6 - Dimensões da EST em sua forma completa com 25 itens	175
Quadro 7 - Comparativo entre Índices de Confiabilidades	180

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Total de Assistentes em Administração por Unidade do IF Goiano.....	123
Gráfico 2 - Total de Respondentes e Não Respondentes.....	130
Gráfico 3 - Dado Demográfico/Unidade a que pertence	131
Gráfico 4 - Dado Demográfico/Sexo.....	131
Gráfico 5 - Dado Demográfico/Idade.....	132
Gráfico 6 - Dado Demográfico/Escolaridade	133
Gráfico 7 - Dado Demográfico/Categoria Hierárquica Atual	134
Gráfico 8 - Dado Demográfico/Tempo de Serviço na Organização	134
Gráfico 9 - Dado Demográfico/Período de Trabalho	135
Gráfico 10 - Questão 1/Avaliação da satisfação com o espírito de colaboração dos colegas de trabalho	138
Gráfico 11 - Questão 6/Avaliação da satisfação com o tipo de amizade que os colegas demonstram	139
Gráfico 12 - Questão 14/Avaliação da satisfação com a maneira com que me relaciono com colegas de trabalho	140
Gráfico 13 - Questão 17/Avaliação da satisfação com a quantidade de amigos que tem entre colegas de trabalho	141
Gráfico 14 - Questão 24/Avaliação da satisfação com a confiança que se pode ter nos colegas de trabalho	142
Gráfico 15 - Questão 2/Avaliação da satisfação com o modo como o chefe organiza o trabalho no setor	143
Gráfico 16 - Questão 9/Avaliação da Satisfação com o interesse da chefia pelo trabalho.....	144

Gráfico 17 - Questão 19/Avaliação da satisfação com o entendimento entre o trabalhador e seu chefe	145
Gráfico 18 - Questão 22/ Avaliação da satisfação com a maneira como o chefe me trata.....	146
Gráfico 19 - Questão 25/Avaliação da satisfação com a capacidade profissional do chefe...	147
Gráfico 20 - Questão 5/Avaliação da satisfação com o salário comparado com o quanto trabalha	149
Gráfico 21 - Questão 8/ Avaliação da satisfação com o salário comparado à capacidade profissional	150
Gráfico 22 - Questão 12/Avaliação da satisfação com o salário comparado ao custo de vida	152
Gráfico 23 - Questão 15/Avaliação da satisfação com quantia em dinheiro recebida ao final de cada mês	153
Gráfico 24 - Questão 21/Avaliação da satisfação com o salário comparado aos esforços no trabalho	154
Gráfico 25 - Questão 3/ Avaliação da satisfação com o número de vezes que já foi promovido nesta instituição	156
Gráfico 26 - Questão 4/Avaliação da satisfação com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido	157
Gráfico 27 - Questão 10/Avaliação da satisfação com a maneira como a instituição realiza promoções.....	159
Gráfico 28 - Questão 16/Avaliação da satisfação com as oportunidades de ser promovido nesta instituição	160
Gráfico 29 - Questão 20/Avaliação da satisfação com o tempo de espera para receber uma promoção	161

Gráfico 30 - Questão 7/Avaliação da satisfação com o grau de interesse que as tarefas despertam.....	163
Gráfico 31 - Questão 11/Avaliação da satisfação com a capacidade de absorção do trabalho	164
Gráfico 32 - Questão 13/Avaliação da satisfação com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faz	165
Gráfico 33 - Questão 18/Avaliação da Satisfação com as preocupações exigidas pelo trabalho	166
Gráfico 34 - Questão 23/Avaliação da satisfação com a variedade das tarefas realizadas	167
Gráfico 35 - Dimensão/Satisfação com Colegas	169
Gráfico 36 - Dimensão/Satisfação com a Chefia.....	170
Gráfico 37 - Dimensão/Satisfação com o Salário.....	171
Gráfico 38 - Dimensão/Satisfação com as Promoções.....	172
Gráfico 39 - Dimensão/Satisfação com o Trabalho	173

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Análise da Dimensão Satisfação com os Colegas	137
Tabela 2 - Análise da Dimensão Satisfação com a Chefia	143
Tabela 3 - Análise da Dimensão Satisfação com o Salário	148
Tabela 4 - Análise da Dimensão Satisfação com as Promoções	155
Tabela 5 - Análise da Dimensão Satisfação com a Natureza do Trabalho.....	162
Tabela 6 - Análise da Comparação entre as Dimensões da EST.....	168

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ASME	<i>American Society of Mechanical Engineers</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
EST	Escala de Satisfação no Trabalho
IF	Instituto Federal
IF Goiano	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano
NGP	Nova Gestão Pública
NPM	<i>The New Public Management</i>
PCCTAE	Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PPM	Pontuação do Potencial da Motivação
JSS	<i>Job Satisfaction Survey</i>
JDS	<i>Job Diagnostic Survey</i>
JDI	<i>Job Descriptive Index</i>
MSQ	<i>Minnesota Satisfaction Questionnaire</i>
QSMT	Questionário de Medida de Satisfação no Trabalho
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	18
1 ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇO PÚBLICO	22
1.1 Conceito de Serviço Público.....	23
1.1.1 Princípios da Administração Pública.....	24
1.1.1.1 Princípio da Legalidade.....	24
1.1.1.2 Princípio da Impessoalidade.....	25
1.1.1.3 Princípio da Moralidade	25
1.1.1.4 Princípio da Publicidade.....	26
1.1.1.5 Princípio da Eficiência	27
1.2 Teorias da Administração Pública	28
1.2.1 Administração Pública Patrimonialista	29
1.2.2 Administração Pública Burocrática	29
1.2.3 Administração Pública Gerencial.....	30
1.2.4 A Nova Gestão Pública	31
1.2.5 Desafios e Perspectivas da Administração Pública Contemporânea	32
1.3 O Serviço Público no Âmbito dos Institutos Federais	33
1.3.1 Institutos Federais.....	34
1.3.1.1 Breve Histórico dos Institutos Federais	34
2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO	37
2.1 O Trabalho	39
2.1.1 Aspectos Conceituais e Socioeconômicos do Trabalho.....	40
2.1.2 Aspectos Organizacionais do Trabalho	44
2.1.3 Novo Ambiente Organizacional de Trabalho	47
2.1.4 Gerações no Trabalho.....	50
2.1.4.1 Geração <i>Baby Boomer</i>	51
2.1.4.2 Geração X	52

2.1.4.3	Geração Y	53
2.2	Conceitos de Satisfação no Trabalho	55
2.3	Evolução Histórica da Satisfação no Trabalho	58
2.3.3	Aspectos Teóricos Causais e as Teorias que Embasam a Satisfação no Trabalho ...	61
2.3.3.1	Teoria Motivação-Higiene de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959)	61
2.3.3.2	Teoria de Satisfação de Necessidade de Vroom	65
2.3.3.3	Teoria das Características do Trabalho.....	66
2.3.3.4	Modelo de Expectativa de Porter-Lawler.....	69
2.3.4	Aspectos Teóricos Atitudinais da Satisfação no Trabalho.....	71
2.3.5	Aspectos Teóricos de Afetividade e Cognição da Satisfação no Trabalho	72
2.4	Modelo Multidimensional de Satisfação no Trabalho	74
2.4.3	Fontes e Dimensões da Satisfação no Trabalho	76
2.4.3.1	Dimensão da Satisfação: colegas	81
2.4.3.3	Dimensão da Satisfação: Salário.....	85
2.4.3.4	Dimensão da Satisfação: Promoções.....	89
2.4.3.5	Dimensão da Satisfação: Trabalho.....	91
2.5	Medidas de Satisfação no Trabalho.....	93
2.6	Consequências da Satisfação no Trabalho	96
2.6.3	Satisfação e Produtividade/Desempenho	98
2.6.4	Satisfação e Rotatividade.....	100
2.6.5	Satisfação e Absenteísmo	101
2.6.6	Satisfação e outras correlações	102
2.6.6.1	Satisfação no Trabalho e Bem-Estar no Trabalho	102
2.6.6.2	Satisfação no Trabalho e Satisfação do Cliente	104
2.6.6.3	Satisfação no Trabalho e Ética Empresarial	104
3	METODOLOGIA	106
3.1	Tipos de Pesquisa	106

3.1.1	Instrumento de Coleta de Dados	110
3.1.1.1	Escala de Satisfação no Trabalho – EST	111
4	ESTUDO DE CASO	116
4.1	Caracterização da Organização – O IF Goiano	116
4.2	População Alvo - O Assistente em Administração do IF Goiano	122
4.2.1	Seleção e Contratação, Plano de Carreira e Capacitação	127
5	RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES	130
5.1	Resultados dos dados demográficos	130
5.2	Resultados, Análise e Discussão dos <i>Escore</i>s Médios de cada questão da Escala de Satisfação no Trabalho – EST	136
5.2.1	Itens Componentes da Dimensão Satisfação com os Colegas.....	137
5.2.2	Itens Componentes da Dimensão Satisfação com a Chefia.....	142
5.2.3	Itens Componentes da Dimensão Satisfação com o Salário.....	148
5.2.4	Itens Componentes da Dimensão Satisfação com as Promoções	155
5.2.5	Itens Componentes da Dimensão Satisfação com a Natureza do Trabalho.....	162
5.3	Variação do Nível de Satisfação entre as Dimensões da EST.....	168
5.4	Média das Dimensões por Geração a que pertence	175
5.5	Comparativo entre os índices de confiabilidade da EST por Siqueira (2008) e os índices de confiabilidade obtidos neste estudo	179
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	181
	REFERÊNCIAS.....	185
	ANEXO A - Modelo de questionário para pesquisa de Satisfação no Trabalho.....	193
	ANEXO B – Artigo 37 da Constituição Federal de 1988 – Princípios da Administração Pública	196

INTRODUÇÃO

O tema Satisfação no Trabalho é comumente estudado por teóricos do comportamento organizacional e gestores empresariais desde o início do século XX (SIQUEIRA, 2008; MARTINS E SANTOS, 2006; MCSHANE E GLINOW, 2014).

As forças que impulsionaram a maior parte dos estudos concernentes à satisfação provêm dos testes empíricos, cujos pressupostos tenham preocupação econômica com manter “[...] um contingente de trabalhadores satisfeitos e, conseqüentemente, estáveis na organização, produtivos e frequentes no trabalho” (SIQUEIRA E GOMIDE JR., 2004, p.302).

Embora haja outras tantas motivações teóricas, independentemente de seus posicionamentos, é fato que a Satisfação no Trabalho influencia a produtividade, absenteísmo e rotatividade do trabalhador nas organizações (SIQUEIRA, 2008; SIQUEIRA E GOMIDE JR., 2004; SPECTOR, 2010; MARTINS E SANTOS, 2006; SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1999; MCSHANE E GLINOW, 2014).

O presente estudo compreende a Satisfação no Trabalho como atitude e, também, como um vínculo que abarca afetividade, em uma visão multidimensional baseada em cinco principais fontes de Satisfação no Trabalho, sendo estas: satisfação com chefia e colegas, que emerge de relações com as pessoas no local de trabalho; com salário e promoções, oriunda das retribuições organizacionais, e com a natureza do trabalho, proveniente das atividades realizadas que influenciam nos resultados organizacionais.

Em virtude da escassez de discussões dessa temática em organizações educacionais públicas, evidencia-se a necessidade de novos estudos, com abordagens atualizadas e contextualizadas. Afinal, educacionais públicos de ensino constituem organizações de grande relevância socioeconômica.

Ademais, o novo ambiente de trabalho e os novos caminhos de gestão presentes nas organizações, sobretudo no tocante à Gestão Estratégica de Pessoas, tendem à valorização dos trabalhadores que se voltam ao alcance de êxito nos objetivos organizacionais, em uma visão estratégica. Isso acontece na maioria das organizações, sejam privadas ou públicas. Tais tendências conduzem à reflexão sobre temas como “a satisfação do trabalhador” e a crescente valorização deste no contexto da organização que recebe seus serviços como colaborador com sua força de trabalho.

Esse novo ambiente de trabalho, quer seja em uma organização pública, quer em privada, abriga diferentes gerações que dividem o mesmo espaço e têm suas particularidades a

ser compreendidas e conflitos a ser administrados, o que gera diferenças em seus comportamentos e atitudes de uma geração para outra. Compõe o recorte das gerações que estão presentes nas organizações de trabalho a Geração *Baby Boomer*, nascida entre meados da década de 40 e início da década de 60; a Geração X, nascida entre início da década de 60 até início da década de 80 e; Geração Y - nascida entre o início da década de 80 até o início da década de 90 (ZEMKE, RAINES E FILIPCZAK, 2000; GRIFFIN & MOORHEAD, 2006; DE BORTOLI, 2013).

Obteve-se, através do contato com assistentes em administração do IF Goiano, em seu ambiente de trabalho, motivo e oportunidade de pesquisa referente à satisfação destes no trabalho. O escopo desta investigação se dará no âmbito dos servidores ocupantes de cargos de assistentes em administração, lotados em todas as doze unidades e também na Reitoria do IF Goiano. Tais servidores, além de comporem uma classe que atua em diferentes áreas administrativas, são presentes em quase todos os departamentos dentro da organização estudada. Contudo, é importante salientar que o IF Goiano possui em sua estrutura outras classes de servidores técnico-administrativos, em diferentes especificidades, tanto em cargos de nível superior, médio e fundamental, além do quadro de docentes.

Desta forma, a presente pesquisa é norteadada pelo seguinte questionamento: qual o índice de Satisfação no Trabalho dos assistentes em administração do IF Goiano, na visão multidimensional?

Quanto às hipóteses levantadas, pode-se sugerir que:

- H1 no IF Goiano: os maiores níveis de Satisfação no Trabalho de assistentes em administração são consequências da satisfação com os colegas e com a chefia, principalmente para os servidores da Geração X;
- H2 no IF Goiano: os menores níveis de Satisfação no Trabalho de assistentes em administração referem-se à satisfação com o salário e promoções, principalmente para os Y's;
- H3 no IF Goiano: quanto à dimensão de satisfação com o trabalho, esta é, em geral, elevada, principalmente para as gerações X e Y, no âmbito dos assistentes em administração.

O interesse neste assunto vem não somente do fato de que a Satisfação no Trabalho afeta a produtividade e desempenho dos trabalhadores, influenciando, também, os níveis de rotatividade e absenteísmo (ausência) nas organizações (SPECTOR, 2010; SIQUEIRA e GOMIDE JR, 2004; SIQUEIRA, 2008; MCSHANE E GLINOW, 2014), mas também porque,

nas organizações de serviço público federal e, especificamente, nas organizações educacionais, a investigação da Satisfação no Trabalho oportuniza a obtenção de importantes indicadores úteis à definição do planejamento de políticas e práticas gerenciais, às quais a Satisfação no Trabalho é extremamente sensível (SIQUEIRA, 2008). Neste contexto, a satisfação dos colaboradores atrela-se à finalidade de alcançar os objetivos institucionais (CERTO, 2003).

Medir o grau de Satisfação no Trabalho deste recorte será relevante em termos práticos à medida que a instituição estudada, através da análise dos resultados obtidos, possa considerar os aspectos relevantes ao aprimoramento da satisfação dos seus assistentes em administração que constituem importantes forças produtivas contribuintes ao alcance dos objetivos organizacionais.

Justifica-se ainda esta pesquisa quanto à viabilidade, pois tem terreno propício no acesso aos dados necessários à pesquisa, através do contato com a organização objeto deste estudo de caso, o que permite o acesso aos servidores assistentes em administração para coleta de dados e, desse modo, garantir maior qualidade e fidedignidade das informações.

O presente estudo poderá adquirir maior relevância na proporção em que sirva como subsídio às futuras pesquisas relacionadas à Satisfação no Trabalho, quiçá desenvolvidas pelos Institutos Federais ou outras instituições.

Diante disso, o objetivo geral será: analisar o nível de Satisfação no Trabalho dos assistentes em administração do Instituto Federal Goiano. Quanto aos objetivos específicos, são estes:

- Mensurar o nível de Satisfação no Trabalho dos assistentes em administração do IF Goiano, contemplando as cinco dimensões definidas na Escala de Satisfação no Trabalho – EST;
- Comparar as variações de níveis de Satisfação no Trabalho dos assistentes em administração do IF Goiano, no que tange às cinco dimensões, quais sejam: satisfação com colegas, chefia, salário, promoções, trabalho;
- Comparar a variação dos níveis de Satisfação no Trabalho no que tange à observação das diferentes gerações presentes no ambiente dos assistentes em administração do IF Goiano.

Quanto à metodologia adotada, tem-se uma pesquisa com finalidade aplicada. O método pretendido é o estudo de caso, o qual permite tratar do problema profundamente e com integração de dados.

Quanto ao objetivo, a pesquisa classifica-se como exploratória, com técnicas e procedimentos bibliográficos e documentais, além de levantamento de dados com abordagens quantitativas, pois se busca analisar e mensurar as dimensões da satisfação dos servidores técnico-administrativos investidos em cargo de assistentes em administração.

O instrumento será um questionário aplicado a toda a população de servidores assistentes em administração da instituição. Tal questionário será composto de duas partes, sendo a primeira delas com dados específicos referentes à Satisfação no Trabalho, constantes na Escala de Satisfação no Trabalho – EST (SIQUEIRA, 2008). Já a segunda parte conterá os dados demográficos, a fim de obterem-se informações que permitam a comparação de diferentes grupos de servidores quanto à hierarquia e à geração a que pertencem, necessárias à análise dos resultados. Os questionários serão acessados, respondidos e devolvidos por e-mail, sem a necessidade do contato presencial.

As questões serão tratadas quantitativamente, com uso de técnicas estatísticas, podendo ser expressas através de gráficos, tabelas e análises quantitativas, mas, também, passíveis da análise de conteúdo e de cruzamento com a literatura constituinte da fundamentação teórica deste estudo.

Quanto à estrutura da dissertação, esta apresentará seu referencial teórico dividido em duas temáticas organizadas em dois diferentes capítulos. O primeiro capítulo trará uma exposição do Serviço Público através de um viés conceitual, visitando as teorias da Administração Pública e o contexto dos Institutos Federais. O segundo capítulo contém a abordagem da Satisfação no Trabalho com foco multidimensional, marco teórico que orienta a interpretação dos resultados da presente pesquisa, explorando seus conceitos, modelos teóricos, históricos, além das medidas de Satisfação no Trabalho, do modelo multidimensional e das fontes de satisfação e demais conceitos correlatos de maior relevância ao presente estudo.

Na sequência serão tratados os procedimentos metodológicos pormenorizados e, logo depois, o estudo de caso com a caracterização da organização e descrição de análise de dados. Os subtítulos seguintes serão dedicados aos resultados obtidos e às discussões pertinentes, admitindo-se outras possíveis dimensões do problema pesquisado.

Por fim, serão registradas as considerações finais, incluindo sugestões para trabalhos futuros.

1 ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇO PÚBLICO

Diferentemente das organizações privadas que visam principalmente o lucro, as organizações públicas possuem como sua finalidade maior não o lucro, mas o atendimento ao interesse da coletividade (CARNEIRO, 2010). Ressalta-se que tais organizações obedecem à regra geral da Administração Pública, que tem por premissa maior, de acordo com Matias-Pereira (2010, p.3), a “[...] promoção da pessoa humana e de seu desenvolvimento integral em liberdade”. Outra importante característica que difere as instituições públicas das privadas é o fato de serem influenciadas mais intensamente pelo ambiente sociopolítico, o que lhes exige agilidade em buscar novas e modernas práticas de gestão. Conforme Carneiro (2010, p.1-2), nas organizações de serviços públicos

[...] as transformações sociais e econômicas que atingem a Administração Pública fazem com que esta esteja apta para responder com agilidade e qualidade aos novos usuários. E para consegui-lo precisa estar comprometida com modernas práticas de gestão, distanciando-se do antigo modelo burocrático.

Além de possuir maior dependência do ambiente sociopolítico e objetivos estabelecidos por autoridade externa, outra particular característica do serviço público repousa na necessidade de leis que regulem e permitam a ação da Administração Pública (CARNEIRO, 2010). Dessa forma, a Administração Pública somente pode agir sob autoridade dos preceitos legais, sendo unicamente por eles regida. Nesse sentido, “enquanto na administração particular é lícito fazer tudo o que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza” (MEIRELLES, 1997, p.82).

Pode-se sugerir que, diferentemente do setor privado, no setor público compreende-se que ao servidor público só é permitido fazer o que é expressamente determinado por lei, não lhe cabendo qualquer tipo de ação arbitrária (MEIRELLES, 1997; CARNEIRO, 2010).

Por fim, compreendendo as organizações públicas como prestadoras de serviço público e a Administração Pública como o governo em ação (CARNEIRO, 2010), torna-se pertinente definir sinteticamente os conceitos de Serviço Público e Administração Pública.

1.1 Conceito de Serviço Público

A definição de Serviço Público é de complexa definição devido à sua amplitude. As teorias jurídicas do Direito Administrativo (MATIAS-PEREIRA, 2010) são a fonte da maioria das referências. O autor destaca Di Pietro (2002) e Mello (2003) como importantes autores nessa definição.

Na concepção de Di Pietro (2002), o serviço público é compreendido como atividade material estabelecida por lei exercida diretamente pelo Estado ou a quem este delega, com intuito de satisfação das necessidades coletivas sob regime total ou parcial do Direito Público; já Bandeira de Mello (2003) define serviço público como o propiciado pelo Estado ou por quem este delega, sendo de utilidade ou de comodidade com intuito de satisfazer à coletividade.

O conceito de serviço público é, sobretudo, definido pela Constituição Federal, conforme defende Almeida Melo (2008, p.588), como o setor de atividades prestadas aos cidadãos, especificamente pelo Estado de forma direta ou indireta. Nesse sentido, o autor postula que

A Constituição define o serviço público como o setor das diversas atividades que somente ensejam a intervenção dos particulares de forma concedida ou delegada, mediante condições específicas e a vigilância do Estado. O serviço público, prestado, direta ou indiretamente, pelo Estado, deve ser função do interesse da coletividade.

Nesse contexto, o conceito de serviço público tem como diferencial a função de atender ao interesse da coletividade, ou seja, o interesse público. Consoante, Justen (2006) define o serviço público como uma atividade

[...] pública administrativa de satisfação concreta de necessidades individuais ou transindividuais, materiais ou imateriais, vinculadas diretamente a um direito fundamental, destinada a pessoas indeterminadas e executada sob regime de direito público. (JUSTEN, 2006. p.225-226)

Na perspectiva de Justen (2006), o serviço público tem objetivo de satisfazer as necessidades que são direito público de qualquer pessoa. Ele é regido pela lei, ou seja, compete ao serviço público atender as necessidades das pessoas em detrimento da lei.

Almeida Melo (2008) apresenta dois aspectos em sua definição conceitual de serviço público. Um deles seria o “material”, que se refere às atribuições em si, próprias do Estado na prestação do serviço público. O autor defende que sob o aspecto

[...] material, é conceituado como serviço público o conjunto de atribuições que o Estado se reserva, pela Constituição, para dispor da prestação de utilidade ou comodidade aos administrados e que o Estado assume como próprias por entender que são necessárias ao interesse social. (ALMEIDA MELO, 2008, p.588)

O outro aspecto apontado pelo autor é o “formal”, que trata das normas e princípios legais sob as quais o serviço público está submetido. Para Almeida Melo (2008, p.588), "sob o aspecto formal, é serviço público aquele que é regido e executado mediante a aplicação de princípio e de normas do Direito Público Constitucional e Administrativo".

Tanto o serviço público quanto seus trabalhadores são regidos por importantes princípios constitucionais e administrativos denominados de Princípios da Administração Pública, apresentados em resumo a seguir.

1.1.1 Princípios da Administração Pública

Existem, na Constituição da República, alguns princípios da Administração Pública de obrigatória observância a todo servidor público ou agente de qualquer ente federativo. Em caso de descumprimento destes preceitos, o subordinado está sob o risco de sofrer penalidades administrativas e até judiciais (FARIA, 2007; MADEIRA, 2008).

São cinco os princípios da Administração Pública. Quatro deles estão contidos na Constituição Federal de 1988, sendo que o quinto deles consta na Emenda Constitucional n.19/98. São eles os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (FARIA, 2007; PAZZAGLINI FILHO, 2008).

1.1.1.1 Princípio da Legalidade

O Princípio da Legalidade, conforme o Art. 37 da Constituição Federal, orienta que o servidor ou agente público obriga-se a agir na conformidade da Lei, procedendo exclusivamente de acordo com seus preceitos, diferindo-se do trabalhador particular, ao qual é permitido tudo aquilo que a Lei não impede (FARIA, 2007; PAZZAGLINI FILHO, 2008).

Isso significa que, segundo o Princípio da Legalidade, toda ação do agente ou do administrador público é altamente dependente da legislação, restringido sua ação às normas legais estabelecidas. “O administrador público somente pode fazer aquilo que a Lei permite

ou autoriza, e nos limites dessa autorização” (PALUDO, 2010, p. 25), não cabendo a tal nenhum ato discricionário ou a liberdade de fazer tudo o que a lei não impede.

1.1.1.2 Princípio da Impessoalidade

O Princípio da Impessoalidade refere-se ao dever da administração e dos servidores ou agentes públicos de priorizar o interesse público sobre o particular, próprio ou de terceiros (PAZZAGLINI FILHO, 2008; FARIA, 2007; MADEIRA, 2008; PALUDO, 2010, p. 25).

Como o nome atribuído ao princípio elucida, a impessoalidade recomenda uma postura não pessoal, não pertencente a uma pessoa ou a um grupo em especial, mas, sim, à sociedade em geral e de forma isonômica. Em outras palavras, “o Princípio da Impessoalidade visa dar tratamento igual aos administrados que se encontram em idêntica situação jurídica” (MADEIRA, 2008, p.14). Infere-se, portanto, a coibição de privilégios de qualquer natureza ou qualquer outra forma discriminatória por parte do administrador e dos agentes ou servidores públicos para com os administrados.

Segundo esse princípio, cabe ao agente público buscar a imparcialidade em suas ações e evitar qualquer tipo de discriminação (PALUDO, 2010; MADEIRA, 2008).

1.1.1.3 Princípio da Moralidade

O Princípio da Moralidade, encontrado no Art. 37 da Constituição, diz respeito a uma conduta de servidores ou agentes públicos firmada sobre princípios éticos, presentes no comportamento do bom administrador, sendo o seu contrário considerado ilicitude (PAZZAGLINI FILHO, 2008; FARIA, 2007; BANDEIRA DE MELO, 2003). Outro posicionamento comum entre tais autores é de que o comportamento que atenda ao Princípio da Moralidade deve ser aquele que priorize a coletividade acima do interesse próprio ou de terceiros, isto é, aquele que conduza ao interesse público sobre o particular.

Autentica Paludo (2010) que a Lei de Improbidade Administrativa obriga todo agente público – de todos os níveis ou categorias hierárquicas – a obedecer ao Princípio da Moralidade, sujeitando-se às penalidades legais, caso incorra em atos de improbidade.

Seguindo os posicionamentos supracitados, entende-se que o trabalhador que atua no serviço público esteja obrigado ao cumprimento do Princípio da Moralidade e sujeito às penas cabíveis em caso de descumprimento deste, o que lhe demanda maior necessidade de

observância às normas legais e maior zelo por seu comportamento organizacional com vistas à priorizar o interesse público.

1.1.1.4 Princípio da Publicidade

O Princípio da Publicidade, contido no Art. 37 da Constituição, orienta que a Administração Pública possui o dever de dar ciência ao público, por meio das mídias estabelecidas na Lei, de todas as suas decisões, atos e atividades (FARIA, 2007; PAZZAGLINI FILHO, 2008; MADEIRA, 2008). Excetuam-se desta esta regra os atos considerados secretos, reservados ou que coloquem em risco a segurança nacional (FARIA, 2007; PAZZAGLINI FILHO, 2008).

Para Faria (2007, p. 25), “publicidade é a divulgação oficial do ato para conhecimento público e início de seus efeitos externos”. De acordo com o autor, os atos administrativos produzirão efeito somente a partir do momento em que se dê ciência ao público externo, caso contrário, terá nulidade de efeito, exceto casos cuja necessidade de sigilo esteja prevista em Lei.

Este princípio visa dar transparência dos atos públicos tanto à sociedade quanto aos órgãos de controle; seu cumprimento através da divulgação dos atos administrativos confere eficácia e moralidade ao ato (PALUDO 2010; FARIA, 2007).

Faria (2007) articula também que o direito de acesso à informação dos órgãos públicos é assegurado a todos os brasileiros pelo Art. 5º, XXXIII, da Constituição Federal, o que reforça a importância de tal princípio, sobretudo em uma democracia, como é o caso do Brasil.

O posicionamento de tais autores denota que o cumprimento do Princípio da Publicidade torna-se requisito fundamental para dar efeito a um ato público, exceto os documentos sigilosos. Também reforça que, sem o seu cumprimento, não há como concretizar um ato administrativo. Isso requer atenção por parte do agente público na observância dos preceitos legais, o que representa também um fator de distinção entre atos públicos e privados.

1.1.1.5 Princípio da Eficiência

O Princípio da Eficiência instituído pela Emenda Constitucional n. 19/98 está ligado ao correto uso dos insumos e à observância do custo/benefício, com intuito de gastar menos e obter o máximo resultado social e econômico possível (FARIA, 2007; PAZZAGLINI FILHO, 2008).

A Administração Pública, embora não vise produzir resultados econômicos, deve atender de forma eficiente às necessidades demandadas pelos administrados. Isso exige atividades e serviços públicos direcionados ao bem da coletividade (FARIA, 2007; PALUDO, 2010).

Segundo Pazzaglini Filho (2008), este princípio equilibra a atuação do servidor público, ao qual não cabe apenas obedecer à lei e à honestidade, mas também o dever de adequar-se tecnicamente à função, primar pela produtividade, ter profissionalismo e satisfazer o interesse público, atendendo as demandas reais da comunidade.

Diante do posicionamento de tais autores, pode-se compreender que este princípio reflete positivamente sobre os resultados socioeconômicos e sobre o desempenho do trabalhador das organizações públicas. Pode-se dizer que esse aspecto assemelha o setor público ao privado, contudo, com diferentes finalidades, pois o primeiro visa atender à demanda de administrados que representa o interesse público, enquanto o último visa o lucro.

Os serviços públicos se classificam ainda quanto à forma de execução em três tipos distintos: a) diretos – são os serviços públicos cujo Estado é o responsável diretamente pela prestação, como justiça, polícia e tributação; b) concedidos – são os serviços públicos prestados pelo Estado por meio de concessão, permissão ou autorização, como são os casos da iluminação, coleta de lixo; c) comuns do Estado e da iniciativa privada – são os serviços públicos prestados sem ser exclusivamente pelo Estado, ou seja, são serviços públicos livres à iniciativa privada e independem de concessão ou permissão, como a saúde, previdência e a assistência social (ALMEIDA MELO, 2008).

Dessa forma, compreendendo o Serviço Público como o serviço que compete à responsabilidade da Administração Pública, será apresentado breve resumo das principais teorias da Administração Pública.

1.2 Teorias da Administração Pública

Em razão dos múltiplos sentidos ocupados pelo termo Administração Pública, torna-se difícil sua conceituação agregando amplitude e complexidade ao termo (MATIAS-PEREIRA, 2010). Considerando tais limitações, em sentido amplo, o termo designa

[...] o conjunto de serviços e entidades incumbidos de concretizar as atividades administrativas, ou seja, da execução das decisões políticas e legislativas. Assim, a Administração Pública tem como propósito a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito dos três níveis de governo: federal, estadual ou municipal, segundo preceitos de Direito e da Moral, visando o bem comum. (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.62)

Nessa perspectiva, o autor elenca a evolução conceitual do termo, as quais estão relacionadas em ordem crescente, no quadro abaixo:

Quadro 1 - Evolução do Conceito de Administração Pública

Ano	Autor	Conceito
1971, p.6	Waldo	“(i) Administração Pública são a organização e a gerência de homens e materiais para a consecução dos propósitos de um governo”. “(ii) Administração pública são a arte e a ciência das gerências aplicadas aos negócios de Estado”.
1999, p.34	Harmon e Mayer, apud Matias-Pereira, 2010, p. 62-63	“A Administração Pública é a ocupação de todos aqueles que atuam em nome do povo – em nome da sociedade, que delega de forma legal – e cujas ações têm consequências para os indivíduos e os grupos sociais”.
1998, p.10	Bobbio	“Em seu sentido mais abrangente, a expressão Administração Pública designa o conjunto das atividades diretamente destinadas à execução das tarefas ou incumbências consideradas de interesse público ou comum, numa coletividade ou numa organização estatal”.
2001	De Plácido e Silva apud Matias-Pereira, 2010, p.63	“Em seu sentido amplo, é uma das manifestações do Poder Público na gestão ou execução de atos ou de negócios políticos”.
2010, p.62	Matias-Pereira	“Administração Pública, num sentido amplo, designa o conjunto de serviços e entidades incumbidos de concretizar as atividades administrativas, ou seja, da execução das decisões políticas e legislativas”.

Fonte: elaboração da autora, com base em Matias-Pereira (2010, p.62-63).

Compreende-se, de uma forma geral, que a Administração Pública é um termo abrangente que envolve complexidade, contudo, há um aspecto comum que envolve as definições conceituais em toda a sua evolução. Trata-se do envolvimento de trabalhadores e suas atividades. Para Peters e Pierre (2010, p.16) a “[...] a Administração pública compreende tanto os que trabalham para o governo quanto suas atividades”.

Fica claro, portanto, que a maior contribuição desse escopo teórico para este estudo é o fato de que o mesmo envolve trabalhadores e suas atividades de trabalho.

A seguir, será apresentado um breve resumo dos principais modelos teóricos da Administração Pública.

1.2.1 Administração Pública Patrimonialista

Segundo Matias-Pereira (2010), à época do Estado absoluto inexistia a necessidade de separação entre o patrimônio monarca e o público. Logo, pode-se dizer que, nesse modelo de Administração Pública, o aparelho estatal, bem como os servidores públicos, eram extensões do poder da monarquia. Esse modelo propiciava maior controle e facilitava a existência de corrupção, além de incentivar o nepotismo patrimonialista. Nesse contexto, o autor afirma que

[...] na Administração Pública patrimonialista, o aparelho de estado atua como uma extensão do poder do monarca. Os servidores públicos possuem status de nobreza real. Os cargos funcionam como recompensas, o que gera o nepotismo. Isso contribui para a prática de corrupção e do controle do órgão público por parte dos soberanos. (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.113)

Essa fase, marcada pela corrupção e pelo nepotismo no serviço público, perdurou até a Constituição de 1934. Na transição para a época do Estado Liberal, as conquistas populares sociais e políticas impulsionaram mudanças que culminaram no cisma entre os patrimônios pertencentes aos governantes e o pertencente aos cidadãos “[...] que pagam impostos e passam a exigir garantias de suas liberdades” (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.113).

A partir dessa separação patrimonial entre governo e cidadãos, percebe-se o fim da fase patrimonialista e o princípio da fase burocrática, que surge em oposição ao patrimonialismo.

1.2.2 Administração Pública Burocrática

A Administração Pública Burocrática, cuja origem se dera no século XIX, surgiu com intuito de contrapor o nepotismo e também a corrupção do regime patrimonialista (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Os princípios¹ apregoados por tal modelo eram basicamente “[...] desenvolvimento, profissionalização, ideia de carreira pública, hierarquia funcional, impessoalidade, formalismo” (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.113). Todos esses princípios, embasados no poder legal e com intuito de eliminar o nepotismo e corrupção, também incorporaram “[...] controle rígido dos processos e do ingresso à carreira pública, com regras na admissão, controle nas compras, visando evitar abusos, ineficiência e incapacidade” (ibid.p.113).

O autor pensa que o modelo de Administração Pública Burocrática era

[...] funcional para responder às demandas de um Estado pequeno como era o caso do Estado Liberal. Apoiava-se em normas rígidas, o que não exigia um sistema descentralizado de gestão. Nesse modelo burocrático, o Estado – cujas funções são mínimas – não tem dificuldade de executar diretamente os serviços sob sua responsabilidade. (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.114)

Tal informação remete à ideia de que este modelo teria sua funcionalidade à demanda existente da época. No entanto, as demandas se tornaram maiores com a chegada da Democracia que, sendo responsável pela geração do bem comum, tem suas funções sociais, econômicas e políticas ampliadas significativamente. Com tal ampliação, o modelo burocrático torna-se incapaz de atender as demandas e, portanto, é substituído pelo modelo gerencial (MATIAS-PEREIRA, 2010).

1.2.3 Administração Pública Gerencial

O modelo gerencial da Administração Pública é embasado nas práticas gerenciais de empresas privadas, ou seja, “[...] tem como fonte e inspiração a prática do gerenciamento de empresas privadas, por meio do qual se procura transferir instrumento de gerência empresarial para o setor público” (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.113). Há uma nítida separação entre a esfera pública, que direciona políticas e diretrizes básicas aos gestores, e a esfera administrativa.

¹ Princípios que constituem o modelo ideal de Burocracia de Max Weber.

1.2.4 A Nova Gestão Pública

Tem-se uma Nova Gestão Pública – NGP cujo surgimento foi movido pela “[...] crise fiscal, persistência da cultura burocrática, mitigada por práticas patrimonialistas, e elevado déficit de desempenho, tanto em quantidade quanto em qualidade na prestação de serviços públicos [...]” (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.111). O déficit de desempenho na prestação dos serviços público, segundo o autor, “[...] ainda está presente na nossa realidade” (ibid. p.111).

A Nova Gestão Pública é considerada foco de discussões envolvendo acadêmicos e servidores públicos, nos temas de estrutura, gestão e controle (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.111). Seu conceito, até 2010, era dependente de reconhecimento pela comunidade acadêmica. Talvez sejam essas as razões que explicam a variação na abrangência do termo entre os vários autores (CARNEIRO, 2010).

Alguns autores consideram a NGP como processo evolutivo enquanto outros a situam em dado momento histórico (CARNEIRO, 2010). Nessa perspectiva, Matias-Pereira (2010) salienta que a concepção da NGP está apoiada nas

[...] teorias da Escolha Pública (*Public Choice*) e, em particular, do Agente-Principal. A ela também foram agregados os aspectos contemporâneos da gestão empresarial, por exemplo, a *Total Quality Management* (TQM), reengenharia, *stakeholders*, orientação a clientes, foco em resultados, flexibilização, remuneração variável por desempenho, entre outros. (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.111)

É importante ressaltar que novos temas surgem com intensidade, tais como o tema do Desenvolvimento, a ele agregando-se outros mais como “sustentabilidade, estabilidade econômica, política institucional e social em um mundo globalizado” (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.111).

É pertinente salientar que a NGP também pode ser conhecida por outra denominação, a NPM (*The New Public Management*), que consiste em “[...] um movimento real resultante de reformas administrativas governamentais iniciadas nas três últimas décadas, mesmo que alguns governos não se referenciem a tal acrônimo quando implementam tais práticas” (CARNEIRO, 2010, p.32). Compreende-se a NGP como uma contínua utilização das boas práticas oriundas da iniciativa privada aplicadas ao setor público.

Carneiro (2010) classifica as práticas de NPM em cinco elementos:

- Contato com Cidadãos: inclui práticas como *e-government*, transparência, acesso a serviços, participação da comunidade, entre outros;
- Capital Humano: inclui desenvolvimento de: liderança, habilidades e competências, e reconhecimento por: meritocracia, desempenho, entre outros;
- Governança e estruturação: inclui *outsourcing*, privatização, parcerias etc.;
- Amparo Legal e Marco Regulatório: inclui normatização, regulamentação etc.;
- Práticas de Gestão; inclui Planejamento Estratégico, indicadores de desempenho, gestão do conhecimento etc.

Compreende-se que as mudanças organizacionais na Administração Pública impulsionadas pelo ambiente externo permitiram uma aproximação maior entre as teorias e práticas organizacionais da iniciativa privada para com o ambiente organizacional do serviço público, o que resultou em muitos benefícios, contudo, trazendo grandes desafios.

1.2.5 Desafios e Perspectivas da Administração Pública Contemporânea

Os desafios advêm das transformações no Sistema Capitalista, em que o capitalismo financeiro mundial subjuga o capitalismo gerencial do século XX, sendo inevitável a “[...] imposição do mundial sobre o nacional, do especulador sobre o administrador e do financista sobre o produtor” (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.243). Somam-se a isso as mudanças contemporâneas sociais, econômicas, ambientais, e tecnológicas, bem como a ascensão econômica e novo posicionamento do Brasil no cenário econômico mundial. Assim, Matias-Pereira sugere que a partir de

[...] profundas mudanças socioeconômico-ambientais- políticas – aceleradas pelas mudanças de paradigmas no campo da tecnologia da informação e comunicação – está nascendo um novo equilíbrio de poder, no qual países como o Brasil, Rússia, Índia e China (BRICs) surgem no cenário mundial como os novos motores da economia mundial. (MATIAS-PEREIRA, 2010)

Nesse contexto, o presente estudo compreende que os fatores externos influenciam o ambiente interno, ou seja, as mudanças externas à organização são capazes de impor, de certa forma, mudanças internas nas organizações. Nesse contexto, as mudanças que ocorrem fora do país exercem influência dentro dele, repercutindo na realização do trabalho dentro do

serviço público. Dessa forma, Matias-Pereira (2010, p.243) contextualiza e especifica algumas dessas mudanças, afirmando que

essas alterações, que estão ocorrendo num ambiente cada vez mais complexo e repleto de desafios – com destaque para a desigualdade de renda, mudanças climáticas e escassez de recursos naturais –, estão repercutindo e exigindo uma nova postura das instituições e dos gestores públicos.

Segundo o mesmo autor, é coincidente a crescente preocupação da Administração Pública em muitos países mundo a fora no tocante às relações com os usuários cada vez mais exigentes no que diz respeito à qualidade e eficiência dos serviços públicos, dificultadas pela resistência à adoção de ferramentas de melhoria do atendimento, o que tem levado a Administração a buscar soluções focando no cidadão.

Por conseguinte, muitos países, em razão das expectativas dos usuários cada vez mais exigentes, têm implementado mudanças no setor público, aderindo a inovações tecnológicas que propiciam uso de ferramentas diversas na melhoria do atendimento, possibilitada pelo intenso uso da informática, redes, *softwares* e telecomunicações (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Concernente às mudanças no setor público, o autor sugere a valorização e busca de medidas para melhorar o desempenho com intuito de alcançar resultados na Administração Pública. Tal fato tem motivado a busca de um modelo de gestão para atingir vários objetivos, dentre os quais, por exemplo, a melhoria da qualidade dos serviços ofertados à população e a promoção da valorização do servidor público (MATIAS-PEREIRA, 2010).

O sistema de gestão de pessoal constitui uma das ações promotoras de melhoria de desempenho na Administração Pública. Assim, grande parte das ações da Administração Pública, inclusive a ação de gestão de pessoal, converge para a melhoria da qualidade da prestação do serviço público na visão dos usuários, considerando que o principal objetivo da Administração Pública consiste na “[...] promoção da pessoa humana e seu desenvolvimento integral em liberdade” (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.246).

1.3 O Serviço Público no Âmbito dos Institutos Federais

No âmbito dos Institutos Federais bem como no das demais instituições públicas de ensino superior e/ou técnico, o serviço público tem como finalidade principal a produção de conhecimento para atender a sociedade e contribuir para o seu desenvolvimento através da

qualificação profissional, de acordo com as demandas influenciadas pelo processo de industrialização do país (BRASIL, 2014).

Os Institutos Federais, assim como as demais universidades, tem seu foco no atendimento às demandas voltadas ao processo de desenvolvimento tecnológico e socioeconômico. Atualmente, os Institutos Federais ofertam não somente o ensino técnico, mas também o superior, sendo consideradas importantes instituições na atuação em formação profissional para atendimento às demandas voltadas ao processo de desenvolvimento tecnológico e socioeconômico em todo o país (BRASIL, 2014).

Instituições dessa natureza são organizações diferenciadas das demais e têm interesse nas teorias de administração voltadas para seu tipo específico de produção/atuação, a fim de determinar ou permear seu caráter gerencial (CARNEIRO, 2010).

1.3.1 Institutos Federais

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia são instituições públicas de ensino, componentes da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica – Rede EPT, subordinada ao Ministério da Educação. A Rede EPT atende todos os Estados do Brasil, fornecendo cursos técnicos, superiores tecnológicos, licenciaturas, mestrados e doutorados (BRASIL, 2014).

Os Institutos Federais são instituições multicurriculares com estruturas multicâmpus, voltados especialmente para oferta de educação profissional, técnica e tecnológica em diversas modalidades de ensino, por meio de *know-how* (saber como) oriundo da junção entre conhecimentos profissionais e tecnológicos e práticas pedagógicas. Inicialmente visualizada como instrumento político para as “classes desprovidas”, referência às classes economicamente desfavorecidas, hoje a Rede Federal figura como uma importante estrutura que oferece a todas as pessoas o acesso às conquistas tecnológicas e científicas (ibid. 2014).

1.3.1.1 Breve Histórico dos Institutos Federais

Historicamente, os Institutos Federais, constituintes da Rede Federal, tiveram seu início em 1909, quando o então presidente Nilo Peçanha sistematizou 19 escolas de artífices e

aprendizes. Essas escolas, anteriormente ligadas ao Ministério dos Negócios da Agricultura, Indústria e Comércio, em 1930, tornaram-se subordinadas ao Ministério da Educação e Saúde Pública. Em 1937, tornaram-se Liceus Industriais. Em 1941, o ensino profissional tornou-se de nível médio e, um ano mais tarde, os Liceus passaram a ser denominados de Escolas Industriais e Técnicas. Dezoito anos após, foram intituladas como Escolas Técnicas Federais, tipificadas como autarquias (BRASIL, 2014).

Nas últimas décadas, estabeleceu-se no país uma rede constituída por escolas agrícolas intituladas Escolas Agrotécnicas Federais. O ensino técnico ofertado por tais escolas foi impulsionado pela crescente demanda de mão de obra técnica, ocasionada pelo desenvolvimento agrícola e industrial brasileiro. Como resultado desses eventos, a Educação Profissional e Tecnológica adquiriu valor estratégico ao desenvolvimento do país. Essas escolas deram origem aos chamados Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica - Cefets (ibid. 2014).

Em 1980, com o surgimento de um novo cenário econômico e produtivo vinculado às novas tecnologias ligadas à produção e serviços, os Institutos Federais principiaram uma diversificação de cursos e outros programas com intuito de atender a essa demanda emergente (ibid. 2014). Assim, os Institutos Federais, com a responsabilidade de prover a demanda dos diversos setores econômicos nacionais, assumiram a missão de promover a qualificação profissional, realizar pesquisas e desenvolvimento de novos processos, produtos e serviços em colaboração ao setor produtivo (ibid. 2014).

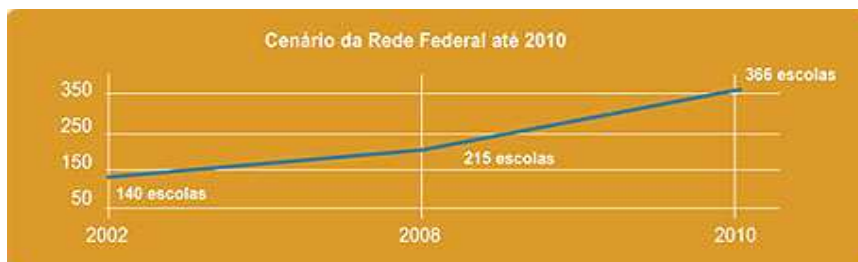
Pacheco (2011, p.9) elenca os quantitativos de instituições à época do surgimento dos IF's:

São 38 institutos, com 314 campi espalhados por todo o país, além de várias unidades avançadas, atuando em cursos técnicos (50% das vagas), em sua maioria na forma integrada com o ensino médio, licenciaturas (20% das vagas) e graduações tecnológicas, podendo ainda disponibilizar especializações, mestrados profissionais e doutorados voltados principalmente para a pesquisa aplicada de inovação tecnológica.

No período compreendido ente 1909 e 2002, 140 unidades foram implantadas no país e, entre 2003 e 2010, 214, conforme plano de expansão da rede federal de educação profissional². O cenário da expansão da Rede Federal até 2010 está ilustrado na figura 1.

² Dados obtidos no portal do MEC.

Figura 1 - Cenário de expansão da Rede Federal até 2010



Fonte: <http://redefederal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal>.

Atualmente, são 354 unidades que geram mais de 400 mil vagas em todo o país. Com outras 208 novas unidades que, segundo o *site* do MEC, estavam previstas para o final do ano de 2014, tornam-se 562 unidades em pleno funcionamento, gerando um total de 600 mil vagas³.

De uma maneira geral, o presente estudo envolverá somente uma das instituições localizadas no Centro-Oeste, com enfoque específico a esse Instituto Federal, assunto tratado no capítulo 5 desta produção.

³ Dados obtidos no portal do MEC.

2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

O tema Satisfação no Trabalho é largamente estudado por pesquisadores do comportamento organizacional e gestores empresariais desde o início do século XX (SIQUEIRA, 2008; MARTINS E SANTOS, 2006; MCSHANE E GLINOW, 2014).

Em 1960 e 70, com as significativas alterações no entendimento sobre os fatores capazes de influenciar resultados organizacionais oriundos da força de trabalho, a satisfação figurou como um dos temas dominantes nas pesquisas que buscavam antecedentes preceptores de níveis de produtividade, desempenho, absenteísmo (ausência) e rotatividade no trabalho (SIQUEIRA, 2008; SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2004). Spector (2010, p.320) concorda que a Satisfação no Trabalho seja um tema que tem atraído a atenção de muitos teóricos, afirmando que “[...] é a variável central em muitas teorias que lidam com os fenômenos organizacionais, como a natureza do trabalho, a supervisão e o ambiente de trabalho”.

A partir da década de 80, este tema é uma das variáveis mais comumente pesquisadas (STAW e ROSS, 1985; SPECTOR, 2006). Em uma versão mais recente Spector (2010, p.320) destaca que “[...] possivelmente a variável mais popular na psicologia organizacional, a Satisfação no Trabalho é frequentemente incluída em estudos de todos os tipos de fenômenos organizacionais”.

Nos estudos de Siqueira e Gomide Jr. (2004, p.301-302), a Satisfação no Trabalho é analisada como um tipo de vínculo afetivo com o trabalho que, no nível de microanálise, centraliza “[...] o interesse de gestores e pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento”, dentre tais a Administração. Para eles, a Satisfação no Trabalho passou a compor um corpo teórico utilizado no processo de

[...] formação de competências para que gerentes pudessem planejar estratégias capazes de levar trabalhadores a se tornarem satisfeitos e envolvidos com o trabalho, tendo como consequência, elevação de produtividade e desempenho e redução de absenteísmo e rotatividade. (SIQUEIRA E GOMIDE JR., 2004, p.302)

Em uma versão mais recente, as concepções de Siqueira (2008) traduzem esse interesse como especial, principalmente no que concerne à utilidade desses estudos para conferir se suas políticas e práticas de gestão estão adequadas, externando o seu objetivo prático. Nessa perspectiva, a autora sugere que

[...] pelo fato de ser um tema que interessa não só aos pesquisadores, mas especialmente aos gestores que buscam conferir a adequação de suas políticas e práticas de gestão, as análises dos índices de Satisfação no Trabalho passaram a ser constantes em diversas organizações. (SIQUEIRA, 2008, p.267)

O interesse de gestores e administradores pode ser identificado também nas concepções de McShane e Glinow (2014), em seu relato sobre a preocupação de diversas empresas em monitorar a Satisfação no Trabalho. Além disso, estas empresas competem por posições e prêmios de “melhor lugar para trabalhar”, e algumas delas inclusive vinculam bonificação de seus executivos a níveis de Satisfação no Trabalho obtidos. Para tais autores, esse interesse das empresas remete-se ao fato de a satisfação afetar diversos comportamentos no trabalho, dentre os quais desempenho da tarefa, desistência e absenteísmo.

Dessa forma, o tema desperta interesse dos institutos de pesquisa que categorizam as empresas, sendo a Satisfação no Trabalho um importante índice utilizado para identificação das melhores empresas para trabalhar. Nessa perspectiva, Siqueira (2008, p.267) defende que “os institutos de pesquisa que se dedicam a elaborar um *ranking* das melhores empresas para se trabalhar, incluem os índices de Satisfação no Trabalho como um dos principais indicadores das melhores empresas”.

Todavia, Siqueira e Gomide Jr. (2004) advertem que a Satisfação no Trabalho é estudada pelos teóricos sob duas óticas principais: de um lado, os pressupostos econômicos e, de outro, os sociais e humanistas.

Desse modo, a vertente oriunda de pressupostos econômicos, segundo os autores, é constituída, sobretudo pelos estudiosos do comportamento organizacional e gestores organizacionais, cujos pressupostos com fins econômicos versam especialmente sobre o papel da Satisfação no Trabalho a respeito de comportamentos dos trabalhadores considerados relevantes para as organizações.

A outra vertente refere-se aos pressupostos sociais e humanistas, segundo a qual “independentemente do modo como se relaciona ou influencia comportamentos no trabalho”, a Satisfação no Trabalho admite que “suposições de natureza particularmente sociais e humanistas também a concebem como um fenômeno importante para ser analisado e entendido” (SIQUEIRA E GOMIDE JR., 2004, 301-302).

Entretanto, os mesmos autores reconhecem que as forças que impulsionaram a maior parte dos estudos relativos à satisfação provêm dos testes empíricos cujos pressupostos tenham preocupação econômica em manter “[...] um contingente de trabalhadores satisfeitos

e, conseqüentemente, estável na organização, produtivo e frequente no trabalho” (SIQUEIRA E GOMIDE JR., 2004, p.302).

Independentemente do posicionamento das diferentes motivações teóricas, é fato que a Satisfação no Trabalho influencia a produtividade, o absenteísmo e a rotatividade do trabalhador nas organizações (SIQUEIRA, 2008; SIQUEIRA E GOMIDE JR., 2004; SPECTOR, 2010; MARTINS E SANTOS, 2006; SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1999; MCSHANE E GLINOW, 2014).

Siqueira e Gomide Jr. (2004) afirmam que o tema desperta interesse nos estudiosos em Psicologia do Trabalho e também em gestores, pois estes entendem que os trabalhadores satisfeitos tendem a produzir mais, gerando menos custos e mais lucros.

Para melhor compreensão desse importante tema, serão abordados o contexto de “trabalho” e as gerações nele contidas, e, de forma específica, o conceito, a historicidade, os modelos teóricos e as principais teorias relativas à Satisfação no Trabalho.

2.1 O Trabalho

Quando está em discussão um construto como “Satisfação no Trabalho”, entender conceitualmente o termo “trabalho” está diretamente conectado ao sucesso da interpretação do construto. Importa possuir clareza das formas principais de concepção de trabalho, a fim de permitir a ampliação da capacidade crítica ao leitor do presente estudo (BORGES e YAMAMOTO, 2004). Para tanto, serão abordados alguns aspectos socioeconômicos, históricos e organizacionais neste âmbito.

Historicamente, o termo assumiu múltiplos sentidos e significados nas mais diversas áreas do conhecimento, como na Administração ou na Psicologia, sendo estudado sob diferentes perspectivas, tais como: significados e/ou sentidos do trabalho, com os autores Albornoz (1988) e Codo (1997); psicologia, organizações e trabalho, com Borges e Yamamoto (2004); Administração, com Robbins (2005), Motta e Vasconcelos (2005), Drucker (2002) e Maximiano (2000) e; comportamento organizacional, como é o caso de Griffin e Moorhead (2006), dentre outros.

O trabalho, ao longo da história humana, tornou-se organizado à medida que lhe foram aplicadas teorias organizacionais, que, por sua vez, evoluíram também, adquirindo novos enfoques, até chegarem às concepções contemporâneas, conforme McShane e Glinow (2014) e Robbins (2005) abordam. Essas concepções contemporâneas sobre organização ocorrem

dentro de uma visão estratégica e integrada, de acordo com o estudo de Schermerhorn (2006) e Griffin e Moorhead (2006). Tal visão atribui valorização aos trabalhadores, compreendidos, na atualidade, como recursos de maior importância dentro das organizações, bem como também contextualizam Vilas Boas e Andrade (2009), Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) e Certo (2003). Cabe dizer que a ideia se aplica sejam estas organizações públicas ou privadas, abrigando diferentes gerações (SCHERMERHRORN, 2006), abrindo espaços a maiores preocupações com temas como a Satisfação no Trabalho e em diversos enfoques organizacionais.

Incluem-se, nesse contexto, as organizações de serviço público que, embora não visem lucro (CARNEIRO, 2010), convivem em um ambiente cada vez mais competitivo e globalizado, aderindo às tendências teóricas e práticas oriundas da iniciativa privada (MATIAS-PEREIRA, 2010) engajadas nesse processo evolutivo, bem como no reconhecimento das forças produtivas constituídas de pessoas, vistas na atualidade como essenciais ao alcance dos objetivos organizacionais. Essa realidade não é diferente nos Institutos Federais que, com objetivos de prestar serviços educacionais para atender a crescente demanda, têm demonstrado grande preocupação com os resultados organizacionais, reconhecendo a importância do capital humano no sucesso do alcance de objetivos organizacionais e/ou resultados pretendidos, atrelando à satisfação de seus servidores o alcance de muitos objetivos organizacionais (BRASIL, 2014).

2.1.1 Aspectos Conceituais e Socioeconômicos do Trabalho

Para conceituar o termo “trabalho”, podem-se levar em consideração seus aspectos físicos - uma força exercida por alguém - ou até questões mais complexas relacionadas à Filosofia, Economia e cultura.

A palavra trabalho tem tantos significados quanto seu próprio exercício. Para Albornoz (1988, p.8), quando se remete à palavra trabalho, ela às vezes está

carregada de emoção, lembra dor, tortura, suor do rosto, fadiga. Noutras, mais que aflição e fardo, designa a operação humana de transformação da matéria natural em objeto de cultura. É o homem em ação para sobreviver e realizar-se, criando instrumentos, e com esses, todo um novo universo cujas vinculações com a natureza, embora inegáveis, se tornam opacas.

O sociólogo Domenico de Masi afirma que, para os gregos, o trabalho

tinha uma constatação estritamente física; “trabalho” era tudo aquilo que fazia suar, com exceção do esporte. Quem trabalhava, isto é, suava, ou era um escravo ou era um cidadão de segunda classe. As atividades não físicas (a política, o estudo, a poesia, a filosofia) eram “ociosas”, ou seja, expressões mentais, dignas somente dos cidadãos de primeira classe. (MASI, 2000, p.17-18)

Compreende-se que, para alguns, o significado de trabalho pode ser meramente físico, enquanto para outros se reporta a questões de maior complexidade. No decorrer da história do homem, o trabalho assumiu diversas dimensões e, em cada momento, assumiu características bastante distintas, peculiares à cultura vivida em seu próprio tempo.

Etimologicamente, a palavra trabalho originou-se do latim *tripalium*, conquanto outras hipóteses a associem a *trabaculum*. Igualmente, *tripalium* era uma ferramenta da agricultura que mais tarde foi usada como instrumento de tortura, por isso, às vezes reporta-se o significado de “trabalho” a algo penoso, com conotação negativa (ALBORNOZ, 1988). Além desta definição etimológica, em Língua Portuguesa é possível encontrar:

ambas as significações: a de realizar uma obra que te expresse, que dê reconhecimento social e permaneça além da tua vida; e a de esforço rotineiro e repetitivo, sem liberdade, de resultado consumível e incômodo inevitável. No dicionário, aparece em primeiro lugar o significado de aplicação das forças e faculdades humanas para alcançar determinado fim; atividade coordenada de caráter físico ou intelectual, necessária a qualquer tarefa, serviço ou empreendimento; exercício dessa atividade como ocupação permanente, ofício, profissão. (ALBORNOZ, 1988, p.9)

Estas definições, embora tentem sintetizar o significado ocupado pela palavra trabalho, devem perceber que este é “objeto de múltipla e ambígua atribuição de significados e/ou sentidos” (BORGES E YAMAMOTO, 2004, p.24).

Diferentemente das múltiplas e mais comuns concepções cotidianas – como simplesmente distinguir se um trabalho é humano ou animal, se braçal ou intelectual, se remunerado ou não –, nas concepções científicas, o trabalho assume maior complexidade de sentidos e significados nos diversos prismas teóricos (ALBORNOZ, 1988; BORGES E YAMAMOTO, 2004).

A visão científica diferencia trabalho humano e animal de forma muito mais complexa, por abarcar diferentes análises críticas, por diferentes prismas teóricos envolvendo outros aspectos como, por exemplo, a intermediação da cultura, tema abordado por autores como Argyle (1990); ou a intencionalidade humana, abordada por Marx (1983, p.149-150); ou ainda

as capacidades cognitivas, de autores como Borges e Yamamoto (2004) e Spector (2010). Essas variações agem diretamente sobre a forma de analisar o modo como as organizações planejam e organizam o trabalho (BORGES e YAMAMOTO, 2004).

Nesse contexto, em uma linguagem simplificada, mas com profundidade de conhecimento científico, Albornoz (1988, p.12) afirma que “para muitos, o que distingue o trabalho humano dos outros animais é que neste há consciência em intencionalidade enquanto os animais trabalham simplesmente programados sem consciência”.

A mesma complexidade analítica científica referida anteriormente se dá em torno da diferenciação entre trabalho braçal (físico) e intelectual. Segundo Albornoz (1988), o primeiro associava-se a atividades típicas da classe servil, executora de funções predestinadas, enquanto o segundo fora considerado de maior relevância para ao espaço social por atribuir transformações à sociedade. Contudo, ambos são considerados uma ação de esforço para determinado fim.

De Masi (2000) sugere que, para os gregos, o termo “trabalho” assumia sentido especificamente físico, não abarcando atividades intelectuais, as quais eram por eles consideradas como ócio, uma atividade exercida por uma classe superior. Ademais, o ócio era tido pelos gregos como exercício de maior importância à época (GOMES, 2008; DE MASI, 2000; ALBORNOZ, 1988). Nesse recorte, o ócio significava para os gregos:

[...] desprendimento das tarefas servis, condição propícia à contemplação, à reflexão e à sabedoria. No entanto, apesar de assumir caráter contemplativo e reflexivo, não significava passividade. Ao contrário, representava um exercício em forma elevada, atribuído à alma racional: os filósofos eram adeptos da tese de que os tesouros do espírito eram frutos do ócio. (GOMES, 2008, p.21)

Quanto ao discernimento entre trabalho remunerado ou não remunerado, as concepções científicas assumem o mesmo grau de complexidade visto na descrição dos tipos de trabalho elencados anteriormente. Nesse caso, o trabalho remunerado envolve os aspectos socioeconômicos, conforme Brief e Nord (1990), bem como a diferenciação entre trabalho e emprego, na perspectiva de Woleck (2002). Há ainda a diferenciação entre trabalho, emprego e ocupação que, apesar da proximidade dos termos enraizados nos hábitos linguísticos adotados pela maioria das pessoas, possuem peculiaridades assumidas no decorrer da história, as quais lhes atribuem distinção entre si (WOLECK, 2002; ALBORNOZ, 1988).

As digressões acima trazem para o presente estudo a constatação de que o trabalho humano remunerado tem grande importância na atualidade. Os pressupostos de Brief e Nord

(1990) atribuíram importância econômica ao trabalho. Borges e Yamamoto (2004, p.26) sugerem que o trabalho “[...] refere-se ao que se faz para ganhar a vida ou se é pago pra fazer”. É possível afirmar que, por analogia, essa importância econômica atribuída ao trabalho pelos teóricos refira-se, sobretudo, ao trabalho remunerado.

Borges e Yamamoto (2004, p.26) reafirmam essa importância econômica ocupada pelo trabalho quando sugerem que “os aspectos socioeconômicos são considerados importantes e delimitadores do mundo do trabalho”. Contudo, é salutar reafirmar que o trabalho, ocupando tal importância socioeconômica, não se resume apenas às transformações materiais, mas também à transformação humana, oriunda das relações entre pessoas, natureza e sociedade. Tais transformações refletem-se também na vida psíquica, econômica, social, cultural e política (MALVEZZI, 2004; BORGES e YAMAMOTO, 2004).

Isso significa para o presente estudo que não se pode desassociar a importância econômica da importância social, ou seja, há importância econômica provocada pela própria necessidade humana, desde as necessidades básicas (alimentação, moradia etc.) até mesmo as necessidades de realização profissional, que se realiza nas relações humanas entre pessoas e também nas relações humanas com a natureza (BORGES E YAMAMOTO, 2004; ANTUNES, 1997).

Nessa perspectiva, Antunes (1997) infere que o trabalho é uma ação essencial e indissociável da relação homem-natureza e sociedade-natureza. Similarmente, Borges e Yamamoto (2004), ancorados aos pressupostos de Antunes (1997), apontam como premissa o trabalho como ação essencial à relação entre homem e natureza/ sociedade e natureza. Em consonância, Codo (1997, p. 26) admite que o trabalho signifique “uma relação de dupla transformação entre homem e natureza, geradora de significado”. Borges e Yamamoto (2004, p.27) ressaltam o fato de que “na sua condição originária, o trabalho deriva de necessidades naturais (fome, sede etc.), mas realiza-se na interação entre os homens ou entre os homens e a natureza”.

Sob o mesmo ponto de vista, Carmo (2001, p.15) argumenta que, na relação entre homem e natureza, o trabalho seja uma espécie de mediador. Nesse sentido, define trabalho como:

[...] toda atividade realizada pelo homem civilizado que transforma a natureza pela inteligência. Há mediação entre o homem e a natureza: domando-a ele a seu desejo, visa extrair dela sua subsistência. Realizando essa atividade, o homem se transforma, se auto produz e, ao se relacionar com outros homens, na fazer de sua atividade, estabelece a base das relações sociais.

Segundo Carmo (2001), o trabalho, além de mediador na relação homem e natureza como forma de subsistência, é igualmente importante no estabelecimento das relações sociais.

Isso denota que o trabalho possui significativa importância socioeconômica. Por tal motivo, pode-se dizer que o trabalho e o que se pensa sobre ele andam unidos às condições econômicas e sociais vividas por cada pessoa. Logo, o que se pensa a respeito de trabalho dependerá ainda

[...] do acesso que cada pessoa tem à tecnologia, aos recursos naturais e ao domínio do saber fazer; da sua posição na estrutura social; das condições em que ela executa suas tarefas; do controle que tem sobre seu trabalho; das ideias e da cultura do seu tempo; dos exemplos de trabalhadores que cada uma tem em seu meio, entre outros aspectos. (BORGES E YAMAMOTO 2004, p.27)

Trabalho, compreende-se então, é “uma prática transformadora da realidade que viabiliza a sobrevivência e a realização do ser humano” (MALVEZZI, 2004, p.13).

Por fim, compreende-se que todos os significados científicos componentes do construto de trabalho têm grande importância como base teórica à compreensão do conceito de trabalho. O presente estudo não aprofundará essas questões, optando por trazer apenas elementos essenciais à compreensão da historicidade e demais esclarecimentos gerais à abordagem da Satisfação no Trabalho em espaço organizacional, no qual se dará o estudo de caso.

2.1.2 Aspectos Organizacionais do Trabalho

Contemporaneamente, o trabalho humano insere-se em estruturas organizacionais, definidas ou configuradas como sistemas relacionais que envolvem tarefas, fluxos de trabalho, subordinação e autoridade e canais de comunicação (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006; SCHERMERHORN, 2006; ROBBINS, 2005).

Uma organização de trabalho conceitua-se como “[...] um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum” (ROBBINS, 2005, p.31) ou, ainda, como “[...] uma coleção de pessoas que trabalham juntas para alcançar um objetivo comum” (SCHERMERHORN, 2006, p.2) ou também como “[...] um grupo de pessoas que trabalham juntas para atingir metas comuns” (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006, p.368).

As organizações de trabalho podem ser com ou sem fins lucrativos, privadas ou públicas, grandes corporações ou agências governamentais ou mesmo faculdades e universidades, por exemplo. (ROBBINS, 2005; SCHERMERHORN, 2006).

É importante salientar que, embora sejam consideradas organizações, as instituições públicas, diferentemente das de ordem privada, não visam lucro, mas, sim, atender ao interesse da coletividade. Entretanto, organizações, tanto públicas quanto privadas, têm em comum a utilização de recursos administrativos e o fato de serem administradas por administradores. Todavia, no caso das instituições públicas, esses administradores diferenciam-se por serem administradores públicos, sendo alguns de carreira e outros temporários (CARNEIRO, 2010).

Quer pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, as organizações de trabalho comungam de conceituações e características bastante consensuais entre alguns autores na literatura. As principais incluem: possuir um propósito distinto, incluir pessoas e possuir uma estrutura sistemática (ROBBINS, 2005).

Independentemente de seu tipo, toda organização carrega um propósito ou objetivo que lhe trouxe à vida, de modo que os objetivos organizacionais correspondem a “[...] produzir bens e/ou serviços que satisfaçam as necessidades dos consumidores” (SCHERMERHORN, 2006, p.2). Griffin e Moorhead (2006, p.368) interpretam que os objetivos organizacionais devem apontar para as razões de existência de uma organização, ou seja, “[...] na verdade, respondem à pergunta: Qual é o nosso negócio?”. Complementa Certo (2003, p.108) que os objetivos organizacionais constituem “[...] os alvos em relação aos quais o sistema gerencial aberto é direcionado”. Esses objetivos organizacionais, por sua vez, são alcançados por meio de metas pré-estabelecidas, que tornem os objetivos estabelecidos alvos mensuráveis; essas metas podem ser definidas como “[...] alvos da Administração para atingir seus objetivos” (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006, p.368).

Para o alcance de tais metas, torna-se necessário estabelecer estratégias definidas como planos de ação, desdobrando-se em alcance dos objetivos organizacionais (ibid. 2006). Similarmente, Schermerhorn (2006, p.70) define “estratégia” como “[...] um plano de ação bastante amplo, que identifica o direcionamento de longo prazo e guia a utilização de recursos para atingir a missão e os objetivos dessa organização com vantagem competitiva sustentável”. Contudo, para que exista uma estratégia, necessário é “[...] desenvolver uma estrutura e os processos organizacionais a fim de realizar o trabalho” (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006, p.368).

Para Robbins (2005, p.171), uma estrutura organizacional é aquela que “[...] define como são formalmente divididas, ocupadas e coordenadas as tarefas dos cargos”. Na concepção de Schermerhorn (2006, p.98), esta estrutura “[...] representa o sistema de tarefas, fluxos de trabalho, relações de subordinação e canais de comunicação que conectam as diferentes partes de uma organização”. Certo (2003) entende que essas estruturas reportam-se às relações existentes entre os recursos de um sistema de administração. Ainda nesta linha, Griffin e Moorhead (2006, p.368) afirmam que a estrutura organizacional constitui “o sistema de relações entre tarefas, subordinação e autoridade que configura o trabalho de uma organização. Portanto, a estrutura define a forma e a função das suas atividades. Também delinea como as partes da organização se subdividem [...]”.

As estruturas organizacionais de trabalho podem ser formais ou informais (CERTO, 2003; SCHERMERHORN, 2006), de modo que as estruturas informais consistem “[...] nas relações de trabalho não oficiais entre seus membros” (SCHERMERHORN, 2006). De acordo com Certo (2003, p.202), este tipo de estrutura concerne aos “[...] padrões de relacionamento que surgem em virtude das atividades informais dos membros da empresa”. Já as estruturas formais dizem respeito à forma ou configuração conforme constam em seus organogramas e descrevem a forma como a organização deve trabalhar, ou seja, se baseiam na divisão do trabalho e coordenação da divisão de tarefas (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006; SCHERMERHORN, 2006; CERTO, 2003).

Geralmente, as estruturas organizacionais formais são descritas na forma de um organograma que identifica as pessoas, os cargos, as relações de subordinação, suas linhas de hierarquia e comunicação (SCHERMERHORN, 2006; GRIFFIN E MOORHEAD, 2006).

De acordo com Schermerhorn (2006), as estruturas mais tradicionais abarcam em comum basicamente três principais tipos de organizações: funcionais, divisionais e matriciais.

Para o autor, em estruturas funcionais, a divisão das forças de trabalho acontece mediante tarefas, funções de negócios, dimensionada em departamentos formais ou unidades em toda a organização, sob uma chefia em comum. Já em estruturas divisionais, a força de trabalho é segmentada conforme um produto que é desenvolvido. Atua-se em uma região geográfica em comum, atendendo consumidores em comum, podendo-se atuar em processo de trabalho similar sob uma chefia em comum. Quanto às estruturas matriciais, estas reúnem elementos tanto das estruturas funcionais quanto das divisionais para organizar a força de trabalho.

Outras nomenclaturas e subdivisões para essas estruturas são encontradas na literatura, como é o caso dos autores Griffin e Moorhead (2006), Robbins (2005) e Certo (2003). Mas comumente se admite entre tais autores, incluindo Schermerhorn (2006), que as estruturas devam se apoiar em dois pontos fundamentais: alocar a força de trabalho disponível conforme as tarefas a serem desempenhadas e coordenar tais tarefas a fim de garantir o seu cumprimento.

Griffin e Moorhead (2006, p.368) salientam que as estruturas organizacionais têm como finalidade “[...] ordenar e coordenar as ações dos funcionários para que as metas sejam atingidas. A premissa do esforço organizado é a de que as pessoas realizam mais quando trabalham juntas do que separadamente”. Dessa forma, deixam implícito que as pessoas que constituem a força de trabalho têm grande importância para a existência de uma estrutura organizacional. Conforme postulou Robbins (2005), uma só pessoa não constitui uma organização, sendo necessário um grupo de pessoas somadas para que, de fato, essa organização se constitua. Acrescenta o autor que as pessoas são uma das características fundamentais para se constituir uma organização, isto é, não é possível se falar em organização de trabalho sem incluir as pessoas, as quais constituem a força de trabalho de qualquer tipo de organização.

2.1.3 Novo Ambiente Organizacional de Trabalho

No século XXI, o trabalho se encontra em um novo ambiente marcado por rápidas e constantes mudanças relativas às demandas e oportunidades (SCHERMERHORN, 2006). As demandas tornam-se progressivamente mais competitivas e requerem organizações cada vez mais integradas, ao passo que as oportunidades desse novo ambiente de trabalho propiciam a combinação de talentos para um elevado, significativo e diferenciado resultado referente ao nível de desempenho organizacional (ibid. 2006).

Garantir um bom desempenho organizacional, ainda sobre Schermerhorn, inclui utilizar bem seus recursos. Logo, administrar bem os recursos inclui o reconhecimento das pessoas que formam a equipe como principal ativo, com a consciência de evitar o desperdício de talentos de pessoas durante a busca por desempenho, em meio a pressões da competição globalizada e mudanças sociais. Eis o que também constitui finalidade de uma gestão estratégica: obter um máximo aproveitamento dos recursos e esforços para o alcance dos

melhores resultados, ou seja, o processo de Gestão Estratégica engendra a combinação de recursos e esforços e o seu máximo aproveitamento possível para obter resultados exitosos (CARNEIRO, 2010).

Nessa perspectiva, teóricos da área de Gestão Estratégica de Pessoas como Vilas Boas e Andrade (2009), Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) concordam quanto ao papel estratégico e relevante assumido pelas pessoas nas organizações contemporâneas.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) compreendem que as pessoas que trabalham nas organizações são muito além de simplesmente recursos, considerando que delas dependem os resultados organizacionais. Ainda afirmam que as organizações as quais visam o alcance de excelência vislumbram a Gestão Estratégica de Pessoas como potencializadora de um clima de trabalho propício a um alto desempenho empresarial. Ademais, para tais autores, constitui objetivo da Gestão de Pessoas gerir a relação capital e trabalho para incrementar a produtividade e reduzir os conflitos.

Nesse aspecto, as novas perspectivas da Gestão Estratégica de Pessoas apontam a importância da busca de esclarecimentos quanto aos valores e princípios organizacionais, reconhecendo que as mudanças dependem de atitudes e comportamentos das pessoas que atuam nas organizações. Esse conceito pode ser encontrado em teóricos da Gestão Estratégica de Pessoas, como é o caso de Vilas Boas e Andrade, cujas afirmações retratam que, em muitas empresas, a Gestão de Pessoas passou a funcionar como “um elemento que esclarece os valores e princípios da empresa e cria uma nova cultura de comprometimento e motivação, pois as organizações só mudam a partir das atitudes, conhecimento e comportamento das pessoas” (VILAS BOAS e ANDRADE, 2009, parte IV).

As preocupações da Gestão Estratégica de Pessoas relativas às atitudes dos trabalhadores que podem influenciar mudanças organizacionais desdobram-se em um clima de valorização das pessoas, refletindo diretamente sobre a Satisfação no Trabalho. Nessa perspectiva, Vilas Boas e Andrade (2009) trazem tal preocupação e desdobramento na seguinte afirmação:

[...] na Gestão Estratégica de Pessoas, a preocupação com atitudes, habilidade e conhecimentos dos funcionários produz um clima de valorização das pessoas que contribui para o sucesso do empreendimento e para o aumento do nível de satisfação das pessoas. (VILAS BOAS e ANDRADE, 2009, parte V)

Compreende-se que, na concepção de tais autores, aumentar o nível de Satisfação no Trabalho institui aspecto de interesse da Gestão Estratégica de Pessoas nas organizações.

Certo (2003, p.400) contribui que “[...] pesquisas também têm apoiado uma filosofia gerencial relacionada, muitas vezes chamada de Abordagem de Recursos Humanos à Satisfação no Trabalho”. Segundo essa abordagem, proporcionar constantes atividades altamente valorizadas pelos trabalhadores melhora suas atitudes, intenções e comportamento. O autor atribui a eficácia de tal abordagem à crença do trabalhador na ideia de compromisso por parte da organização em fornecer um ambiente de trabalho favorável.

O autor complementa a tese com o que estudos têm revelado: trabalhadores que acreditam que a organização se preocupa com eles retribuem com atitudes mais positivas, diminuição de absenteísmo, aumento da qualidade e produtividade, bem como contribuição criativa para a organização.

Nesse novo ambiente de trabalho, o interesse sobre o assunto é encontrado também no fato de a Satisfação no Trabalho constituir um dos indicadores de desempenho “não-financeiro” para avaliar a desenvoltura estratégico-organizacional segundo o modelo proposto por Kaplan & Norton (1997), denominado *Balanced Scorecard*. Na proposta do *Balanced Scorecard*, a Satisfação no Trabalho institui um índice de satisfação dos trabalhadores, figurando entre os indicadores estratégicos, na perspectiva que diz respeito às pessoas e também à infraestrutura. O objetivo principal é incentivar e valorizar trabalhadores com foco em resultados. Tais alternativas reúnem medidas de resultados incluindo índices de satisfação sobremaneira valorizados nesse que se constitui um novo ambiente competitivo. Dessa forma, “os objetivos da perspectiva do aprendizado e crescimento são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *Scorecard*” (KAPLAN & NORTON, 1997, p.131). De acordo com tal modelo, propiciam-se indicadores que norteiem práticas e estratégias de gestão de pessoas nas organizações de trabalho, percebendo as que melhor atendem ou deixam a desejar. Com relação aos trabalhadores, os indicadores facilitam o monitoramento do desempenho estratégico e corroboram para as ações corretivas quando necessárias.

Cabe ressaltar que, conforme abordado anteriormente neste estudo, a Satisfação no Trabalho tem sido monitorada por muitas empresas e, seus índices, utilizados como indicadores das melhores empresas para trabalhar (SIQUEIRA 2008; MCSHANE E GLINOW, 2014). Índices de satisfação são, segundo McShane e Glinow (2014), utilizados como parâmetros para bonificações a executivos em algumas empresas que se baseiam nos níveis de Satisfação no Trabalho dos seus colaboradores. Isto é devido à extensão do alcance que a satisfação tem sobre comportamentos como desempenho, desistências e *absenteísmo*

(ausência). Na concepção de tais autores, a influência da Satisfação no Trabalho tem se desenrolado até mesmo em satisfação do cliente.

Essa influência da satisfação no atual ambiente de trabalho depara-se, ainda, com o desafio enfrentado pelas organizações de trabalho contemporâneas, que é o de alcançar equilíbrio da diversidade geracional no ambiente de trabalho para obter êxito nos resultados organizacionais, garantindo-se ante a esse ambiente cada vez mais competitivo e globalizado. Para tanto, importa contextualizar as principais gerações que este contexto abarca.

2.1.4 Gerações no Trabalho

Na atualidade, as organizações abrigam diversas gerações, cada qual com suas particularidades (DE BORTOLI, 2013). Significa que pessoas de diferentes idades e costumes dividem um mesmo ambiente de trabalho, compartilhando experiências e administrando conflitos. Nesse sentido, compreender as diferenças entre gerações nos ambientes organizacionais constitui um grande desafio na constituição de uma organização bem sucedida e de agradável ambiente (DE BORTOLI, 2013).

Segundo Zemke, Raines e Filipczak (2000) existiam quatro grupos característicos das gerações no trabalho: veteranos (nascidos a partir de 1922), os *Baby Boomers* (entre 1944 até o início da década de 60), a Geração X (os nascidos na década de 60 até 1980) e a Geração Y (1980 até o ano 1990). Entretanto, outros autores mais recentes apontam maior amplitude nas classificações para as gerações no trabalho e menor tempo de intervalo de uma geração para outra, como é o caso do autor De Bortoli (2013). Para ele, existem seis classificações distintas: *Seniors* (nascidos antes de 1925), *Builders* (nascidos entre 1926 e 1945), *Baby Boomers* (entre 1946 e 1964), Geração X (entre 1975 e 1977, ponderando que alguns especialistas consideram até 1980), Geração Y (entre 1978 e 2000) e Geração Z (nascidos após os anos 2000). O presente estudo se limitará às gerações mais comumente encontradas em ambientes organizacionais de trabalho: Geração *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y.

Quanto às demais gerações, incluindo os *Seniors*, *Builders* e a novíssima Geração Z, serão brevemente esclarecidas, para fins de contextualização.

A Geração *Senior*, constituída pelos nascidos antes de 1925, foi caracterizada por fazer grandes fortunas (DE BORTOLI, 2013). Já os *Builders*, considerados tradicionalistas, nasceram entre 1926 e 1945, presenciaram a guerra e a Grande Depressão. Essa geração

demonstra apreço por hierarquias rígidas, tem hábito de permanecer bastante tempo na mesma empresa, focada em seus objetivos. Por terem presenciado a guerra e momentos de depressão, tiveram o desafio de reconstruir o mundo e os meios de sobrevivência (DE BORTOLI, 2013). Em relação à Geração Z, pode-se considerá-la sob a perspectiva de uma nova geração que ainda não adentrou o mercado, porém, que constituirá as futuras forças de trabalho das organizações. Assim, esta, que também é chamada de Geração pós-Y, compreende as pessoas nascidas após o ano 2000 (DE BORTOLI, 2010). Nascidos na velocidade do conhecimento, sendo a velocidade uma característica que marca o seu ritmo normal (DE BORTOLI, 2010). Uma geração que “[...] tem acesso a um grande número de informações tão fácil e rapidamente que nenhuma outra Geração teve. Tudo indica que será a Geração do tempo bem aproveitado” (DE BORTOLI, 2013, p.23). Nesse contexto, o Quadro 2 mostra a classificação das gerações com seus respectivos períodos.

Quadro 2 – Classificação das Gerações

Geração <i>Seniors</i>						
Geração <i>Builders</i> ou veteranos						
Geração <i>Baby Boomers</i>						
Geração X						
Geração Y						
Geração Z						
	1925	1946	1964	1977	2000	2014

Fonte: adaptada de De Bortoli (2013, p.24).

Neste estudo serão tratadas de forma específica as gerações mais comuns nos ambientes de trabalho atuais, as gerações *Baby Boomer*, X e Y, para as quais se utilizarão as datas como um parâmetro, visando à pesquisa empírica, relevante ao tema abordado.

2.1.4.1 Geração *Baby Boomer*

A Geração *Baby Boomer* surge no cenário logo após o fim da Segunda Guerra Mundial. Nesse período, que compreende os anos entre 1945 e 1960, estima-se que nasceram cerca de 56 milhões de pessoas (GREFFIN & MOORHEAD, 2006). Contudo, para alguns autores, como é o caso de Robbins, Judge e Sobral (2010), o período que compreende o nascimento dessa Geração varia de 1945 e 1964. Outros ainda concebem que este período seja de 1946 a 1964 como, por exemplo, De Bortoli (2013) e Lancaster e Stillman (2011), significando que,

embora não haja consenso pleno quanto à data, essa variação entre 1945 e 1964 revela que tais pessoas atualmente estejam com idade superior a 45 anos.

É importante salientar que, embora não haja consenso pleno dos autores quanto ao período de nascimento dos *Baby Boomers*, é comum entre eles compreenderem que esta geração tenha vivenciado um mundo de prosperidade econômica e grandes avanços tecnológicos (ROBBINS, JUDGE & SOBRAL, 2010; DE BORTOLI, 2013), rompendo padrões lutando pela paz, pensando em valores pessoais e principalmente na educação de seus filhos. No trabalho, são focados e agem em harmonia com os colegas, adotando relações de amor e ódio com os superiores e, embora estejam mais próximos da aposentadoria do que as demais gerações, são essenciais dentro das organizações para transferir o conhecimento e a experiência para as próximas gerações (DE BORTOLI, 2013).

2.1.4.2 Geração X

Há discrepâncias ainda maiores quanto ao período de nascimento dos indivíduos desta geração. Para Robbins, Judge e Sobral (2010), o período seria o compreendido entre 1965 e 1980. De Bortoli (2013) afirma ser correspondente a 1975 e 1977, ponderando que alguns autores estendam esse período até 1980; outros autores, tais como Zemke, Raines e Filipczak (2000), defendem que são nascidos entre 1960 a 1979. Embora não haja consenso quanto ao período, entende-se que essa geração intermediária entre os *Baby Boomers* e a Geração Y, compreende pessoas nascidas entre 1960 e 1980, provavelmente com idades entre 35 a 45 anos, atualmente.

Apesar da variação na definição do período, os autores concordam que essa geração tenha vivenciado transformações históricas e culturais, com acontecimentos marcantes para a economia e a sociedade, como a globalização, o lançamento da televisão a cabo, a utilização de computadores como ferramenta de trabalho, a socialização da internet e a jornada de trabalho excessiva de seus pais (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010; ZEMKE, RAINES E FILIPCZAK, 2000; DE BORTOLI, 2013).

Diferentemente da Geração *Baby Boomer*, os X's valorizam a flexibilidade e a satisfação no ambiente de trabalho e o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho (ROBBINS, JUDGE E SOBRAL, 2010).

Os mesmos autores compreendem que os pertencentes à Geração X apresentam valores tais como: “estilo de vida equilibrado, trabalho em equipe, rejeição às normas, lealdade aos relacionamentos” (ibid. p.141). Nessa perspectiva, De Bortoli (2013, p.22) afirma que os pertencentes a essa geração “procuram equilibrar a vida pessoal e profissional, quebrando tabus”.

2.1.4.3 Geração Y

É também conhecida como Geração *Millennials* (KHOURY, 2009; DE BORTOLI, 2013) ou Geração da Internet (KHOURY, 2009), contudo Lancaster e Stillman (2011) admitem outras nomenclaturas para definir a Geração Y: Geração do Milênio, *Gen Next*, Geração Google, Echo Boom e até Geração Tech.

Para De Bortoli (2013), esta geração nasceu entre 1978 e 2000, ao passo que, para Lancaster e Stillman (2011), a data mais coesa seria entre 1982 e 2000. Já para Khoury (2009), entre 1980 até 1995. Contudo, ele ainda afirma que, para alguns teóricos, o período de nascimento dessa geração se estende até 2002. Nesse contexto, observa-se que não há um consenso sobre o período de nascimento dos indivíduos pertencentes à Geração Y entre os autores, havendo, portanto, uma variação que compreende o período de 1979 até os primeiros anos do século XXI, o que sugere que as pessoas pertencentes a essa geração possuam na atualidade, idades entre 20 e 34 anos.

A Geração Y aparece em meio à globalização e à diversidade cultural, em sintonia com os avanços tecnológicos e com a internet, desenvolvendo-se em época de grande prosperidade econômica (DE BORTOLI, 2013). Isso possibilitou uma educação mais sofisticada, maior ganho de autoestima, maior conhecimento do trabalho em rede, cultivando relações com superiores de igual para igual, resistindo à sujeição a atividades de longo prazo e não condizentes com o sentido percebido por eles (DE BORTOLI, 2013, p.23).

Neste recorte, a Geração Y possui maior autoconfiança e maior empreendedorismo (ZEMKE, RAINES E FILIPCZAK, 2000; LANCASTER, STILLMAN, 2011).

Oliveira (2010) orienta que a Geração Y ainda é jovem, sendo pré-disposta a transformações e, exatamente por essa razão, contraditória em suas atitudes e escolhas. Esses jovens priorizam a educação e reconhecem a necessidade de aprendizagem contínua, o que os motiva a valorizar as reais competências dentro das organizações. Ladeira, Costa e Costa

(2013) entendem que tal geração, desacostumada a submeter-se a rígidas hierarquias e austeros ambientes de trabalho, preza pelo reconhecimento de seus feitos, emprega seus conhecimentos ao alcance das metas organizacionais e demanda por constante *feedback* (retorno) da liderança, além de possuir versatilidade, boa administração temporal e dar prioridade à vida pessoal mais que ao trabalho.

Mattos *et al.* (2011) sustentam que os profissionais da Geração Y são muito ousados e não aceitam com facilidade desempenhos medíocres, tendo como principais fatores de motivação a responsabilidade com o trabalho que desempenham, a superação de desafios, flexibilidade e liberdade para agir em prol dos resultados esperados, busca constante por oportunidades de crescimento, livre acesso às chefias com retorno intensivo e sistemático, além de ambientes de trabalho menos formais. Esse entendimento é reforçado por Ladeira; Costa; Costa (2013): a identificação da Geração Y com as novas mídias deve-se à relação intensa que estabeleceu com a tecnologia, graças ao fato de estar sempre conectada ao mundo pela internet e pelo ambiente digital, que fazem parte de sua vida desde a infância.

Os trabalhadores da Geração Y procuram crescer rapidamente no trabalho e ter acesso a um constante aprendizado, de modo que, não havendo tais possibilidades, procuram mudar-se para organizações de trabalho mais promissoras. Tal inquietação e premência dessa geração relacionam-se à ausência dos pais que, com excesso de tolerância, os recompensaram, o que levou a comportamentos propensos à transgressão de normas e desrespeito às hierarquias (ROBBINS, JUDGE E SOBRAL, 2010).

Lancaster e Stillman (2011) batizaram as sete tendências características da Geração Y:

- a) Educação no lar: excessiva proteção dos pais, cujos laços de dependência podem perdurar até a fase em que já estão trabalhando;
- b) Garantia de direitos: influenciados pela valorização da autoestima, muitos elogios, alta confiança nas conquistas, eles têm muito a oferecer, mas também esperam contrapartida em forma de benefícios e promoções;
- c) Significado: a Geração Y busca qualidade de vida por meio de um trabalho que lhe tenha significado, contribuindo para a organização e para a sociedade. As empresas sentem necessidade de cada vez mais deixar claro ao integrante da Geração Y o seu papel na organização, a missão da empresa, e de que maneira pode-se encontrar neste ambiente o sentido para o trabalho;

d) Grandes expectativas: a Geração Y, ao vincular-se a uma organização de trabalho, possui grandes expectativas de sucesso e realização. Quando não se identifica com ela, tende a mudar para um emprego que mais combine com seu perfil;

e) Necessidade de dinamismo: esta é uma geração que teve acesso à informação desde cedo, o que lhe permitiu facilidades como serem multitarefas e exercerem grande dinamismo;

f) Rede social: o veloz acesso à informação conduziu a Geração Y a múltiplos tipos de comunicação e ao trabalho em rede, redefinindo as relações pessoais e de consumo;

g) Colaboração: argumentativa desde o tempo da escola, esta geração quer ter voz no trabalho. Opta por negociações em lugar de ordens. A tendência da tomada de decisão baseada na colaboração e na cooperação representa um desafio ao estilo de trabalho de muitos que não fazem parte desta geração;

Segundo os autores, a Geração Y constituiu, em 2011, o segmento de trabalhadores mais ascendente e favorecido em seu crescimento pela imigração.

À medida que essa geração convive com as Gerações X, *Baby Boomers* e Tradicionalistas, as dificuldades de adaptação tornam-se ainda mais desafiadoras para as organizações de trabalho (LANCASTER; STILLMAN, 2011; DE BORTOLI, 2013). No entanto, para tais autores, “[...] ninguém está certo ou errado — são apenas diferenças. E nessas diferenças existem oportunidades formidáveis” (ibid., 2011, p.21). Isso denota que nem sempre as diferenças que envolvem as gerações no trabalho signifiquem apenas situações conflitantes e desafiadoras para as organizações. Elas podem significar oportunidades para que as mesmas obtenham o máximo de vantagens a partir das diferentes gerações a ela vinculadas.

2.2 Conceitos de Satisfação no Trabalho

Conceituar Satisfação no Trabalho não é uma tarefa muito simples. As linhas teóricas se apresentam controversas quanto ao construto, havendo pouco consenso na literatura (MARTINS E SANTOS, 2006; SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2004).

De acordo com as concepções de Siqueira e Gomide Jr. (2004), o conceito de Satisfação no Trabalho, além de pouco consensual quanto à sua definição ante a literatura, apresenta controvérsias em sua essência psicológica (afetiva x cognitiva) como também em suas

dimensões (componentes que integram o conceito de Satisfação no Trabalho). Tais autores postularam que, no século passado, houve uma tendência para a definição de Satisfação no Trabalho “[...] como um conceito afetivo representante de reações emocionais ante o trabalho e experiências neste contexto” (SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2004, p.303).

A definição de Locke foi, no século passado, a principal, atraindo maior número de pesquisadores (SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2004). Locke (1976) definiu satisfação como uma emoção aprazível, oriunda de experiências positivas no trabalho.

Já nas concepções de Spector (2010), o conceito de Satisfação no Trabalho é de natureza atitudinal. De acordo com o autor, tal conceito refere-se a quanto as pessoas gostam do trabalho ou não gostam. Portanto, para Spector (2010, p.321) a Satisfação no Trabalho é

[...] uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao trabalho que têm, seja no todo, seja em relação a alguns de seus aspectos. De forma simples, a satisfação no trabalho é o quanto as pessoas gostam do trabalho delas; insatisfação no trabalho é o quanto não gostam.

Semelhantemente, Siqueira e Gomide Jr. (2004) asseveram que a Satisfação no Trabalho seria compreendida por alguns autores do comportamento organizacional como atitude geral do trabalhador em relação ao seu trabalho de forma a abarcar o todo, sem pormenorizar as reações individuais. De acordo com Siqueira (2008), na atualidade, o conceito de Satisfação no Trabalho é ainda considerado como atitude, principalmente nos manuais de comportamento organizacional como é o caso, por exemplo, de Robbins (1998).

Nesse caso, para Robbins (2005), a satisfação gera atitude positiva. Por outro lado, a insatisfação gera atitude negativa. Dessa forma, equipara os termos “satisfação” e “atitude”, além de empregar o termo satisfação e insatisfação como opostos. Portanto, defende o autor que

o termo satisfação com o trabalho se refere à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ela realiza. Uma pessoa que tem alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto uma pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas. Quando se fala em atitudes do trabalhador, quase sempre se refere à satisfação com o trabalho. Na verdade, frequentemente as duas expressões são usadas como termos equivalentes. (ROBBINS, 2005, p.61)

Assim como Robbins (2005), outros estudiosos do comportamento organizacional como Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p.93) compreendem a Satisfação no Trabalho como atitude do tipo geral ante ao trabalho, definindo-a 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.

É pertinente ressaltar que, na perspectiva de tais autores, a Satisfação no Trabalho é vista como “[...] apenas uma entre as atitudes importantes que influenciam o comportamento humano no local de trabalho” (SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1999, p.93).

Também McShane e Glinow (2014, p.98) afirmam que a Satisfação no Trabalho seja uma atitude compreendida como “[...] uma avaliação que uma pessoa faz do seu próprio emprego e de seu contexto profissional”. Essa avaliação trata-se das percepções de características do “[...] trabalho, ambiente de trabalho e das experiências emocionais nele vividas” (ibid.). Dito isto, na perspectiva de tais autores, a Satisfação no Trabalho pode ser entendida como um conjunto de atitudes a respeito do contexto de emprego e trabalho.

Na concepção de Martins e Santos (2006), após décadas de estudos, a literatura, ainda não consensual sobre causa e componentes, apresenta duas tendências literárias para a definição do construto de Satisfação no Trabalho: por um lado, abordando os aspectos disposicionais do indivíduo, como é o caso dos autores Davis-Blake & Pfeffer (1989), Gerhart (1987), Staw (1984). Por outro lado, e mais atualmente, sua natureza afetiva, atitudinal, e determinada por variáveis multiníveis, individuais, grupais ou organizacionais, como é o caso dos autores Brief e Weiss (2002).

Para Weiss (2002), a Satisfação no Trabalho foi definida como avaliação positiva ou negativa do trabalhador sobre seu trabalho ou situações no trabalho. Ao passo que, para Brief (1998), a Satisfação no Trabalho seria de ordem psicológica, uma avaliação afetiva quanto ao grau de favorabilidade ou desfavorabilidade do trabalho.

Embora haja controvérsias na literatura quanto à sua definição, essência psicológica (cognitiva ou afetiva) e dimensões, a satisfação é apontada como um vínculo afetivo positivo com o trabalho a partir da validação de Siqueira e Gomide Jr. (2004), que compreendem que as avaliações de experiências prazerosas originam-se dos relacionamentos com colegas, chefia, satisfação com o salário, com as oportunidades de promoção e com as tarefas.

Siqueira (2008, p.266-267) sustenta que a Satisfação no Trabalho tenha se mantido como um conceito que abarca afetividade, sendo

[...] um resultado (*output*) do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador e é apontada como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar

no trabalho, ao lado de envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo.

É importante ressaltar que, independentemente se compreendida como motivacional, atitudinal ou afetiva, a Satisfação no Trabalho mantém pelos menos cinco de suas dimensões já citadas, as quais constituem os fatores integrantes do conceito teórico de satisfação (SIQUEIRA, 2008; SIQUEIRA E GOMIDE JR., 2004).

Através da literatura acessível, este estudo assimila a Satisfação no Trabalho como atitude que abarca afetividade, com base nas cinco fontes de satisfação oriundas das relações com as pessoas no local de trabalho, das retribuições organizacionais e da natureza do trabalho em si. É, por isso, compreendida em uma visão multidimensional. Assim sendo, ancorando-se nas proposições literárias dos autores (SIQUEIRA E GOMIDE JR., 2004; SIQUEIRA, 2008; MARTINS E SANTOS, 2006), será apresentado um breve resumo histórico da Satisfação no Trabalho, bem como uma vista das principais teorias que versam sobre a Satisfação no Trabalho de acordo com essa visão multidimensional.

2.3 Evolução Histórica da Satisfação no Trabalho

Inicialmente, o termo Satisfação no Trabalho surge ligado às teorias da motivação, conforme as abordagens de Siqueira *et al.* (2008) e Martins e Santos (2006), baseados nas teorias de Motivação-Higiene (HERZBERG, MAUSNER, SNYDERMAN, 1959), de Satisfação de Necessidades (VROOM, 1964) e de Expectativas e Instrumentalidade (HACKMAN E PORTER, 1971), conforme Siqueira (2008, p.265).

Entretanto, para alguns teóricos, o tema da Satisfação no Trabalho se mostra presente nas abordagens teóricas desde o modelo taylorista, que propiciou espaço à valorização da figura humana no ambiente de trabalho. Conforme Martins e Santos (2006, p.196), “Para Taylor, aspectos como fadiga e salário influenciavam a satisfação e produtividade”.

Embora a autora faça distinção entre os termos “motivação” e “satisfação” em seus estudos, e defenda que a união entre tais termos tenha resultado em prejuízos aos estudos da satisfação, esta concorda com Siqueira (2008) ao sugerir que o ponto de partida para os estudos da Satisfação no Trabalho seja a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), sendo a primeira que fora proposta para explicação do construto Satisfação no Trabalho.

A autora reconhece a Teoria dos Dois Fatores como relevante contribuição ao construto. Esta teoria presumiu, segundo a autora, dois grupos de fatores distintamente responsáveis pela Satisfação no Trabalho, sendo um deles gerador deste índice que, por sua vez, era respectivo aos fatores ligados ao próprio trabalho, ao desempenho, sua natureza, responsabilidade e promoção. Quanto ao outro, que gerava insatisfação no trabalho, referia-se aos fatores puramente ambientais e indiferentes à tarefa desempenhada. Martins e Santos (2006) destacam, ainda, que a contribuição mais significativa deixada por Herzberg e cols. (1959) foi “[...] identificar a importância do crescimento psicológico como condição necessária para a Satisfação no Trabalho e demonstrar que este crescimento vem do próprio trabalho” (ibid. p.196).

Segundo Siqueira (2008), a Satisfação no Trabalho esteve inicialmente ligada com o processo motivacional para procurar compreender os sentimentos emergentes entre os trabalhadores (SIQUEIRA, 2008). Tal união entre os conceitos de satisfação e motivação perduraram por muito tempo, unidos nos estudos das teorias comportamentais no trabalho, figurando, até então, como “causa”, como um fator capaz de causar aumento do desempenho e produtividade e redução do absenteísmo.

Entre 1970 e 1980, a Satisfação no Trabalho passa a ser considerada, na literatura, como um fator capaz de prever vários comportamentos organizacionais tais como o desempenho, a produtividade, a rotatividade e o absenteísmo (SIQUEIRA E GOMIDE JR., 2004; SIQUEIRA, 2008). Assim, torna-se compreendida como “atitude”, detentora de componentes afetivos e cognitivos. Recentemente, o conceito de Satisfação no Trabalho é ainda considerado como atitude, principalmente nos manuais e estudos referentes ao comportamento organizacional (SIQUEIRA E GOMIDE JR., 2004; SIQUEIRA, 2008; SPECTOR, 2010; SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1999; ROBBINS, 2005).

Registrou-se a existência de outra linha que associa satisfação à responsabilidade social (SIQUEIRA, 2008; SIQUEIRA E GOMIDE JR., 2004). Isso significa que a satisfação do trabalhador seria um tipo de indicador que apontaria o quanto a organização consegue “promover e proteger a saúde e o bem-estar daqueles que com elas colaboram como força de trabalho” (SIQUEIRA, 2008, p.266).

Durante os anos 1980 a 1990, a satisfação foi compreendida pelos teóricos ora como componente psicológico afetivo, ora como cognitivo (SIQUEIRA E GOMIDE JR., 2004). A partir da década de 90, Siqueira *et al.* (2008) postulam que a Satisfação no Trabalho envolveria sentimentos, denominados como “conceitos afetivos, positivos ou negativos”,

referentes a experiências emocionais vividas pelos trabalhadores nas organizações em que atuam. Tais experiências podem afetar a saúde dos trabalhadores, causando estresse e outros problemas correlatos (BRIEF E WEISS, 2002; GONDIM E SIQUEIRA, 2004).

No século XXI, o construto satisfação é, segundo Siqueira (2008), visto como um dos vários conceitos que se relacionam à afetividade no trabalho, como resultado oriundo do ambiente organizacional, capaz de influenciar a saúde o bem-estar dos trabalhadores.

Pesquisas relacionadas ao tema têm revelado que características pessoais, do ambiente ou da estrutura das organizações, têm pouca influência na variação dos níveis de satisfação (SIQUEIRA, 2008).

Nos estudos brasileiros, encontram-se evidências de que os fatores do contexto sócio-organizacional têm exercido forte impacto nos níveis de satisfação e insatisfação (MELEIRO E SIQUEIRA, 2005; SIQUEIRA E GOMIDE Jr., 2004; SIQUEIRA, 2008). Esses fatores do contexto sócio organizacional, tais como valores organizacionais, percepções de suporte (crença do trabalhador sobre o quanto as organizações valorizam as contribuições e estão preocupadas com o bem-estar de seus trabalhadores) e de reciprocidade, que são as percepções relativas às retribuições ou recompensas que o indivíduo espera receber pelo exercício de um cargo ou função na organização (SIQUEIRA, 2008), são oriundos das “[...] relações de troca sociais e econômicas entabuladas entre empregados e organização” (SIQUEIRA, 2008, p.266).

Nessa perspectiva, Siqueira (2008, p.266-267) sinaliza que a Satisfação no Trabalho seria

[...] um sentimento extremamente sensível às políticas e práticas gerenciais, especialmente aquelas que definem os procedimentos e a distribuição de retornos (percepções de justiça no trabalho) para os comportamentos de trabalhadores, que revelam se a empresa está comprometida com os seus colaboradores, ou seja, o quanto a empresa se preocupa com o bem-estar deles (percepções de suporte organizacional) e o quanto ela (a empresa) estaria disposta a retribuir aos seus empregados os esforços e todos os investimentos que eles aplicam na organização (reciprocidade organizacional).

É importante destacar que, embora entendida pelos teóricos ora como um aspecto motivacional ora como atitude e, ultimamente, como um conceito que abarca afetividade, a Satisfação no Trabalho manteve ao longo de décadas suas cinco dimensões essenciais inalteradas, sendo, conseqüentemente, compreendida como um conceito multidimensional que envolve avaliações positivas do trabalhador sobre esses cinco componentes (SIQUEIRA e GOMIDE Jr., 2014; SIQUEIRA, ORENGO e PEIRÓ, 2014).

Nesse contexto, a Satisfação no Trabalho é também sensível às políticas organizacionais e práticas gerenciais em relação aos retornos que o trabalhador percebe como suporte organizacional. O resultado dessa percepção reflete sobre seu comportamento organizacional. Assim, esse vínculo afetivo com o trabalho seria responsável, não somente por seu bem-estar, mas também por importantes resultados para as organizações (SIQUEIRA, 2008).

Nesse aspecto, com base nas abordagens teóricas de Siqueira e Gomide Jr.(2008), os quais elencam as perspectivas da Satisfação no Trabalho como causal, atitudinal e afetiva, apresentar-se-á um resumo das principais teorias e modelos presentes na literatura, relativas ao construto em questão.

2.3.3 Aspectos Teóricos Causais e as Teorias que Embasam a Satisfação no Trabalho

A satisfação como “causa” de comportamento no trabalho, de acordo com Siqueira (2008), foi baseada inicialmente nas teorias motivacionais de Motivação-Higiene de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), de Satisfação de Necessidades de Vroom (1964) e das Expectativas e Instrumentalidade de Hackman e Porter (1971). Abordam-se aqui as principais teorias motivacionais que trabalharam como base para os estudos da Satisfação no Trabalho, segundo a linha teórica adotada nesta pesquisa.

2.3.3.1 Teoria Motivação-Higiene de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959)

Inicialmente, Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) revisaram os trabalhos sobre o tema existentes na época, delimitando a pesquisa e acumulando dados para conclusões acerca da relação entre moral e produtividade no trabalho. A partir desse levantamento, Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) elencam como principais fatores resultantes desse levantamento: realização, reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, o trabalho em si, responsabilidade, promoção, salários, possibilidade de desenvolvimento, relações interpessoais relativas a superiores, subordinados e colegas, supervisão técnica, normas e administração da empresa, condições de trabalho, vida pessoal e segurança no trabalho.

Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) solicitavam aos trabalhadores que respondessem a seguinte questão: “Pense sobre um tempo no passado quando você se sentiu

especialmente bem ou mal sobre seu trabalho. Pode ter estado neste ou qualquer outro [...]. Por favor, fale-me sobre isso” (HERZBERG, MAUSNER e SNYDERMAN, 1959, p.22).

A partir dos resultados da pesquisa, Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) formularam a teoria sobre fatores higiênicos e fatores motivacionais no trabalho.

Os pesquisadores do comportamento organizacional, Schermerhorn, Hunt e Osborn (1998, p.89), postularam a respeito desta teoria, afirmando que Herzberg e seus associados “[...] observaram que havia padrões sistemáticos nos dados, e desenvolveram a teoria dos dois fatores”.

Conforme tais autores, os pesquisadores identificaram a distinção entre os tipos de fatores. Nessa perspectiva, Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) afirmaram que as respostas do pesquisados sugeriram que os fatores responsáveis pela Satisfação no Trabalho seriam distintos e independentes dos fatores responsáveis pela insatisfação no trabalho, ou seja, ambos figuram em diferentes escalas e agem de forma independente.

Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1998, p.89-90), a teoria identifica fatores diferentes como sendo causas fundamentais na insatisfação no trabalho – chamados “fatores de higiene” – e na Satisfação no Trabalho – os “fatores de motivação”. Em outras palavras, a Teoria dos Dois Fatores distingue que os fatores causadores de insatisfação sejam os de higiene e os causadores de satisfação sejam referentes aos motivacionais.

É pertinente afirmar que, de acordo com essa teoria, a Satisfação no Trabalho e a insatisfação no trabalho não constituíam opostos, todavia, eram distintos e independentes entre si.

De acordo com Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), existia um ponto chamado de “ponto neutro”. À direita desse ponto, estariam os fatores que geram satisfação e à esquerda os fatores que geram insatisfação:

[...] dado um indivíduo operacional em um ponto neutro, com nenhum aspecto positivo nem atitudes negativas para seu trabalho, a satisfação dos fatores, que nós podemos chamar de fator de "satisfação", aumentaria sua satisfação de trabalho além do ponto neutro. A ausência de satisfação para esses fatores, meramente o soltaria de volta para este nível neutro, mas não o tornaria em um empregado insatisfeito. Pelo contrário, deveria existir um grupo de fatores que agiriam como “insatisfações”. A existência destes fatores negativos lideraria para um empregado infeliz. O satisfazer desses fatores, porém, não criaria um empregado feliz. (HERZBERG, MAUSNER e SNYDERMAN, 1959, p.77)

Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) sugerem que, quando um trabalhador relatava sentimentos infelizes em relação ao seu trabalho, tais sentimentos refletiam e norteavam esse

trabalho, doutro modo, sentimentos felizes em relação ao trabalho pareciam estar ligados às tarefas de trabalho e, conseqüentemente, refletiam de forma positiva no desempenho e desenvolvimento profissional.

A estes fatores que simplesmente norteiam o trabalho, os autores os denominaram de “fatores higiênicos”. Tal nomenclatura atribui-se a esses fatores seguirem princípios de higiene médica: embora não curassem doenças, evitariam que indivíduos as contraíssem. Os fatores higiênicos não geravam satisfação, mas eliminavam os impeditivos à sua ocorrência.

Schermerhorn, Hunt e Osborn, (1998, p.90), analisando esta teoria, acrescentam que, de acordo com esse pensamento, fatores de higiene são

[...] as fontes de insatisfação no trabalho. Encontradas no contexto ou no ambiente de trabalho tem mais a ver com o ambiente em que as pessoas trabalham do que com a natureza do trabalho em si. Os fatores de higiene importantes [...] incluem as relações de trabalho, relação com colegas e qualidade técnica da supervisão.

Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) concluíram também que os fatores higiênicos apresentavam um caráter extrínseco ao trabalho, e incluíam a administração e as normas da empresa, a supervisão, as condições de trabalho, o relacionamento interpessoal, o salário, o *status* e a segurança. Por outra via, os fatores diretamente ligados às tarefas denominavam-se “fatores de satisfação” e assumiam um caráter intrínseco. São eles: a realização, o reconhecimento, o próprio trabalho, a responsabilidade, o desenvolvimento e a promoção.

Os fatores motivacionais, por sua vez, exercem efeito positivo sobre os trabalhadores, proporcionando aperfeiçoamento de suas atitudes e de seu desempenho no trabalho. Herzberg, Mausner e Snyderman (1959, p.78) afirmam que “[...] os fatores de trabalho recompensam as necessidades dos indivíduos para alcançar suas aspirações”.

De acordo com tais autores, os fatores higiênicos não motivam e não contribuem para o desenvolvimento na execução de tarefas. Assim, fatores como salários, condições de trabalho e outros dessa natureza, se inadequadamente aplicados, promoverão efeito negativo ou insatisfação. Entretanto, esses fatores higiênicos, mesmo que bem aplicados, não proporcionavam efeitos duradouros.

Em relação aos fatores higiênicos, Herzberg, Mausner e Snyderman (1959, p.89) propuseram que:

Ainda assim, a boa higiene não pode ser um fim em si mesma; é meramente um início. [...] uma ênfase exagerada na higiene leva em si mesma as sementes da

dificuldade. [...] Nossa ênfase deveria estar no fortalecimento dos motivadores. Pode-se então levantar o slogan, “Higiene não é suficiente”.

Entende-se que esta proposta sugeriu a existência de duas diferentes preocupações. Uma com fatores higiênicos e outra com os motivacionais. Este segundo ponto reporta-se à criação de tarefas cujo conteúdo significasse maior realização ao executor. Assim, tais autores desenvolveram um modelo que proporcionasse maior desenvolvimento pessoal, através de fatores motivacionais.

Diante disso, compreende-se que o desenvolvimento do trabalhador nas organizações ocorreria somente a partir de fatores motivacionais que atribuíssem enriquecimento do trabalho executado, ou seja, que conduzissem à realização pessoal no trabalho (ibid.).

Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) assinalam que as pessoas possuem dois grupos de fatores de necessidades que, de forma diferente uma da outra, exercem influência sobre o trabalho. Esses fatores são: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

Nesta concepção, os fatores higiênicos, também denominados fatores extrínsecos, referem-se aos que descrevem o ambiente de trabalho, possuindo a função de prevenir a insatisfação no trabalho (relações interpessoais, condições de trabalho, salários, política e administração, vida pessoal, *status*, segurança, manutenção técnica).

Os fatores higiênicos ou extrínsecos foram ainda denominados “fatores de manutenção”, por necessitarem de manutenção constante e nunca estarem satisfeitos completamente. Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) sugerem que os fatores influenciadores da Satisfação no Trabalho fossem distintos dos que geram insatisfação. Para os autores, o oposto da Satisfação no Trabalho não representa insatisfação, mas, sim, a ausência de satisfação no trabalho.

Pode-se sugerir que essa teoria pressupõe dois grupos de fatores distintamente responsáveis pela satisfação no trabalho, sendo um deles gerador de satisfação no trabalho, que se reporta aos fatores ligados ao próprio trabalho, ao desempenho, sua natureza, responsabilidade, promoção; e, o outro, o grupo de fatores que geram insatisfação no trabalho, referindo-se aos fatores especificamente ambientais e indiferentes ao tipo de tarefa desempenhada. Dessa forma, seria a Satisfação no Trabalho oriunda do enriquecimento do posto de trabalho, propiciando o desenvolvimento de maior responsabilidade e obtenção de crescimento mental e psicológico.

Schermerhorn (2006, p.162) afirma que, na Teoria dos Dois Fatores, Herzberg recomenda que o enriquecimento do trabalho construa mais oportunidades para a satisfação

neste, pelo fato de expandir não somente o escopo do trabalho, mas também a profundidade dele.

Assim sendo, compreende-se que um trabalho que seja significativo para o trabalhador poderá gerar a ele uma maior satisfação, uma vez que, segundo o autor, os fatores de satisfação abarcam as atividades de trabalho, sugerindo a teoria que, através de aprimoramento das tarefas, a satisfação pode ser aumentada, o que reflete sobre o desempenho.

2.3.3.2 Teoria de Satisfação de Necessidade de Vroom

Vroom (1964) desenvolveu um modelo de satisfação das necessidades ou contingencial de motivação a partir da observação do processo motivacional. Esse modelo enfatiza os aspectos individuais da personalidade e propõe que a Satisfação no Trabalho ocorre quando se procura adaptar a personalidade individual às tarefas a serem executadas. Nessa perspectiva, para Vroom (1964), a satisfação somente poderá ser compreendida em sua completude se as variáveis situacionais e da personalidade forem estudadas simultaneamente. O autor elenca três forças ou variáveis básicas que atuam no indivíduo determinando sua motivação, sendo: o desempenho, o esforço e a recompensa.

Schermerhorn (2006), em seus estudos sobre a teoria de Victor Vroom, apresenta um resumo referente aos três fatores de identificados na teoria, a saber:

- Expectativa - representa a crença de uma pessoa de que trabalhar com afinco irá resultar em um elevando nível de desempenho da tarefa;
- Instrumentalidade - representa a crença de uma pessoa de que vários resultados irão ocorrer como resultado do desempenho da tarefa;
- Valência - representa o valor que uma pessoa atribui aos resultados relacionados ao trabalho.

Nesse contexto, Schermerhorn (2006, p.157) afirma que a “[...] teoria da expectativa declara que motivação (M), expectativa (E), instrumentalidade (I) e valência (V) são relacionadas entre si de uma maneira multiplicativa: $M = E \times I \times V$ ”. Isso significa que, para o autor,

[...] a motivação é determinada pela expectativa multiplicada pela instrumentalidade, multiplicada pela valência. O efeito multiplicador possui implicações gerenciais importantes. Falando em termos matemáticos, o zero em qualquer local do lado direito da equação (ou seja, para E, I ou V), irá resultar em uma motivação igual a zero. (SCHERMERHORN, 2006, p.157-158)

Semelhantemente, Maximiano (2000, p.300) sustenta que a teoria de Victor Vroom propõe três pontos essenciais:

- I- O desempenho que se alcança é proporcional ao esforço que se faz.
- II- O esforço que se faz é proporcional ao valor que se dá à recompensa.
- III- Se a recompensa for atraente, a motivação para fazer o esforço será grande.

Complementa o autor que tal teoria procura esclarecer como as crenças e expectativas das pessoas acerca de seu trabalho ajustam-se à força de seus desejos para gerar alguma motivação. Também busca esclarecer toda a cadeia de causa e efeito que se inicia no esforço e segue até a recompensa final.

2.3.3.3 Teoria das Características do Trabalho

A Teoria das Características do Trabalho ou Modelo das Características Essenciais de Hackman e Oldham pressupõe que a satisfação e motivação podem ser influenciadas pela natureza do trabalho. Em outras palavras, a Teoria das Características do Trabalho tem como premissa a ideia de que “[...] as pessoas podem ser motivadas pela natureza intrínseca das tarefas de um trabalho. Quando ele é interessante e agradável, as pessoas gostarão dele [...] estarão altamente motivadas e terão um bom desempenho” (SPECTOR, 2010, p.377).

Essa teoria identifica cinco características ou dimensões essenciais do trabalho: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e *feedback* ou retorno (SCHERMERHORN 2006; SPECTOR, 2010; MCSHANE E GLINOW, 2014). Tais características, segundo os autores, podem ser descritas como:

- Variedade de habilidades: refere-se ao grau de exigência de um determinado trabalho concernente a uma variedade de habilidades e talentos diferentes para realização de uma variedade de tarefas ou atividades;

- Identidade da tarefa: o grau em que o trabalho requer a conclusão de uma parcela inteira e identificável da tarefa ou atividade. Em outras palavras, se um trabalhador conclui inteiramente ou não o trabalho ou parte deste trabalho;
- Significância da tarefa: o grau de impacto das tarefas ou atividade de trabalho sobre outros trabalhadores, a organização, a sociedade ou o ambiente externo;
- Autonomia: o grau em que o trabalho propicia ao trabalhador liberdade e independência para organizar procedimentos e cronogramas para sua realização;
- *Feedback* ou Retorno em relação ao próprio trabalho: grau em que o trabalho realizado propicia ao trabalhador informações sensoriais diretas e claras sobre seu desempenho, ou seja, refere-se a até onde fica claro ao trabalhador se sua tarefa de trabalho está sendo realizada corretamente.

Essas características se referem, conforme Spector (2010), à natureza e também ao conteúdo da tarefa de trabalho. Unidas, essas cinco características essenciais ou centrais resumem a complexidade envolvida em um trabalho. Salienta ainda o autor que estudos têm evidenciado a relação entre essas cinco características e a Satisfação no Trabalho.

Nesse sentido, quando os trabalhos apresentam níveis elevados dessas características, os trabalhadores se sentem mais motivados e satisfeitos apresentando melhor desempenho (SPECTOR, 2010; MCSHANE E GLINOW, 2014). Segundo a teoria, essas cinco características ou dimensões do trabalho induzem ou produzem três estados psicológicos influentes sobre a motivação, satisfação e desempenho ou eficiência no trabalho, a saber: significado, responsabilidade e conhecimento (SPECTOR, 2010; MCSHANE E GLINOW, 2014). Tais estados psicológicos são descritos, segundo a teoria, como: a) Significado: reporta-se à crença sobre a importância do trabalho, isto é, do quanto ele vale a pena para o trabalhador; b) Responsabilidade: reporta-se ao sentimento de responsabilidade assumido pelo trabalhador quanto aos resultados dos esforços empregados nas tarefas de trabalho; c) Conhecimento dos resultados: reporta-se ao quanto o trabalhador quer as informações sobre os resultados ou consequências dos seus esforços empregados nas tarefas de trabalho.

A teoria das características do trabalho propõe que as características chamadas de “variedade das habilidades”, “identidade da tarefa” e “importância da tarefa” aduzem ao estado psicológico de significado do trabalho; já a característica da “autonomia” aduz ao estado psicológico de responsabilidade e; por último, a característica do “*feedback*” aduz ao estado psicológico de conhecimento dos resultados.

Essa teoria propõe, ainda, um tipo de índice denominado Pontuação do Potencial Motivação (PPM), obtido através da combinação das cinco características essenciais do trabalho por meio de uma fórmula, qual seja:

Figura 2 - Pontuação do Potencial da Motivação

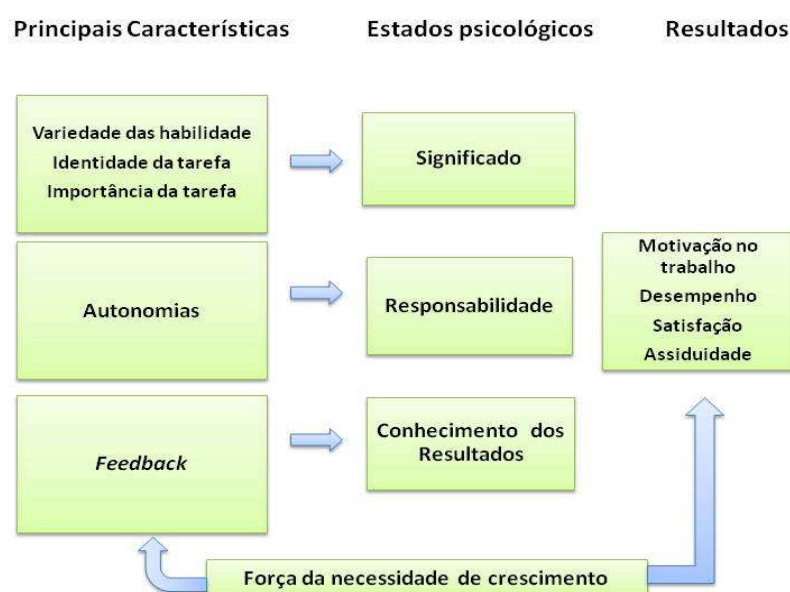
$$\text{PPM} = (\text{Variedade de habilidade} + \text{Identidade da tarefa} + \text{Significância da tarefa}) / 3 \times \text{Autonomia} \times \text{Feedback}$$

Fonte: adaptado de Spector (2010, p.377).

De acordo com a fórmula PPM, compreende-se que as três características (variedade das habilidades + identidade da tarefa + importância da tarefa) constituem uma média que resulta no significado do trabalho. A média resultante é multiplicada pela autonomia, que resulta no estado psicológico de responsabilidade. Essa média resultante é igualmente multiplicada pelo *feedback*, que resulta em conhecimento dos resultados.

Para melhor compreensão, o modelo das características do trabalho está apresentado na figura 3 abaixo:

Figura 3 - Modelo de Características do Trabalho de Hackman e Oldham (1976)



Fonte: adaptado de Spector (2010, p.378).

O modelo das características ilustrado acima apresenta, ainda, a força da necessidade, que pode ser definida como “uma variável da personalidade que se refere ao nível de necessidade de uma pessoa por coisas que podem ser obtidas como resultado de um trabalho complicado, tais como crescimento, autonomia e uma sensação de realização” (SPECTOR, 2010, p.378).

Essa força de necessidade de crescimento constitui, segundo a teoria, um efeito moderador, de forma que trabalhadores com níveis mais elevados de necessidade de crescimento tendam a ser especialmente motivados pelas cinco características do trabalho (SPECTOR, 2010; GRIFFIN E MOORHEAD, 2006).

Schermerhorn (2006) colabora que, quanto maior grau de características essenciais um trabalho possui, mais é considerado enriquecido. Contudo, esse enriquecimento pode afetar as pessoas de forma diferenciada, variando de pessoa para pessoa. Isso dependerá das necessidades de ordem superior, bem como do conhecimento e habilidade de cada pessoa para com o trabalho exercido ou a ser exercido. Isso significa que o enriquecimento do trabalho é potencialmente gerador de satisfação no trabalho.

É pertinente observar ainda que a Teoria das Características do Trabalho e a Teoria Bifatorial são coerentes quanto à ideia de que o enriquecimento do cargo leva a maior satisfação com o trabalho, e que elementos essenciais do cargo conduzem à satisfação no trabalho, reforçando a ideia de que, quando as características do trabalho são enriquecedoras para o trabalhador, elas poderão resultar em maior satisfação no trabalho.

2.3.3.4 Modelo de Expectativa de Porter-Lawler

A Teoria de Expectativa é uma teoria motivacional que, inicialmente aplicada em ambiente de trabalho por Victor Vroom, tem passado por redefinições e ampliações continuamente (SPECTOR, 2010; GRIFFIN E MOORHEAD, 2006). Para Griffin e Moorhead (2006), essas redefinições consistem, em sua maioria, na identificação e medidas de expectativas e resultados.

Na concepção de Spector (2010), estudos inerentes à Teoria da Expectativa têm apontado a capacidade de esta predizer a escolha de mais de um comportamento de trabalho pelos trabalhadores, conforme o nível de motivação que pese mais sobre essa escolha. O trabalhador opta pelo comportamento que se represente mais motivante para ele. Tais estudos

percebem que os componentes individuais da Teoria das Expectativas podem ser avaliados individualmente ou simultaneamente.

Um estudo típico conduzido por Hackman e Porter (1968) através de experimentos com trabalhadores foi realizado. Neste estudo, foi solicitado aos trabalhadores que indicassem suas expectativas em relação à sua própria capacidade de realizar uma tarefa e, da mesma forma, que indicassem sua valência e seus meios para cada um dos possíveis resultados. Aos supervisores também foi solicitado que indicassem suas notas para cada um dos trabalhadores pesquisados. Ao final, os resultados levaram à conclusão de que o nível de motivação é capaz de prever o desempenho do trabalhador.

Griffin e Moorhead (2006) asseguram que a Teoria da Expectativa de Lyman Porter e Edward Lawler⁴, conforme figura 4, diferentemente das demais redefinições para a Teoria das Expectativas, preconiza uma nova visão referente às relações entre a satisfação do trabalhador e o desempenho. De acordo com essa nova visão, se as recompensas se mostram adequadamente satisfatórias, os níveis de desempenho mais elevados conduzirão à satisfação.

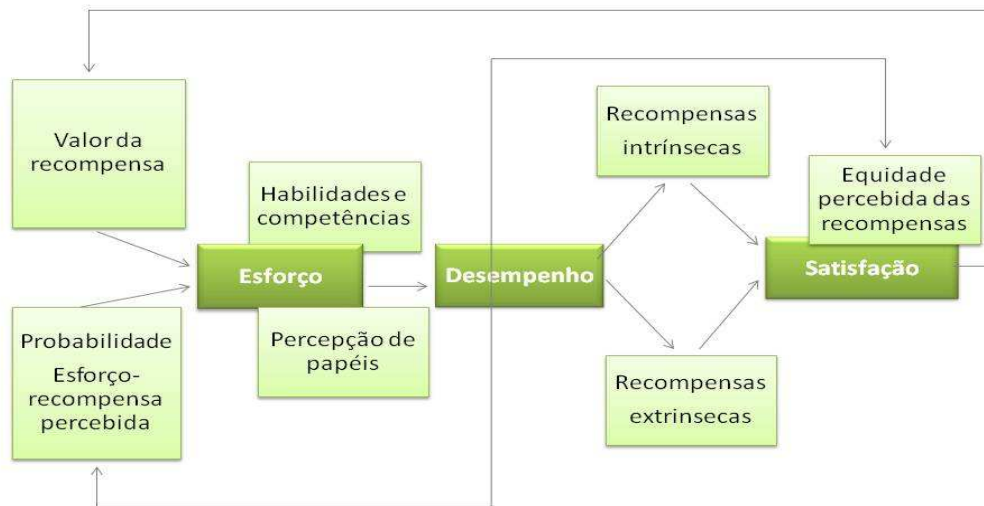
Para os autores, em tal modelo de expectativa, o esforço do trabalhador, que na teoria original era dependente da valência (valor potencial da recompensa) e da expectativa (probabilidade esforço-recompensa percebido), passa, na teoria, a considerar as habilidades, competências e percepções de papéis na determinação do real desempenho, ou seja, o esforço agora está atrelado às habilidades, competências e percepções de papéis. Assim, a teoria assinala que o desempenho passa a resultar em dois tipos diferentes de recompensas:

- Recompensas intrínsecas – são recompensas intangíveis como, por exemplo, o sentimento de realização, o sentimento de conquista etc.;
- Recompensas extrínsecas – são as recompensas tangíveis como, por exemplo, pagamento, promoção etc.

Essa teoria pode ser mais bem compreendida por meio da ilustração a seguir.

⁴Lyman Porter e Edward Lawler foram autores que desenvolveram uma nova visão da Teoria de Expectativas, que relaciona satisfação e desempenho, e inclui novas características (habilidades, competências e percepções de papéis).

Figura 4 - Modelo de Expectativa Porter-Lawler



Fonte: adaptado de Griffin e Moorhead (2006, p.115).

De acordo com essa visão do modelo de Porter e Lawler (1968), o trabalhador se sentirá satisfeito se considerar equânimes as recompensas, isto é, se as recompensas atenderem ao valor percebido em relação ao desempenho pelo trabalhador, e se forem comparados socialmente de forma positiva.

Compreende-se deste modo que a maior contribuição desta teoria para o presente estudo reside na compreensão de que, se as recompensas oferecidas forem as mais equânimes para o trabalhador, este trabalhará mais satisfeito, ou seja, terá maior satisfação no trabalho.

2.3.4 Aspectos Teóricos Atitudinais da Satisfação no Trabalho

A Satisfação no Trabalho como uma “atitude” foi concebida como preditora de importantes comportamentos no trabalho (produtividade, desempenho, rotatividade e absenteísmo), sendo atualmente compreendida e prevista como tal em manuais de comportamento organizacional (SIQUEIRA, 2008).

Segundo Robbins e Decenzo (2004, p.165), atitudes são “[...] afirmações avaliativas, sejam elas favoráveis ou desfavoráveis, com relação a objetos, pessoas ou eventos. Elas refletem como um indivíduo se sente sobre algo”.

Tais autores afirmaram ainda que a atitude seja composta por três componentes: cognição, afeto e comportamento:

- Componente cognitivo de uma atitude: constituído de crenças, opiniões, conhecimentos e informações de uma pessoa;
- Componente afetivo de uma atitude: é a parcela emocional, ou o sentimento, de uma atitude;
- Componente comportamental de uma atitude: concerne a uma intenção de se comportar de determinada forma com alguém ou algo.

De forma semelhante, Maximiano (2000) teorizou que as “atitudes” fossem compreendidas como estados mentais que exercessem influência sobre a avaliação de estímulos, podendo ser positivas ou negativas.

Outros autores do comportamento organizacional como Griffin e Moorhead (2006, p.78) conceituaram “atitude” como “[...] conjuntos de crenças e sentimentos que se têm a respeito dos outros, de ideias e de situações. As atitudes são o modo de expressar os sentimentos”.

Autores do campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho, caso de Abbad e Borges-Andrade (2004, p.255), definiram “atitude” como “[...] estados mentais adquiridos que influenciam o indivíduo a escolher a ação na qual se engajará”. Para eles, as “[...] atitudes geralmente são formadas por importante componente afetivo ou emocional, mas incluem também aspectos cognitivos e consequências comportamentais”.

Nessa perspectiva, compreende-se a Satisfação no Trabalho como uma atitude e também como um vínculo do trabalhador com seu trabalho e “[...] constituída por componentes cognitivos e afetivos” (SIQUEIRA, 2008. p.30).

2.3.5 Aspectos Teóricos de Afetividade e Cognição da Satisfação no Trabalho

A Satisfação no Trabalho foi concebida como um fator que envolve afetividade e cognição resultantes da avaliação do indivíduo em relação a aspectos ligados ao seu trabalho (SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2004; SIQUEIRA, 2008; MARTINS e SANTOS, 2006).

Siqueira (2008) argumenta que houve o aumento de interesse por estudos das emoções, o que desencadeou na redução do *status* abrangente da Satisfação no Trabalho a um tipo de afeto, em meio a muitos outros.

Nessa perspectiva, Brief e Weiss (2002) compreenderam que o afeto inclui-se como uma classificação do comportamento organizacional que dialoga com os sentimentos dos trabalhadores, na forma como são influenciados pela organização e como influenciam a organização.

Tais autores postularam que, ao final do século XX, o afeto foi redescoberto pelos teóricos, sendo que os mesmos passaram a demonstrar interesse em Satisfação no Trabalho como também em outros afetos. Nesse entendimento, apoiados às concepções de Locke (1976), contextualizam o processo evolutivo do construto de satisfação.

Na perspectiva de Locke (1976), a satisfação é compreendida como estado emocional. Contudo, Brief e Weiss (2002) sugerem a ocorrência do aumento de interesse em pesquisas sobre satisfação que contemplassem elementos cognitivos e utilizasse instrumentos fechados e pesquisas quantitativas.

Siqueira e Gomide Jr. (2004) também argumentaram que, durante décadas, a satisfação fora compreendida por muitos autores como estado emocional positivo oriundo do contexto do trabalho, apoiados, em sua maioria, às concepções de Locke, o pesquisador de maior destaque no século passado.

Na perspectiva de Locke (1976), a satisfação seria vista como “estado emocional”, pelo fato de a emoção ser oriunda da avaliação dos valores pessoais. Tal autor compreendeu a satisfação como sendo individual, no entanto, acreditava que as causas da satisfação faziam parte de grupos de fatores distintos entre si. Dessa forma, classificou as causas em dois grupos diferentes:

- Eventos e condições do trabalho – o próprio trabalho, pagamento, promoção, reconhecimento, condições de trabalho, ambiente de trabalho;
- Agentes do trabalho - colegas e subordinados, supervisores, organização.

Locke (1976) também contrapôs alguns pontos na teoria de Herzberg, no aspecto em que esta considera satisfação e insatisfação fenômenos distintos, e não opostos. Para Herzberg, a insatisfação não seria o contrário de satisfação, mas sim distintamente diferente dela, ou seja, segundo o autor, a satisfação concerne a fatores que não têm relação com os fatores da insatisfação. Para Locke (1976), a teoria de Herzberg também não considera, nessa

classificação, as diferenças individuais de percepção da Satisfação no Trabalho. Assim, a maior crítica de Locke ao modelo de Herzberg consistiu em que determinados aspectos classificados por ele como motivadores e higiênicos podiam causar tanto satisfação quanto insatisfação no trabalhador. Para Locke (1976), a satisfação, além de ser considerada oposta à insatisfação, abarca as emoções que, na concepção do autor, são determinantes no trabalho.

Assim, Locke (1976) concluiu que a Satisfação no Trabalho seria um resultado da percepção individual que o trabalhador faz de seu trabalho ou das experiências vividas no trabalho. Tal resultado possibilita uma compreensão dos valores concernentes às necessidades físicas e psicológicas.

Conforme Siqueira e Gomide Jr. (2004), apesar da predominância em afirmar a natureza afetiva (sentimentos emoções e afetos) da Satisfação no Trabalho, os instrumentos de medida dessa satisfação foram constituídos para avaliação de conteúdos cognitivos (processos mentais que transformam informações em conhecimento), não havendo, portanto, consenso na literatura quanto a esse aspecto.

Neste recorte, Siqueira (2008) postulou que, embora a Satisfação no Trabalho tenha sido compreendida pelos teóricos mais contemporâneos como um conceito que abarcava afetividade em sua concepção - com influências das concepções de Locke (1976) -, esta compreende outros componentes em sua constituição. O afeto é incluído como um dos componentes da Satisfação no Trabalho, a qual abarca tanto componentes cognitivos quanto afetivos.

2.4 Modelo Multidimensional de Satisfação no Trabalho

A Satisfação no Trabalho, quanto às suas dimensões, segundo Siqueira e Gomide Jr. (2004), aponta duas linhas literárias. Uma delas concebe a Satisfação no Trabalho em uma “visão unidimensional”. Nessa concepção, a Satisfação no Trabalho é vista como uma única atitude geral, como um todo, que considera irrelevante a quantificação de reações a aspectos específicos do trabalho. A outra linha elencada pelos autores seria a “visão multidimensional”, considerada

[...] um conjunto de reações específicas a vários componentes do trabalho, capazes de desencadear no indivíduo diferentes graus de satisfação/insatisfação. Consoante a essa visão, diferentes aspectos do trabalho são considerados como fontes de satisfação no trabalho, sendo os mais frequentes os fatores chefia, colegas de trabalho, o próprio trabalho, salário e oportunidades de promoção. (SIQUEIRA E GOMIDE JR., 2004, p.303)

De acordo com tais autores, chefia e colegas de trabalho são dimensões correspondentes ao ambiente social. Já o próprio trabalho reporta-se ao cargo exercido. Quanto aos salários e às promoções, reportam-se à Gestão de Pessoas, por meio dos quais a organização emite retribuição ao trabalhador. Esses dois aspectos constituem também “[...] duas maneiras possíveis de o empregado observar resultados de seus investimentos na organização e avaliar sua relação de troca com esta” (SIQUEIRA E GOMIDE JR, 2004, p.303).

Os autores em tese reconhecem a capacidade da visão multidimensional de Satisfação no Trabalho em importantes resultados para as organizações, como na redução das taxas de rotatividade e no índice de faltas, bem como no aumento de níveis de desempenho e produtividade.

A visão multidimensional consta nas abordagens que elencam dois tipos distintos de entendimento para a Satisfação no Trabalho. Um tipo é denominado “abordagem global”, que define a Satisfação no Trabalho como um sentimento único e global em relação a ele. Já o outro tipo de abordagem abarca diferentes aspectos (ou facetas), tais como salários, colegas, natureza do trabalho.

Pode-se afirmar que esse tipo de abordagem por diferentes aspectos assinala uma forma de visão multidimensional, considerando que, para esse autor, a abordagem por aspectos (facetas) permite mais completude ao quadro da Satisfação no Trabalho, considerando que as pessoas podem apresentar níveis diferentes de satisfação com cada aspecto do mesmo.

As dimensões constitutivas da Satisfação no Trabalho são identificadas nas proposições de Siqueira (2008) como cinco principais, constituídas de satisfação com: salário, colegas, chefia, promoções e o próprio trabalho. Essas dimensões, conforme sugere a autora, perduraram ao longo de décadas de mutações na sua concepção, apesar de

[...] transpor mais de 80 anos de sua existência, sofrendo mutações em sua concepção, ora entendida como um aspecto motivacional, ora compreendida como atitude, e, contemporaneamente sendo apontada como um conceito que abarca afetividade, a satisfação no trabalho não sofreu grandes alterações em suas dimensões constitutivas. [...] as que conseguiram manter-se ao longo de décadas foram cinco: satisfação com o salário, com os colegas de trabalho, com a chefia, com as promoções e com o próprio trabalho. (SIQUEIRA, 2008, p.267)

Para a presente investigação, isto traz a compreensão de que, apesar de o conceito de Satisfação no Trabalho passar por mudanças ao longo de muitas décadas, sendo compreendido por vezes como integrante da motivação, noutras como atitude e, atualmente, integrando elementos afetivos, perpetuaram-se, ao longo de mais de 80 anos de estudos, cinco dimensões essenciais que, reunidas, formam a visão multidimensional da Satisfação no Trabalho.

Tais dimensões da Satisfação no Trabalho estão ilustradas na figura 5.

Figura 5 - Os cinco fatores de Satisfação no Trabalho em uma abordagem multidimensional



Fonte: adaptado de Siqueira e Gomide Jr. (2004, p.304).

Conforme sustentado por Siqueira (2008), essas cinco dimensões constitutivas da Satisfação no Trabalho transpuseram mais de 80 anos, inalteradas. Para a pesquisa corrente, isso traz a sugestão de que estas dimensões da satisfação são indispensáveis a uma boa e útil medida de Satisfação no Trabalho, tanto no campo teórico quanto das práticas gerenciais.

As referidas cinco dimensões essenciais emergem de três fontes principais, ambas explicadas no próximo tópico deste trabalho.

2.4.3 Fontes e Dimensões da Satisfação no Trabalho

As Fontes de Satisfação no Trabalho (figura 6), de acordo com a visão multidimensional, constituem três contextos principais de trabalho de onde emergem as cinco dimensões essenciais da Satisfação no Trabalho, sendo: a) relações com pessoas no local de

trabalho, incluindo as dimensões: chefia e colegas; b) retribuições organizacionais, com as dimensões: salário e promoções ofertados por organização e; c) atividades que se realiza, referentes às tarefas de trabalho ou cargo (SIQUEIRA, 2008; SIQUEIRA, ORENGO e PEIRÓ, 2014).

Figura 6 - As Fontes/Dimensões de Satisfação no Trabalho



Fonte: elaborada pela autora com base em Siqueira e Gomide Jr. (2008) e Siqueira, Orengo e Peiró (2014).

A primeira fonte, constituída pelas relações com pessoas no local de trabalho, das quais emergem a satisfação com colegas e chefia, surge no contexto social (SIQUEIRA, 2008), salientando-se, neste sentido, que pessoas são seres sociais, e procuram estar na companhia de outras pessoas para satisfazerem suas necessidades sociais (VECCHIO, 2008; SCHUJIMANN; COSTA, 2011). Para Vecchio (2008, p. 210), essa busca das pessoas pela companhia de outras constitui a natureza dos grupos, que são definidos como a “reunião de duas ou mais pessoas que integram em base contínua”.

Dessa forma, as relações com pessoas no local de trabalho como fonte de satisfação estão relacionadas à natureza dos grupos. A importância de compreender um pouco sobre grupos e equipes de trabalho neste estudo está basicamente na essência de sua composição – colegas, chefias e suas interações. Deste modo, grupos e equipe de trabalho – termos tão usuais nas organizações – e seus atributos mais significativos envolvem diretamente as relações existentes dentro deste contexto social.

Os grupos são vistos como essenciais nas organizações de trabalho, influenciando o nível em que as tarefas são realizadas em sua totalidade (VECCHIO, 2008; GRIFFIN E MOORHEAD, 2006). Esses grupos se classificam quanto ao grau de formalidade (se formais

ou informais) e quanto ao grau de permanência (se permanentes ou temporários). Os grupos formais constituem-se de três formas: a) para fins de realização de tarefas organizacionais, abarcando os chamados “grupos de comando” – geralmente instituídos conforme organogramas, sendo do tipo permanente ou estável; b) os grupos de tarefas – temporários, para atender demandas de tarefas específicas ou especiais; e c) grupos por afinidade, permanentes para desenvolver novas ideias ou produtos e explorar novas oportunidades. Já os grupos informais são os constituídos por dois principais tipos: a) grupos de amizade – embasados no prazer da amizade; b) de interesse – destinados a atingir interesses em comum (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006; VECCHIO, 2008).

Alguns autores diferenciam os termos “grupo” e “equipe” no contexto das organizações (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006; SPECTOR, 2010). Embora sejam popularmente tidos como sinônimos, a literatura tem apontado importantes pontos que os distinguem um do outro. O grupo é caracterizado pela interação e inter-relacionamento existente entre as pessoas, ao passo que a equipe é vista como um tipo de grupo de trabalho constituído de pessoas organizadas para um trabalho conjunto, com competências adicionais, possuidores de um objetivo específico em comum para a realização de tarefas, com papéis específicos determinados para cada membro da equipe (SPECTOR, 2010; GRIFFIN E MORHEAD, 2006).

Todavia, essa fonte de satisfação no trabalho constituída pelas relações com pessoas no local de trabalho e o contexto que a envolve representa apenas um dos partícipes no tripé constituinte das fontes de onde emergem as dimensões da Satisfação no Trabalho, ao lado dos contextos das retribuições organizacionais e das atividades realizadas (SIQUEIRA, 2008; SIQUEIRA, ORENGO E PEIRÓ, 2014).

Dentre essas fontes, a segunda diz respeito, então, às retribuições organizacionais, de onde emergem a satisfação com o salário e com as promoções. Reportam-se ao contexto da Gestão de Pessoas das organizações, responsável pelas retribuições ao trabalhador e pelas oportunidades de promoção (SIQUEIRA, 2008; SIQUEIRA, ORENGO E PEIRÓ, 2014). Isso significa que tais retribuições organizacionais dependerão das políticas e práticas da gestão de pessoas dentro da organização. Corroboram Vilas Boas e Andrade (2009, parte III) que a gestão de pessoas gerencia, através da análise de cargos e salários, o sistema de remuneração. Compreende-se, portanto, que as retribuições organizacionais sejam vinculadas a tais sistemas, influenciadas diretamente por essas políticas de gestão de pessoas.

As políticas organizacionais têm relação, de uma maneira geral, com os planos permanentes e a propagação de diretrizes amplas para decisões e ações específicas. Já as práticas gerenciais abarcam as funções gerenciais. Nesse contexto, as funções gerenciais são constituídas principalmente pelas funções essenciais administrativas que incluem principalmente: planejamento, organização, liderança e controle de utilização dos recursos para atingir os objetivos relativos a desempenho (SCHERMERHORN, 2006).

Essas funções essenciais administrativas correspondem a, segundo Schermerhorn (2006, p.9): a) planejar – processo de fixação de objetivos de desempenho e definição de ações executivas. O planejamento permite a identificação de resultados desejáveis ao trabalho, bem como os meios para atingi-lo; b) organizar – processo de atribuição de tarefas, alocação de recursos, combinação e coordenação de atividades individuais/grupais para estabelecer planos de ações. A organização permite transformar planos em ações através da combinação de pessoas, recursos tecnologia/informações e tarefas; c) liderar – processo de despertar as pessoas para trabalharem empenhadas com intuito de realizar planos e atingir objetivos. A atuação da liderança permite a consolidação de compromissos através do incentivo de atividades e pessoas para a melhor performance no alcance dos objetivos; e) controlar – processo de medir o desempenho do trabalho, comparar resultados com objetivos e executar ações corretivas, quando necessário (SCHERMERHORN, 2006, p. 9).

Além das funções gerenciais básicas elencadas, há ainda outras dez importantes funções que constituem práticas gerenciais administrativas, distribuídas em três categorias: funções interpessoais, de informação e decisórias (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006).

A categoria interpessoal é referente à natureza social, e inclui três papéis (líder, contato, monitor) nas relações com outras pessoas, ou seja, atua como mediador das relações que envolvem as pessoas dentro e/ou fora da organização, conforme a função ocupada pelo gestor (representante, líder, contato). Por exemplo, na condição de líder, o gerente contrata, treina e motiva os trabalhadores (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006). Outra categoria é a de informação, e inclui três papéis de informação (monitor, propagador, porta-voz) nos processamento de informações. Por exemplo, na condição de propagador, o gerente transmite a informação aos trabalhadores. Uma terceira categoria diz respeito às decisões, e inclui quatro papéis decisórios (empreendedor, solucionador de conflitos, gestor de recursos, negociador). Por exemplo, o gestor de recursos toma as decisões relativas à distribuição dos recursos entre os grupos e funcionários (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006).

Conforme Siqueira (2008), são as políticas e práticas gerenciais que definem como serão distribuídos os retornos para os comportamentos dos trabalhadores na organização. Esses trabalhadores, ao analisarem tais retornos oriundos da organização em que atuam, poderão ter três tipos de percepção: de justiça, de suporte organizacional ou de reciprocidade organizacional.

Quanto à percepção de justiça, esta concerne às percepções de imparcialidade que determinam o comportamento das pessoas e de suas reações ao trabalho (SPECTOR, 2010; SIQUEIRA E GOMIDE JR., 2008). Há, porém, dois tipos principais de percepção de justiça: a justiça retributiva e a justiça de procedimento. A justiça retributiva é o grau de justiça percebido pelo trabalhador através de atribuição de prêmios no trabalho; já a justiça de procedimento ou procedimental é a aquela dos procedimentos para decisões em relação à distribuição dos prêmios, percebida pelo trabalhador (SPECTOR, 2010; MCSHANE E GLINOW, 2014).

A percepção de suporte organizacional se refere à crença do trabalhador sobre o quanto as organizações valorizam suas contribuições e estão preocupadas com o bem-estar de seus trabalhadores (SIQUEIRA E GOMIDE JR. 2008; SPECTOR, 2010).

Em relação à percepção de reciprocidade organizacional, pode-se afirmar que esta corresponde a percepções relativas às retribuições ou recompensas que o indivíduo espera receber da organização pelo exercício de um cargo ou função na mesma (SIQUEIRA, 2008; SPECTOR, 2010).

A terceira fonte de satisfação concerne à atividade que o trabalhador realiza, de onde emerge a satisfação com as tarefas de trabalho. Refere-se ao contexto das tarefas de trabalho executadas ou ao cargo ocupado pelo trabalhador na organização à qual se vincula (SIQUEIRA, 2008; SIQUEIRA, ORENGO E PEIRÓ, 2014). Essa fonte emerge do contexto do trabalho em si e do cargo ocupado. Para Vecchio (2008), o contexto desta fonte de satisfação envolve o contentamento com o cargo em termos de posição hierárquica, de modo que, quanto mais elevado esse cargo, maior a satisfação do trabalhador com o mesmo. O autor elenca, ainda, o tempo de serviço, o gênero do trabalhador e o tamanho da organização como fatores influentes no contexto dessa fonte de satisfação. Para ele, os trabalhadores que possuem mais tempo na organização são mais satisfeitos com o cargo do que os que têm menos tempo.

Em relação ao gênero, Vecchio afirma que, entre gêneros, por uma questão histórica, trabalhadores homens são mais satisfeitos por terem mais oportunidades de ocupação de

cargos mais elevados do que as mulheres. Sobre o tamanho da organização, o autor defende que, nas organizações menores, os trabalhadores tendem a ter maior satisfação no cargo do que nas maiores.

Após a definição dos contextos dos quais emergem as dimensões da Satisfação no Trabalho, serão abordadas cada uma dessas dimensões de forma específica.

2.4.3.1 Dimensão da Satisfação: colegas

A satisfação com colegas, enquanto dimensão da Satisfação no Trabalho, refere-se ao contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento entre colegas de trabalho (SIQUEIRA, 2008).

No contexto da dimensão “satisfação com os colegas de trabalho”, a colaboração entre colegas diz respeito à colaboração no sentido grupal, e no âmbito das equipes de trabalho que, por sua vez, corresponde ao quanto de interação existe no grupo com a finalidade de alcançar objetivos em comum no âmbito do trabalho (VECCHIO, 2008; GRIFFIN E MOORHEAD, 2006).

Tais afirmações trazem o entendimento de que a colaboração é interativa, e de que essa interatividade é importante para garantir o alcance das conquistas de objetivos comuns entre colegas no processo grupal e de equipes que, por sua vez, estimula o surgimento de novas soluções e ideias, o que reduz barreiras à própria interação grupal entre colegas (VECCHIO, 2008; GRIFFIN E MOORHEAD, 2006). É pertinente dizer que a colaboração interativa estimulada favorece o contentamento com a colaboração entre colegas, influenciando a satisfação nessa dimensão.

Outro importante ponto relacionado à dimensão “satisfação com os colegas de trabalho” é o contentamento com a amizade entre colegas de trabalho (SIQUEIRA, 2008). Essa relação entre a amizade e a Satisfação no Trabalho é diretamente proporcional, ou seja, quanto maior for a qualidade e a quantidade das amizades no trabalho, mais elevada será a satisfação no trabalho (SCHUJIMANN; COSTA, 2011). Pondera-se que esses comportamentos relativos à amizade e sua influência na Satisfação no Trabalho possam se dar de forma diferenciada conforme o contexto em que acontecem, ou seja, em um contexto como o brasileiro, esta postulação condiz com o posicionamento teórico em questão, contudo, em um contexto mais amplo, dependerão das influências culturais e comportamentais de cada país, pois há lugares em que a amizade no trabalho é considerada inadequada (grifo do autor).

Um dos motivos que podem justificar essa relação positiva entre a amizade e a dimensão “satisfação com colegas” é o fato de que uma relação amigável entre colegas de trabalho pode minimizar potencialmente os efeitos negativos do trabalho, além de representar o apoio social necessário para que haja a Satisfação no Trabalho (ROBBINS, 2005; SCHUJIMANN; COSTA, 2011). Outro motivo aponta para o fato de que a amizade favorece a comunicação organizacional, tornando-a mais precisa e completa, reverberando-se sobre o desempenho do trabalhador na organização e corroborando para o fortalecimento da confiança entre os colegas de trabalho, o que reflete positivamente sobre a satisfação com estes (SCHUJIMANN; COSTA, 2011).

Tais autores diferenciam a amizade do coleguismo, do respeito e do tratamento amigável. Em sua opinião, a amizade, embora não tenha uma definição unânime na literatura, refere-se a uma relação entre pessoas que ocorre voluntariamente, e que necessita de confiança e proximidade para existir, notando-se que, embora benéfica às organizações de trabalho, não é por elas considerada indispensável. Já o coleguismo, o respeito e o tratamento amigável são considerados mais imprescindíveis no ambiente de trabalho, tendo maior relação com a satisfação do que a amizade propriamente dita.

Schujimann e Costa (2011) realizaram um estudo de caso em 2009 em quatro empresas de ramos diferentes, localizadas em Porto Alegre, envolvendo seis relações de amizade. Esses estudos evidenciaram que a Satisfação no Trabalho depende mais do coleguismo, do respeito e do tratamento amigável – por esses serem considerados mais imprescindíveis para tornarem o ambiente de trabalho mais agradável – do que da amizade propriamente dita.

Isso ocorre porque as relações de amizade no trabalho podem oscilar de acordo com as posições hierárquicas ocupadas, de modo que trabalhadores hierarquicamente iguais possuem maiores chances de estabelecer uma relação de amizade. Dessa forma, a promoção de um dos trabalhadores envolvidos na relação de amizade desencadeia mudanças no nível hierárquico ocupado, e pode resultar no esfriamento dessa relação. O esfriamento em questão foi comprovado nos estudos de Schujimann e Costa (2011), em que concluíram, através de pesquisas, que trabalhadores pós-promoção podem sofrer mudanças na relação de amizade que mantêm com outros trabalhadores que não foram promovidos.

Dito isto, o presente estudo compreende que, quando se fala em satisfação com colegas como dimensão da Satisfação no Trabalho, isso inclui, além das relações de amizade, as relações de coleguismo, respeito e tratamento amigável.

Segundo esses mesmos autores, as relações de amizade referem-se positivamente à confiança entre colegas de trabalho, isto é, quanto maior a amizade, maior será a confiança. Essa soma de amizade e confiança entre colegas de trabalho resultará, por sua vez, em maior satisfação com essa dimensão constituída pela satisfação com os colegas.

Conforme Siqueira (2008), a satisfação com os colegas está diretamente ligada ao contentamento com a confiança existente entre colegas de trabalho. Logo, esta confiança representa um ponto importante para essa dimensão da Satisfação no Trabalho, considerando sua essencialidade para as relações sociais de uma maneira geral, em que qualquer relacionamento, inclusive o de trabalho, precisa de certo grau de confiança para que necessariamente exista (TOMEI E LANZ, 2015; MCSHANE E GLINOW, 2014).

A confiança diz respeito às expectativas positivas que uma pessoa nutre em relação à outra em situações de risco, nas quais percebe que a outra pessoa não será oportunista (MCSHANE E GLINOW, 2014; ROBBINS, 2004; TOMEI E LANZ, 2015).

McShane e Glinow (2014) contextualizam a confiança no âmbito das equipes de trabalho, classificando-a em três tipos distintos, de acordo com o ponto em que se baseiam:

- Confiança baseada na identificação: aquela baseada em modelos mentais e que aumenta conforme a identificação social com a equipe de trabalho, sendo a mais sólida;
- Confiança baseada no conhecimento: aquela baseada na previsibilidade e competência, sendo geralmente muito sólida;
- Confiança baseada no cálculo: aquela baseada na despersuasão, sendo mais vulnerável e de menor potencial.

Observa-se, de acordo com tais autores, que a confiança com base na identificação é considerada o tipo mais sólido entre os três, porque se baseia em modelos mentais. A equipe que compartilha modelos mentais semelhantes comporta-se semelhantemente, sendo mais ligada emocionalmente, possuindo uma confiança mais sólida e de difícil abalo ou dissolução.

A confiança baseada no conhecimento também apresenta boa solidez e estabilidade, pois se sustenta no comportamento previsível e na confiança relativa à capacidade ou competência do outro indivíduo. Já a confiança baseada no cálculo representa o tipo mais frágil dentre os três, pois se apoia em um cálculo lógico das ações e comportamentos do outro em relação à expectativa gerada sobre essas ações ou comportamentos. Dessa forma, a

confiança baseada no cálculo é tão frágil que um comportamento que não atenda à expectativa mínima esperada poderá causar enfraquecimento ou até mesmo rompimento da confiança.

Para o corrente estudo, tais informações representam que, quanto maior o nível de confiança, quantidade e qualidade da amizade, coleguismo, respeito, tratamento amigável e cooperação entre colegas de trabalho, maior a possibilidade de satisfação com esses colegas, o que contribui positivamente para o aumento do nível de satisfação no trabalho.

2.4.3.2 Dimensão da Satisfação: Chefia

A satisfação com a chefia faz referência ao contentamento com a organização da chefia, bem como com a capacidade profissional e o interesse dessa chefia pelo trabalho de seus subordinados (SIQUEIRA, 2008).

A organização de uma chefia é relativa, segundo Schermerhorn (2006), à função de organizar o processo de atribuição de tarefas, alocação de recursos, combinação e coordenação de atividades individuais/grupais para estabelecer planos de ações, propiciando a transformação de planos em ação através da combinação de pessoas, recursos tecnologia/informações e tarefas. Acrescentam Griffin e Moorhead (2006) que a organização constitui uma função básica da chefia, que inclui o processo de estruturar os cargos hierarquicamente constituindo a estrutura básica da organização de trabalho.

Outro importante atributo de uma chefia é a capacidade profissional, que inclui as habilidades dentre as quais as de maior relevância são as capacidades técnicas, interpessoais e conceituais (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006; SCHERMERHORN, 2006).

Griffin e Moorhead (2006) somam a essas capacidades principais a capacidade analítica, e defendem a importância que este conjunto de capacidades comumente presentes na maioria dos gerentes de sucesso representa para o desempenho gerencial. Schermerhorn (2006) inclui – ainda em relação a esse conjunto de capacidades – a inteligência emocional, salientando que o conjunto de habilidades essenciais de uma gerencia/chefia contribui para exitosa produtividade de outros trabalhadores. Dessa forma, conforme os autores descritos, as capacidades essenciais são elencadas em cinco principais:

- capacidade ou habilidade técnica - refere-se à capacidade de realização de tarefas específicas, geralmente de ordem operacional do processo produtivo;

- capacidade interpessoal ou humana – refere-se à capacidade de comunicação, compreensão e motivação das pessoas e grupos;
- capacidade conceitual – refere-se à aptidão de raciocinar por meio de abstrações, ou seja, a capacidade de enxergar as situações como um todo, enxergar de forma ampla;
- capacidade analítica – refere-se à capacidade de compreensão de causa e efeito e obter as melhores soluções de problemas;
- inteligência emocional – capacidade de entender e gerenciar emoções envolvidas nas relações.

Um terceiro importante atributo de uma chefia que influi na Satisfação no Trabalho é o interesse desta pelo trabalho de seus subordinados (SIQUEIRA, 2008), típico comportamento que atende a uma função básica de uma chefia, que é liderar. Essa liderança inclui, como comportamentos, as preocupações com as pessoas e com as tarefas de trabalho que elas realizam. Quando essa liderança se preocupa com pessoas, ela coopera para elevados níveis de satisfação de seus subordinados. Por outro lado, quando esse líder é voltado para tarefas, contribui para elevados níveis de realização de tarefas. Contudo, quando esse líder possui os dois tipos de comportamento, ele tanto conduz à satisfação quanto à alta produtividade (MCSHANE E GLINOW, 2014; SCHERMERHORN, 2006; SPECTOR, 2010).

Por fim, compreende-se que tais atributos da chefia constituem características que influenciam a satisfação do trabalhador com a chefia. Contudo, a satisfação com a chefia representa apenas uma das cinco dimensões da Satisfação no Trabalho e, como a dimensão “satisfação com os colegas”, origina-se das relações com pessoas no ambiente de trabalho. Igualmente importantes, as demais dimensões da Satisfação no Trabalho serão também contextualizadas a seguir.

2.4.3.3 Dimensão da Satisfação: Salário

A dimensão satisfação com o salário emerge das retribuições organizacionais por intermédio da gestão de pessoas, e refere-se ao contentamento que o trabalhador tem com o que recebe como salário comparado ao quanto trabalha, à sua capacidade profissional, ao seu custo de vida e aos esforços empenhados na execução do trabalho (SIQUEIRA, 2008).

Quanto ao salário, Vilas Boas e Andrade (2009, parte III) defendem que ele constitui um componente da remuneração, considerado remuneração fixa, que se classifica de três

formas: salário mensal, salário por hora e/ou remuneração por hora ou salário por empreitada. Para Griffin e Moorhead (2006), o salário ou remuneração fixa é considerado a recompensa ou remuneração mais importante para a maioria dos trabalhadores por sua significância de poder aquisitivo. Schermerhorn (2006, p.135) acrescenta que a “[...] remuneração básica representa um salário ou remuneração por hora paga a um indivíduo”.

O salário é pré-estabelecido por um sistema de remuneração ou recompensas que, segundo Griffin e Moorhead (2006, p.166), “[...] é formado por todos os componentes organizacionais – pessoas, processo, normas e procedimentos – presentes no pagamento da remuneração e na concessão de benefícios aos funcionários em troca de suas contribuições para a organização”. Esse sistema é gerenciado por meio de estudos de cargos e salários que priorizam, principalmente, o estudo da remuneração fixa, representada pelo salário-base (VILAS BOAS E ANDRADE, 2009, parte III).

Spector (2010) reconhece a forte relação entre salário e a faceta “satisfação com o salário”, mas salienta que essa satisfação tem como fator moderativo a justiça com que os salários são distribuídos, e não exatamente a quantia objetiva que este representa. Consoante, Siqueira e Gomide Jr (2004) acreditam que a justiça retributiva (grau de justiça percebido pelo trabalhador em relação à atribuição de prêmios no trabalho) pode ser um dos antecedentes responsáveis pela variação da satisfação entre os indivíduos. Presume-se que essa justiça retributiva tenha suas raízes atreladas a um dos princípios universais da Administração de Fayol, abordados em Robbins (2005), que previa justiça e garantia na remuneração ao trabalhador em troca de seu trabalho. Ainda com Siqueira (2008), a dimensão da satisfação com o salário envolve a comparação que os trabalhadores fazem da quantia que recebem com o quanto trabalham, com sua capacidade profissional, seu custo de vida e seus esforços dispensados na execução deste trabalho.

Dessa forma, a quantia recebida da organização em forma de salário, seja em razão do cargo ou da função exercida, representa uma troca de contribuições, na qual o trabalhador contribui com a organização e recebe desta a recompensa em forma de salário, o qual prevê seu sustento e de sua família. Essa troca deve ser satisfatória a fim de manter a relação de vínculo entre trabalhador e organização (SIQUEIRA, 2008; GRIFFIN E MOORHEAD, 2006). Essa comparação da quantia recebida em razão do cargo ou função exercida pelo trabalhador remete ainda à teoria da expectativa de Porter e Lawler, segundo a qual as percepções das recompensas extrínsecas relatadas podem ser de valores tanto externos –

valores objetivos –, quanto simbólicos - –subjetivos e pessoais (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006).

Assim sendo, quando o trabalhador compara o seu salário à quantidade empregada de trabalho para recebê-lo, leva em consideração não somente a quantia recebida, mas os valores que essa quantia representa.

Semelhantemente ocorre com os esforços empenhados na execução das tarefas. Para tal relação, considera-se que deve haver uma contrapartida da organização que seja satisfatória ao trabalhador. Tal relação é encontrada na literatura como fruto de um contrato psicológico, o qual não constitui documento de vínculo físico, porém, refere-se a um tipo de contrato não explícito em que o trabalhador formula um conjunto de expectativas relativas às suas contribuições para a organização em troca dos retornos que esta lhe proporciona (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006). Essa relação, para que produza sentimento de satisfação no trabalhador com o seu salário, deve ser equilibrada. Equilíbrio este que, além de produzir satisfação no trabalho, ajuda a manter a relação de vínculo por satisfazer ambas as partes, trabalhador e organização.

Segundo Griffin e Moorhead (2006), é por meio desses contratos psicológicos que os trabalhadores contribuem com esforços, habilidades, lealdade, conhecimentos, tempo e competências em troca dos incentivos organizacionais, quais sejam pagamento, segurança no trabalho, benefícios, oportunidades de carreira, posição social e oportunidades de promoções.

O contrato psicológico facilita compreender a situação em que o trabalhador compara o salário recebido com a própria capacidade profissional para analisar o quanto se sente satisfeito com esse salário.

Salienta-se que a capacidade profissional do trabalhador está relacionada às aptidões naturais e capacidades aprendidas indispensáveis à conclusão das tarefas de trabalho (MC SHANE E GLINOW, 2014; GRIFFIN E MOORHEAD, 2006; SCHERMERHORN, 2006).

Para McShane e Glinow (2014), aptidões são consideradas como talentos naturais que facilitam e agilizam o aprendizado. Já as capacidades aprendidas referem-se às habilidades (físicas e mentais) e conhecimentos adquiridos. As capacidades aprendidas dizem respeito ainda às chamadas competências, termo muito usual no meio administrativo que inclui habilidades, conhecimentos, comportamento, aptidões, constituindo características de um trabalhador com alto desempenho.

Conforme examinado no capítulo 3, o experimento realizado por Hackman e Porter (1968) traduz, por meio de investigação das expectativas dos trabalhadores quanto à própria capacidade de concluir uma tarefa, a comparação que um trabalhador faz desta capacidade com o salário percebido. Esse experimento concluiu que sentimentos como a satisfação predizem desempenho. Outro estudo teórico sobre as expectativas empreendido por Porter e Lawler concluiu que, mediante a uma satisfatória remuneração, é o desempenho que conduz à satisfação do trabalhador (GRIFFIN e MOORHEAD, 2006).

Apreende-se que a Teoria da Expectativa, quer seja na forma redefinida ou original, atrela o salário e as capacidades profissionais à Satisfação no Trabalho.

O sentimento de satisfação do trabalhador com o seu salário é também influenciado pela comparação da quantia que ele recebe com o custo de vida que tem. Basicamente, o custo de vida refere-se ao quanto custa o básico para que o trabalhador mantenha sua própria força de trabalho e de sua família: consumo básico em alimentação, saúde, transporte, habitação, vestuário, educação e despesas pessoais, dentre outros itens necessários para sustentar o trabalhador (BARCHA, 2004; GONZAGA DE SOUZA, 2006).

O custo de vida é, portanto, influenciado pelo salário, considerando que este representa uma fonte de renda que proporciona um poder aquisitivo decisivo ao padrão de vida do trabalhador (VILAS BOAS E ANDRADE, 2009).

Vilas Boas e Andrade (2009, parte III) salientam também que o sistema de remuneração constitui “[...] a atividade mais delicada da Gestão Estratégica de Pessoas, pois lida com todas as recompensas que as pessoas recebem em troca do desempenho das tarefas organizacionais”.

Esse complexo sistema de remuneração leva à necessidade de estar atento ao fato de que as recompensas, tanto extrínsecas quanto intrínsecas, podem ser carregadas de valores tanto externos (valor objetivo) quanto simbólicos (subjetivos e pessoais), com intuito de assegurar a igualdade entre trabalhadores, conferindo equidade e justiça à estrutura remuneratória da organização (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006). Nesse contexto, um sistema mal planejado de salário que traga insatisfação ao trabalhador pode refletir na sua rotatividade (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006). Uma falha no sistema de remuneração “[...] pode causar descontentamento entre os funcionários alterando significativamente o clima organizacional” (VILAS BOAS E ANDRADE, 2009, PARTE III). Em Schermerhorn (2006), esses sistemas, quando bem planejados e executados, trabalham para atrair e manter trabalhadores qualificados e satisfeitos.

2.4.3.4 Dimensão da Satisfação: Promoções

A dimensão satisfação com as promoções inclui o contentamento do trabalhador com o número de vezes que recebe uma promoção, bem com as garantias oferecidas quanto ao tempo de espera do trabalhador por uma promoção (SIQUEIRA, 2008).

Schermerhorn (2006, p.166) entende que uma promoção pode ser definida como “[...] o movimento para uma posição de nível mais elevado”. Já para Viela (2011), autor do Direito do Trabalho, a promoção se constitui em um ato por meio do qual o trabalhador é transferido de cargo ou função na organização em que trabalha. Essa mudança de cargo ou função ocorre em caráter permanente e obedece a estrutura de cargos e funções da organização.

Essa mobilidade para posições mais altas no trabalho, quando ocorre de forma sistematizada e tem continuidade nas organizações, obedece a um plano de carreira. É neste plano de carreira em que se estabelecem escalas de promoções aos trabalhadores que alcançam as habilidades específicas necessárias e mantém um nível de desempenho satisfatório à organização (SPECTOR, 2010). Com essa compreensão, percebe-se que as promoções têm íntima relação com as carreiras no trabalho.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 197) compreendem as “carreiras” como “uma sucessão de níveis de capacitação e complexidade e/ou diversificação crescentes”. As carreiras abarcam as mudanças para outros níveis no trabalho mais elevados, que exijam maior complexidade e também maior capacitação por parte do trabalhador.

Para tais autores, cumpre a finalidade de um plano de carreira desenvolver a organização com o melhor aproveitamento possível da força de trabalho e, ao mesmo tempo, proporcionar aos trabalhadores condições de se autorrealizarem.

A autorrealização – que consta na Teoria das Necessidades de Maslow⁵ como fator de necessidade situado no topo da hierarquia das necessidades – abarca a “promoção” que, por sua vez, corresponde a um dos fatores de satisfação elencados por Herzberg em sua Teoria Bifatorial⁶. Isso significa para o presente estudo que um alto nível de satisfação do trabalhador com as promoções em seu trabalho pode significar uma redução de barreiras à autorrealização deste trabalhador. Com isso, consequentemente aumenta-se a capacidade de os trabalhadores autorrealizarem-se, e, portanto, isto precisa ser considerado no momento de definir as bases para a alteração de políticas e práticas organizacionais (ROBBINS, 2005), visto que tais políticas e práticas incidem diretamente sobre a Satisfação no Trabalho (SIQUEIRA, 2008).

⁵ Teoria das Necessidades de Maslow.

⁶ Teoria dos Dois Fatores – abordada neste estudo.

O número de vezes em que o trabalhador recebe uma promoção pode influenciar a satisfação deste com as promoções em seu trabalho (SIQUEIRA, 2008), contudo, o alcance de promoções no trabalho requer dos trabalhadores iniciativa, desenvolvimento e níveis de capacitação cada vez mais elevados e crescentes (VILAS BOAS e ANDRADE, 2009; SPECTOR, 2010).

A esse respeito, Spector (2010) pondera sobre a importância dos conhecimentos, habilidades, aptidões e outras características que se relacionem às promoções, carreiras e à Satisfação no Trabalho. Tais pontos influenciam na promoção do trabalhador em uma organização, uma vez que, se este almeja uma posição mais elevada no trabalho, deverá estar capacitado com as características acima listadas, além de apresentar um elevado desempenho, a fim de atender aos requisitos que uma determinada função ou cargo requer para que se concretize de fato uma promoção ao trabalhador.

As garantias oferecidas em relação ao tempo de espera por uma promoção também influenciam a satisfação do trabalhador com as promoções (SIQUEIRA, 2008). Geralmente, elas são vinculadas ao plano de carreira do trabalhador, com previsão de promoções periódicas de acordo com a antiguidade e o merecimento, constituindo-se em um direito ao trabalhador, quando da existência desse plano. No entanto, esse tipo de promoção prevista em plano de carreira tem sua contrapartida a resposta esperada por parte do trabalhador, que assume para si a obrigatoriedade de aceitar a promoção, ressalvados os casos justificáveis (VILELA, 2011; GRIFFIN E MOORHEAD, 2006).

A maneira como uma organização realiza as promoções pode estar ligada a dois tipos de promoção, conforme Villela (2011) ilustra:

- Promoção Horizontal: refere-se à elevação funcional dentro do mesmo cargo, sem mudança de categoria;
- Promoção Vertical: refere-se à elevação funcional para um cargo ou categoria mais elevada.

As definições de Villela constituem os tipos de variação de promoção em uma organização mais comumente encontrados.

As oportunidades de obtenção de tais promoções existentes em uma organização podem constituir direito ao trabalhador quando da existência do Plano de Cargos e Salários que as

preveem. Tais oportunidades dependem também de comportamentos individuais que envolvem os chamados “contratos psicológicos”.

De acordo com Griffin e Moorhead (2006), um contrato psicológico constitui “um conjunto de expectativas gerais do indivíduo sobre a sua contribuição com a organização e a retribuição desta”. Dessa forma, um contrato não constitui um documento físico palpável, mas apenas um processo mental em que o trabalhador idealiza sua expectativa de retorno em troca de sua contribuição dedicada à organização à qual se vincula.

Esses contratos psicológicos têm como características essenciais as contribuições que o trabalhador proporciona à organização: conhecimentos, esforços, capacidades, lealdade, tempo, competências entre outros, em troca dos incentivos que a organização pode proporcionar-lhe.

Concernente aos incentivos esperados pelo trabalhador em troca de suas contribuições, têm-se as retribuições tangíveis e intangíveis. As retribuições tangíveis reportam-se aos salários, benefícios, oportunidades de carreira, dentre outros; já os intangíveis, abarcam segurança no trabalho, posição social, dentre outros.

Compreende-se, portanto, que, atendendo à visão multidimensional, todas as questões levantadas neste tópico que envolvem o contentamento do trabalhador com o seu salário refletem diretamente na satisfação deste em seu trabalho.

2.4.3.5 Dimensão da Satisfação: Trabalho

A dimensão satisfação com o trabalho refere-se ao contentamento com a atividade, tarefa ou, ainda, com o cargo de trabalho (SIQUEIRA, 2008; SPECTOR, 2010).

Spector (2010) diz que um trabalho compreende muitas funções. A “função” seria o componente mais importante de um trabalho. Esta função depende da realização de tarefas para que seja concluída. A tarefa corresponde, segundo o autor, a uma parte completa do trabalho que possui um determinado fim. Ela se subdivide em atividades que, por sua vez, se subdividem em muitas ações.

Tal autor diferencia também “tarefa” e “características” de um trabalho. Para ele, as características são usadas para comparar a natureza das tarefas de trabalho em seus variados tipos de atividades, enquanto as tarefas dizem respeito ao que os trabalhadores fazem em um

determinado tipo de trabalho. Em outras palavras, “a característica não é uma tarefa específica, mas descreve aspectos comuns a outras tarefas” (ibid., p. 75).

Spector acrescenta que esta dimensão, a qual denomina de “faceta”, tem forte ligação com as características do trabalho de Hackman e Oldham, que versam sobre cinco características essenciais do trabalho, sendo tais aspectos definidos pelo autor como antecedentes ambientais da Satisfação no Trabalho.

As cinco características essenciais do trabalho de Hackman e Oldham anteriormente abordadas (ver Teoria das Características Essenciais⁷) constituem a complexidade e desafio de um trabalho. Resumidamente, tais características abarcam: a) Variedade de habilidades - variedade de diferentes habilidades necessárias à realização das tarefas; b) Identidade da tarefa - se um trabalhador conclui inteiramente ou não o trabalho ou parte deste; c) Significância da tarefa - impacto das tarefas ou atividade de trabalho sobre outros; d) Autonomia - liberdade e independência na realização do trabalho e; e) *Feedback* - até onde fica claro ao trabalhador se sua tarefa de trabalho está sendo realizada corretamente (SCHERMERHORN, 2006; SPECTOR, 2010; MCSHANE E GLINOW, 2014).

Essa Teoria das Características Essenciais propõe que a “variedade das habilidades”, a “identidade da tarefa” e a “importância da tarefa” desencadeiam um estado psicológico de “significado do trabalho”, que diz respeito ao quanto o trabalho vale a pena para o trabalhador. Já a característica “autonomia” desencadeia outro estado psicológico, o de “responsabilidade” – sentimento de responsabilidade sobre os resultados do esforço gasto na realização do trabalho. Quanto à característica *feedback*, ela desencadeia um terceiro estado psicológico: “conhecimento dos resultados” – quanto o trabalhador deseja informações sobre os resultados do seu esforço na realização da tarefa de trabalho (SCHERMERHORN, 2006; SPECTOR, 2010; MCSHANE E GLINOW, 2014).

Esses estados psicológicos refletem-se diretamente sobre o interesse do trabalhador pela tarefa, sobre o contentamento com a variedade das tarefas e também sobre a capacidade que as tarefas de trabalho têm de absorvê-lo. Este conjunto de estados psicológicos, por conseguinte, influencia a satisfação com esta dimensão (SPECTOR, 2010; SIQUEIRA, 2008).

Estudos feitos com diferentes tipos de trabalho têm revelado que a Satisfação no Trabalho tem relação com cada uma das cinco características essenciais. Para Spector (2010,

⁷ Teoria das Características do Trabalho – abordada na alínea 3.2 deste capítulo.

p. 331), “a teoria das características do trabalho estabelece que um alto escopo⁸ produz satisfação no trabalho, enquanto um baixo escopo, insatisfação”. Isso significa que, quanto mais rico em características essenciais um trabalho for, maior satisfação no trabalho ele proporcionará ao trabalhador.

Segundo a teoria de Herzberg, o enriquecimento do trabalho oportuniza a satisfação no trabalho, haja vista que imprime maior complexidade a ele, agregando tarefas típicas da supervisão. Dessa forma, diz-se que um trabalho que seja rico em características essenciais torna-se enriquecido; já o contrário, torna-o menos enriquecido. Esse enriquecimento do trabalho, sob uma perspectiva contingencial, reflete-se sobre a satisfação de forma diferente de pessoa para pessoa, ou seja, o enriquecimento de trabalho refletirá positivamente em especial sobre a satisfação dos trabalhadores que respondem de forma favorável a esse trabalho enriquecido (SCHERMERHORN, 2006).

Portanto, o presente estudo compreende que, na visão multidimensional, a satisfação com a natureza do trabalho envolve a atividade, tarefa ou, ainda, o cargo de trabalho no processo condutivo à satisfação dos trabalhadores com a natureza do trabalho que realizam.

2.5 Medidas de Satisfação no Trabalho

As Medidas de Satisfação no Trabalho estão relacionadas à dimensionalidade da Satisfação no Trabalho (SIQUEIRA, 2008).

Sugere-se, pois, que, para Siqueira (2008), a Satisfação no Trabalho, do prisma em que possa ser medida de forma útil, indica preocupação mais voltada à utilidade e aplicabilidade em relação ao conteúdo abordado do que sua diversidade de dimensões nessa abordagem. Assim, a autora afirma que:

Para uma medida útil de satisfação, é indispensável que ela permita avaliar, não um amplo leque de dimensões do trabalho, mas sim aqueles aspectos que a teoria aponta como dimensões do conceito de satisfação. Por outro lado a medida deve ser de fácil aplicação, permitindo aos trabalhadores compreender o que se solicita deles e apontar suas respostas com tranquilidade. A medida também deve permitir a transformação de dados por ela recolhidos em resultados que possam ser interpretados prontamente, tanto no âmbito da pesquisa científica, quanto na prática gerencial. (SIQUEIRA, 2008, p.267)

⁸ Escopo: no sentido de abrangência em características essenciais do trabalho.

De acordo com Siqueira (2008), para que uma medida de satisfação seja útil, é mais importante que ela contenha as cinco dimensões essenciais do que uma diversidade de dimensões. Assim, pode-se inferir que uma medida útil de satisfação, que tenha a capacidade de traduzir de fato o nível de Satisfação no Trabalho, precisará ter as dimensões essenciais da satisfação e, possuindo tais dimensões, torna-se suficiente para evidenciar de forma satisfatória e segura os níveis de satisfação do trabalhador.

Na concepção da autora, o foco nas dimensões essenciais, sem recorrer a uma grande diversidade de outras dimensões, permite uma maior facilidade de aplicação, compreensão e interpretação da medida, tanto na pesquisa quanto na prática gerencial. Compreende-se que a utilidade da medida de satisfação necessitará mais dos aspectos concernentes às dimensões conceituais da Satisfação no Trabalho do que de uma amplitude de dimensões do trabalho.

É possível sugerir que o grande interesse dos estudiosos em Satisfação no Trabalho, incluindo o campo da Administração, tenha relação com a utilidade, facilidade de aplicação, facilidade de compreensão e interpretação de dados de sua medida, tanto na pesquisa quanto na aplicabilidade, que permitem fornecer, de forma prática, informações úteis às decisões.

Salienta-se que medidas de satisfação com tal natureza de utilidade e praticidade se alinham à natureza da pesquisa em Administração, cuja definição é, segundo Cooper e Schindler (2003, p.33), “[...] uma investigação sistemática que fornece informações para orientar as decisões empresariais”. Isso significa que uma medida de Satisfação no Trabalho que seja útil, de fácil aplicação e compreensão, e que permita transformar dados em resultados prontamente, atenderá aos requisitos de uma pesquisa em Administração.

Investigar a Satisfação no Trabalho é relevante não somente para as organizações, mas para seus trabalhadores, uma vez que significa avaliar “[...] o quanto os retornos ofertados pela empresa em forma de salários e promoção, o quanto a convivência com os colegas e as chefias e o quanto a realização das tarefas propiciam ao empregado sentimentos gratificantes ou prazerosos” (SIQUEIRA, 2008, p.267).

Segundo Spector (2010), nas organizações do Brasil, a avaliação, aferição ou mensuração dos níveis de Satisfação no Trabalho é usualmente uma atribuição destinada a psicólogos organizacionais ou do trabalho. Geralmente, essa avaliação é feita “perguntando-se às pessoas como elas se sentem em relação ao seu trabalho, por meio de questionários ou entrevistas” (ibid. p.325). Os questionários são constituídos de escalas de vários tipos, por meio das quais a satisfação é geralmente avaliada (ibid. 2010).

Existem muitas escalas internacionais e nacionais de medida da Satisfação no Trabalho. Destaca-se, dentre as internacionais: *Job Satisfaction Survey (JSS)*, *Job Dignostic Survey (JDS)*, *Job Descriptive Index (JDI)* e *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* (ibid. 2010).

A *Job Descriptive Index* (Índice Descritivo do Trabalho), desenvolvida por Smith, Kendall e Hulin (1969), constitui um dos mais populares e completos instrumentos para medir a Satisfação no Trabalho, além de frequentemente ser utilizada por pesquisadores organizacionais, justamente por avaliar as cinco facetas (dimensões): trabalho, supervisão, salário, colegas de trabalho e oportunidade de promoção.

Outro importante questionário denomina-se *Minnesota Satisfaction Questionnaire - MSQ* (Questionário de Satisfação de Minnesota). Essa escala possui duas versões: uma de 100 itens e outra de 20 itens. É normalmente utilizada para aferir a satisfação global ou a satisfação extrínseca e intrínseca, em que a satisfação intrínseca reporta-se à natureza das tarefas de trabalho e a extrínseca a outros aspectos, tais como salários e benefícios (SPECTOR, 2010).

Há outro tipo de escala denominada *Job Dignostic Survey - JDS* (Escala de Trabalho em Geral). Desenvolvida com base no índice descritivo de trabalho, é constituída de 18 frases curtas e usualmente utilizada para aferir a satisfação global no trabalho (ibid. 2010).

Entre os instrumentos brasileiros, encontrou-se: o Questionário de Medida de Satisfação no Trabalho – QSMT, de Siqueira (1978), o Instrumento de Satisfação no Trabalho, de Nogueira & Pasquali (1981), a Escala de Satisfação no Trabalho, de Martins (1984) validada por Martins e Santos (2006) e, por fim, a Escala de Satisfação no Trabalho – EST, de Siqueira (1995), validada por Siqueira e Gomide Jr (2004) e simplificada por Siqueira (2008).

Existem outras escalas, tanto internacionais quanto nacionais, contudo, o presente estudo se ocupará em especial da Escala de Satisfação no Trabalho – EST, constituída, reestruturada e validada no Brasil. Tal escala foi elaborada para fins de avaliar o grau de satisfação do trabalhador frente às cinco dimensões da Satisfação no Trabalho já abordadas. Mais detalhes sobre este instrumento serão abordados na metodologia.

2.6 Consequências da Satisfação no Trabalho

Na concepção de Spector (2010), há três importantes comportamentos presentes na literatura relacionados à Satisfação no Trabalho, os quais se constituem como de maior relevância para as organizações: desempenho no trabalho, ausência e rotatividade do trabalhador.

A importância desses comportamentos para as organizações está presente nas concepções de Robbins e Decenzo (2004), que afirmam que os comportamentos de trabalhadores de maior interesse às metas do comportamento organizacional são a produtividade, o absenteísmo (ausência) e a rotatividade. Nesse contexto, para os autores,

[...] a importância da produtividade é óbvia. Os gerentes estão preocupados com a quantidade e a qualidade da produção de cada funcionário. Mas o absenteísmo e a rotatividade, especialmente quando se fala de altos índices, podem afetar adversamente essa produção. Isso porque, quando um funcionário não está no trabalho, ele não pode ser produtivo. Além disso, altos índices de rotatividade elevam os custos e, muitas vezes, levam a indivíduos com menos experiência para executar as tarefas. (ROBBINS e DECENZO, 2004, p.164)

Compreende-se que os comportamentos organizacionais de maior relevância às organizações são produtividade, desempenho, rotatividade e ausência dos trabalhadores (SPECTOR, 2010; ROBBINS e DECENZO, 2004).

A Satisfação no Trabalho está relacionada positiva ou negativamente a esses importantes comportamentos. Siqueira e Gomide Jr. (2004, p.304) defendem que “existem evidências de que pessoas com níveis altos de contentamento com o trabalho são também as que menos planejam sair das empresas onde trabalham, que têm menos faltas, melhor desempenho e maior produtividade”.

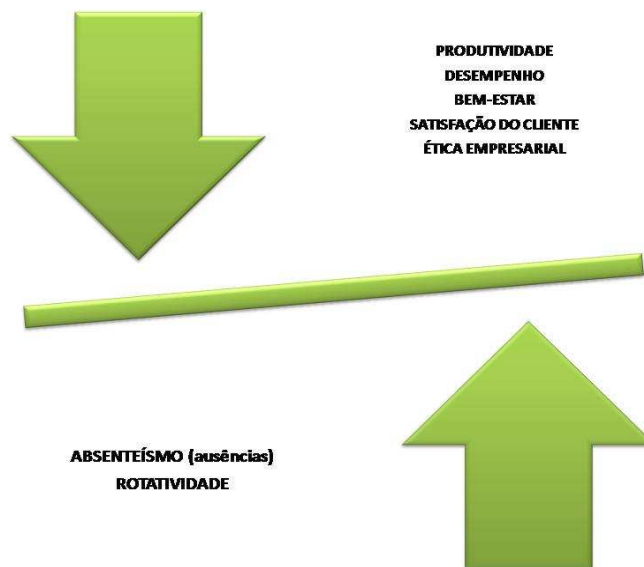
Com base nestas afirmações, pode-se deduzir que, quando as pessoas gostam de seus trabalhos, elas terão potencialmente maior nível de desempenho e produtividade e menor nível de absenteísmo e rotatividade. Siqueira e Gomide Jr. (2004, p.304) deixam claro que

[...] a afetividade pelos cinco fatores que integram o conceito teórico de satisfação (chefia, colegas, salário, promoções e o próprio trabalho) parece ter a capacidade para reduzir taxas de rotatividade de pessoal, índices de faltas ao trabalho e elevar os níveis de desempenho e de produtividade dos indivíduos.

Essa situação pode ser visualizada de forma ainda mais clara na figura 7, que apresenta as principais consequências da Satisfação no Trabalho, abarcando, além dos comportamentos

já elencados, outras importantes consequências correlatas: Bem-Estar no Trabalho – BET, a Satisfação do Cliente e a Ética Empresarial (que serão aprofundadas nos próximos itens deste trabalho).

Figura 7 - Consequências da Satisfação no Trabalho



Fonte: elaborada pela autora, com base nos autores Siqueira (2008), McShane e Glinow (2014), Spector (2010) e Siqueira, Orengo e Peiró (2014).

A figura 7 retrata as consequências da Satisfação no Trabalho para as organizações. Este modelo esclarece que a satisfação pode influenciar tanto a redução das taxas de rotatividade e de ausência no trabalho (*absenteísmo*) quanto o aumento dos níveis de desempenho e produtividade, além de influenciar positivamente o bem-estar no trabalho, a satisfação do cliente e a ética empresarial.

Por fim, compreende-se que a Satisfação no Trabalho produz efeitos potenciais ou consequências certas sobre os comportamentos de produtividade, desempenho, rotatividade e ausência dos trabalhadores, o que é sentido nas organizações (SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2004; MCSHANE E GLINOW, 2014; SPECTOR, 2010), além de influenciar o Bem-Estar no Trabalho (SIQUEIRA, ORENGO E PEIRÓ, 2014), a Satisfação do Cliente e a Ética Empresarial (MCSHANE E GLINOW, 2014). Nessa ordem, contextualizar-se-á brevemente cada um desses importantes comportamentos organizacionais e demais consequências resultantes da Satisfação no Trabalho.

2.6.3 Satisfação e Produtividade/Desempenho

Estudos têm evidenciado a relação entre satisfação no trabalho, produtividade e desempenho (SIQUEIRA, 2008; SPECTOR, 2010), o que faz pertinente trazer algumas definições acerca de produtividade e desempenho com vistas a fornecer maior amplitude de leitura do presente estudo.

Schermerhorn (2006, p.3) defende que seja mensurado como produtividade “a quantidade e a qualidade do trabalho realizado, levando em consideração a utilização dos recursos”. Consoante, Robbins (2005, p.42) define critérios de produtividade como sendo “[...] sinônimos de parâmetros de eficiência organizacional”. Para o autor, esses critérios de eficiência organizacional apontam para as relações entre insumos e produtos, ou seja, mais produção com uso de menos insumos, o que significa usar os insumos de forma eficiente. O autor exemplifica como critério de produtividade a produção por hora/funcionário.

É importante destacar que um dos pilares da produtividade é o desempenho, que “[...] deve contribuir para a consecução dos objetivos organizacionais” (SCHERMERHORN, 2006, p.161).

O autor afirma ainda que a alta produtividade seria uma união de duas dimensões de desempenho:

- Efetividade ou eficácia – constitui uma medida de resultado da tarefa ou do alcance de objetivos;
- Eficiência – constitui uma medida do custo de recursos associado ao alcance de objetivos. Trata-se de uma medida dos resultados obtidos comparados com os insumos gastos. O custo do trabalho constitui uma medida usual de eficiência.

O desempenho no trabalho “[...] representa a quantidade e a qualidade do cumprimento de tarefas por parte de um indivíduo ou de um grupo” (SCHERMERHORN, 2006, p.161). Similarmente, Abbad e Borges-Andrade (2004, p.256) defendem que o conceito de desempenho é usado para “[...] exprimir conjuntos de comportamentos ligados a tarefas, papéis, normas, expectativas, metas e padrões de eficiência e eficácia estabelecidos em ambientes organizacionais”.

É importante ressaltar que, nas concepções de alguns autores, produtividade e desempenho aparecem associados (SCHERMERHORN 2006; SPECTOR, 2010).

Nessa perspectiva, Spector (2010), ao contextualizar a relação entre satisfação no trabalho e desempenho, afirma que trabalhadores produtivos são também trabalhadores satisfeitos abordando também que há duas explicações opostas para a relação entre desempenho e satisfação no trabalho. Uma leva à compreensão de que a satisfação resultará em desempenho, ou seja, o trabalhador mais satisfeito, que gosta de seu trabalho, terá um melhor desempenho, e o trabalhador menos satisfeito terá um desempenho menos favorável. A outra explicação leva ao entendimento de que é o desempenho que reflete sobre a satisfação: o trabalhador com melhor desempenho obterá maiores recompensas, sendo que tais benefícios elevarão a satisfação deste no trabalho (SPECTOR, 2010). No entanto, estudos têm ratificado que a produtividade e o desempenho são influenciados pela Satisfação no Trabalho (SIQUEIRA, 2008; MCSHANE E GLINOW, 2014). Contudo, McShane e Glinow (2014) ponderam que a Satisfação no Trabalho seja preditora do desempenho quando este dependa especialmente do trabalhador. Além disso, quando se fala em desempenho, lembra-se que “as organizações apresentam um bom desempenho quando seus recursos são bem utilizados [...]” (SCHERMERHORN, 2006, p.3).

Nesta conjuntura, é importante salientar que “dentre os pilares básicos de qualquer organização com elevado nível de desempenho estão pessoas talentosas, com habilidades relevantes e grande entusiasmo para como o seu trabalho” (SCHERMERHORN, 2006, p.123). Robbins (2005, p.43) registra que “[...] os funcionários de uma organização constituem seu coração e sua alma”.

Para este estudo, compreende-se, através dos conceitos expostos, que vislumbrar a Satisfação no Trabalho não somente influencia o desempenho e a produtividade nas organizações, como também o reconhecimento do papel fundamental das pessoas em uma organização, pois todo este conjunto constitui as forças produtivas indispensáveis à própria existência organizacional.

Nesse contexto, o presente estudo compreende a Satisfação no Trabalho na visão multidimensional como influenciadora do desempenho e da produtividade, capaz de gerar importantes resultados organizacionais (SIQUEIRA, 2008).

2.6.4 Satisfação e Rotatividade

A rotatividade tem sido relacionada na literatura pertinente à Satisfação no Trabalho (SIQUEIRA & GOMIDE JR., 2004; SIQUEIRA, 2008; SPECTOR, 2010).

Rotatividade, também conhecida como *turnover*, refere-se à flutuação ou movimentação das pessoas na organização por meio de contratações e demissões ou, ainda, à relação percentual entre entradas e saídas de pessoal da organização dentro de um período (SIQUEIRA e cols. 2014; RIBAS E SALIM, 2014; VILAS BOAS e ANDRADE, 2009, parte III).

Apoia Ribas e Salim (2014) que “a rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre admissões (entradas) e desligamentos (saídas) com relação ao número médio de participantes da organização no decorrer de determinados períodos”. Tais conceituações remetem, de forma consensual, à ideia de que uma demissão ou admissão acarretam rotatividade, contudo, não se resumem a apenas isso. A rotatividade decorre ainda de promoções, transferências, disponibilidade não remunerada de caráter temporário, aposentadorias ou outro fato que gere necessidade de reposição de pessoal (SCHERMERHORN, 2006).

A rotatividade pode ser voluntária – quando o trabalhador pede, por iniciativa própria, o desligamento da organização; ou involuntária – quando a organização decide desligar o trabalhador. Nesta perspectiva, a rotatividade voluntária configura um comportamento de afastamento do trabalhador da organização à qual está vinculado (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006; SIQUEIRA e cols., 2014; VILAS BOAS e ANDRADE, 2009).

Conforme Spector (2010, p. 395), “a porcentagem da força de trabalho que deixa o emprego em um dado período é chamada de taxa de rotatividade”. Nesse caso, o presente o autor parece referir-se especialmente ao fato da desvinculação do trabalhador de forma voluntária. Entretanto, compreende que elevadas taxas de rotatividade refletem negativamente sobre a eficiência e os objetivos organizacionais, haja vista que a força de trabalho pode se tornar destreinada e/ou inexperiente.

Todavia, pondera o autor que uma moderada rotatividade poderia ser benéfica para a organização, se os trabalhadores de baixo desempenho fossem substituídos por outros mais eficientes. Mas nem sempre é assim. Muitas vezes, os trabalhadores mais eficientes deixam as organizações por propostas mais vantajosas.

Para Siqueira (2008), a Satisfação no Trabalho, na visão multidimensional, tem consequências sobre as taxas de rotatividade. Assim, a afetividade pelas cinco dimensões do conceito de Satisfação no Trabalho parece ser capaz de reduzir taxas de rotatividade no trabalho (SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2004).

A correlação entre a Satisfação no Trabalho e a rotatividade tem indicado os efeitos da satisfação no comportamento do trabalhador (SPECTOR, 2010). O autor ainda defende que a maioria dos estudos que sustentam essa correlação tem como base previsões através da avaliação da Satisfação no Trabalho em uma determinada amostra de trabalhadores e, após meses ou anos de espera, analisa os pedidos de demissão. Neste aspecto, Spector conclui que trabalhadores menos satisfeitos são mais propensos a desistir dos seus empregos.

Pode-se, assim, sugerir que a natureza de tais investigações permite compreender que, quanto maior a satisfação, menor a possibilidade de o trabalhador pedir demissão. O trabalhador mais satisfeito tenderá à permanência em seu emprego, reduzindo a possibilidade de demitir-se (SIQUEIRA, 2008; SPECTOR, 2010).

2.6.5 Satisfação e Absenteísmo

A literatura descreve que trabalhadores com altos níveis de satisfação são os que faltam menos ao trabalho (SIQUEIRA, 2008; SIQUEIRA e GOMIDE JR, 2004; SHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999).

Para Siqueira e Gomide Jr. (2004), evidências na literatura têm revelado que pessoas com níveis altos de contentamento com o trabalho são também as que têm menos faltas.

Semelhantemente, Schermerhorn, Hunt e Osborn, (1999) defendem que a Satisfação no Trabalho tem influências sobre o absenteísmo, quando dizem que “[...] os trabalhadores mais satisfeitos com seus empregos tendem a ter melhor registro de presença e estão menos propensos a faltar por motivos não explicados do que os insatisfeitos” (SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1999, p.94).

Spector (2010) afirma que os trabalhadores que não gostam de seus empregos têm maior probabilidade de se ausentar do trabalho do que os que gostam. Entretanto, o autor pondera que muitos estudos revelam que a ausência tem maior correlação com algumas facetas da Satisfação no Trabalho do que com outras, como é o caso da natureza do trabalho

em si, que apresentou, segundo o autor, mais forte correlação com a ausência (SPECTOR, 2010).

O autor ainda adverte que muitas razões podem levar à ausência no trabalho, como, por exemplo, doença do trabalhador, de filhos, outros assunto pessoais, fadiga e a própria falta de vontade de ir ao trabalho. Dentre essas razões, muitas podem estar associadas à Satisfação no Trabalho, como a falta de vontade de ir ao trabalho. Contudo, outras razões, como assuntos pessoais e doença de filhos podem não estar relacionadas à Satisfação no Trabalho.

Compreendendo que a satisfação, tenha ela efeitos potenciais ou consequências positivas e/ou negativas sobre os comportamentos de ausência (absenteísmo) dos trabalhadores, poderá se desdobrar em importantes resultados organizacionais, considerando que trabalhador ausente não pode ser produtivo enquanto estiver ausente, comprometendo resultados.

2.6.6 Satisfação e outras correlações

2.6.6.1 Satisfação no Trabalho e Bem-Estar no Trabalho

Além das consequências da Satisfação no Trabalho já elencadas, há outras correlações igualmente importantes, que relacionam a Satisfação no Trabalho à saúde e ao bem-estar do trabalhador, à satisfação do cliente, à satisfação com a vida e à responsabilidade social.

As relações entre Satisfação no Trabalho e bem-estar são encontradas na definição de Siqueira, Orengo & Peiró (2014): a Satisfação no Trabalho é compreendida como um dos três componentes do bem-estar no trabalho (BET), ao lado de envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo. A figura 8 ilustra a constituição do BET.

Figura 8 – Modelo Teórico de Bem-Estar no Trabalho – BET



Fonte: adaptação de Siqueira, Orengo & Peiró (2014, p.40).

Segundo Siqueira, Orengo & Peiró (2014), os três componentes do BET são assim definidos:

- Satisfação no Trabalho: vínculo que traz para o modelo mental positivo de BET três fontes de satisfação: a) relações com pessoas no local de trabalho (chefia e colegas); b) retribuições organizacionais (salário e promoções) ofertadas por organização; c) atividades que realiza (tarefas);
- Envolvimento no Trabalho: vínculo que integra o modelo mental positivo de BET, com três condições de envolvimento: a) existir uma meta a ser alcançada por meio das atividades; b) os desafios impostos pelas atividades serem vencidos pelas habilidades do indivíduo; c) haver *feedback* oferecido pelas próprias atividades realizadas;
- Comprometimento organizacional: vínculo integrante do modelo de BET, que emerge de sentimentos positivos como entusiasmo, orgulho, contentamento, confiança, apego e dedicação à empresa empregadora, entre outros.

Nesse contexto, a satisfação e o BET possuem uma ligação estreita, sendo considerada como um dos seus constitutivos (SIQUEIRA, 2008).

2.6.6.2 Satisfação no Trabalho e Satisfação do Cliente

Alguns autores, como McShane e Glinow (2014), defendem que a Satisfação no Trabalho tenha reflexo sobre a satisfação do cliente. Para algumas empresas, os funcionários vêm em primeiro lugar, antes dos clientes, por acreditarem que “[...] a satisfação do cliente é um resultado natural da Satisfação no Trabalho” (MCSHANE E GLINOW, 2014, p.101).

Em linha com as concepções desses autores, as empresas empregam um modelo de cadeia serviço-lucro. Esse modelo sugere que a Satisfação no Trabalho influencia positivamente o atendimento ao cliente. De acordo com tal modelo, as práticas organizacionais no local de trabalho influenciam a Satisfação no Trabalho, sendo que a satisfação afeta a retenção, a motivação e o comportamento. Tais resultados refletem sobre a qualidade do serviço desencadeado sobre a satisfação do cliente no que tange às percepções de valor e indicações que, por sua vez, atinge a lucratividade e o crescimento da empresa (ibid. 2014).

Esse modelo de cadeia serviço-lucro é baseado em duas ideias principais. Uma é a de que trabalhadores satisfeitos com o seu trabalho permanecem mais tempo externando emoções positivas e simpatia de forma natural. Isso contagia a maioria dos clientes que, consequentemente, tende a avaliar positivamente a experiência do serviço recebido, atribuindo qualidade ao ele. A outra se reporta ao fato de que a redução da rotatividade confere maior permanência do trabalhador em seus empregos, permitindo que o acúmulo de maiores conhecimentos e habilidades no atendimento aos clientes bem como o maior tempo de relacionamento desses trabalhadores com os clientes tendendo também a uma maior fidelização (ibid. 2014, p.101).

2.6.6.3 Satisfação no Trabalho e Ética Empresarial

A Satisfação no Trabalho, dentre outras influências, reflete também sobre a “[...] reputação da organização sobre a comunidade” (MCSHANE E GLINOW, 2014, p.101). Neste recorte, as pessoas consomem tempos de suas vidas dedicadas ao trabalho nas organizações, o que leva pessoas a avaliarem melhor estas organizações, escolhendo as mais destacadas, nas quais irão atuar. No desenvolvimento deste cenário, os índices de satisfação são utilizados como indicadores no monitoramento das melhores empresas para se trabalhar

(SIQUEIRA, 2008; MCSHANE E GLINOW, 2014), tornando manifesto que os índices de satisfação sejam valorizados pelas pessoas e, por consequência, pelos empregadores (MCSHANE E GLINOW, 2014). Estudos têm confirmado que os níveis de Satisfação no Trabalho constituem um dos principais indicadores de *ranking* das melhores empresas para se trabalhar (SIQUEIRA, 2008).

Quando uma organização deixa a desejar em relação à satisfação dos seus trabalhadores e isso se propaga, acaba por prejudicar sua reputação, obrigando-se a tomar providências imediatas para contornar a situação (MCSHANE E GLINOW, 2014).

3 METODOLOGIA

Para o presente estudo, pretendeu-se realizar uma pesquisa com finalidade aplicada. Quanto ao objetivo, trata-se de uma pesquisa exploratória, com técnicas e procedimentos bibliográfico e documental, estudo de caso e levantamento, com abordagens quantitativas, pois buscou analisar e mensurar as dimensões da satisfação dos servidores técnico-administrativos investidos em cargo de assistentes em administração em Instituição de Ensino Superior. O método utilizado foi o estudo de caso, o qual permitiu tratar do problema profundamente e com integração de dados. O instrumento foi um questionário aplicado a toda a população de servidores assistentes em administração da instituição. Esse questionário foi composto de duas partes, sendo a primeira com dados estritamente referentes à Satisfação no Trabalho, constituído pela Escala de Satisfação no Trabalho – EST, de Siqueira (2008). Já a segunda parte constituiu-se dos dados demográficos, utilizados na obtenção de informações que permitiram a comparação de diferentes grupos de servidores quanto à hierarquia e quanto à Geração a que pertencem, necessárias à análise dos resultados. Os questionários foram acessados, respondidos e devolvidos pelo respondente por e-mail, sem a necessidade do contato presencial.

3.1 Tipos de Pesquisa

A pesquisa é, quanto à finalidade, aplicada, voltada à geração de conhecimentos destinados para a solução de um problema específico e com aplicação prática. Conforme defende Mendonça; Rocha; Nunes (2008, p.36), a “pesquisa aplicada: tem o objetivo de gerar conhecimentos para aplicação prática e solução de problemas específicos”.

Quanto ao objetivo, a pesquisa classifica-se como exploratória (bibliográfica/documental). Assim, conforme defendido por Mendonça; Rocha; Nunes (2008, p.36), “a pesquisa exploratória, portanto, constitui um trabalho preliminar ou preparatório para outro tipo de pesquisa. Na maioria dos casos, a pesquisa exploratória utiliza-se da pesquisa bibliográfica”.

É importante ainda, para maior clareza quanto à metodologia do presente estudo, conceituar o significado de método. De acordo com Lakatos; Marconi (2010, p.65), o método

é definido como “[...] o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Em relação à abordagem do problema, a pesquisa realizada classifica-se como quantitativa, visto que determinados dados partem da realidade, cuja quantificação faz-se necessária, a fim de fornecer dados precisos de algumas variáveis. Segundo Mendonça; Rocha; Nunes (2008, p.36), a pesquisa quantitativa “[...] tem por objetivo traduzir, em números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las, utilizando-se de recursos e técnicas estatísticas”. Salientam ainda os autores que esta abordagem busca explicar o contexto real através da quantificação. Dessa forma, o presente estudo, além de recorrer à quantificação na abordagem do problema, também realizou comparações da Satisfação no Trabalho em diferentes grupos. Segundo esses mesmos autores (2008, p.46), “quando se trata de uma investigação que estuda um fenômeno de correlações, as respostas dos indivíduos precisam ser quantificadas segundo algumas variáveis”. A técnica utilizada para a análise dos dados foi a estatística descritiva, definida por Martins e Theóphilo (2009, p.108) como “[...] a organização, sumarização e descrição de um conjunto de dados [...] através da construção de gráficos, tabelas e do cálculo de medidas a partir de uma coleção de dados numéricos”.

Quanto às técnicas e procedimentos utilizados, a pesquisa classificou-se inicialmente como bibliográfica e documental, estudo de caso e, ainda, de levantamento (pesquisa censitária).

Tais técnicas destinam-se à coleta de dados, sendo necessário que, primeiramente, defina-se o termo “coleta de dados”. Marconi e Lakatos (2010) defendem a coleta de dados como a etapa da pesquisa na qual se inicia a aplicação dos instrumentos e das técnicas selecionados para coletar os dados pretendidos.

Quanto à técnica de pesquisa bibliográfica, Medeiros (2012, p.30) ressalta a utilização de textos para a pesquisa. Este é desenvolvido, segundo Mendonça; Rocha; Nunes (2008, p.37),

[...] a partir de material já elaborado e disponível na forma de livros, artigos científicos, periódicos, jornais, revistas, enciclopédias, anuários, almanaques; na forma audiovisual ou em mídias digitais, tais como CDs, bases de dados acessíveis via internet etc.

Destarte, o levantamento bibliográfico a respeito de Satisfação no Trabalho e conceitos correlatos constituiu o início do processo norteador da pesquisa empírica.

A presente pesquisa, além de bibliográfica, enquadra-se como documental, por considerar indispensáveis determinados documentos institucionais, os quais constituem fontes estáveis e plenas de dados para o presente estudo. Martins e Theóphilo (2009) destacam que documentos dessa natureza constituem fontes primárias, diferenciando-se da pesquisa bibliográfica, na qual se empregam fontes secundárias. Mendonça; Rocha; Nunes (2008) entendem que o emprego de fontes desse tipo caracteriza a pesquisa documental.

Caracteriza-se ainda esta pesquisa, quanto às técnicas e procedimentos, como estudo de caso, isto é, “uma pesquisa que tem como objeto de investigação uma entidade bem definida, como, por exemplo, uma pessoa ou um grupo de pessoas, uma comunidade, uma organização, a implantação de um processo etc., tomados com uma unidade de análise” (MENDONÇA; ROCHA; NUNES, 2008, p.37).

Medeiros (2012, p.33) entende que o estudo de caso, ou método monográfico, “[...] parte de acontecimentos particulares (empresas, instituições, grupos sociais) para obter generalizações”. Assim, com o objetivo de avaliar o nível de Satisfação no Trabalho de um grupo específico, este estudo foi realizado em uma única instituição e partiu de acontecimentos particulares para o geral, caracterizando, portanto, o método em questão como estudo de caso.

Além de tratar-se de um estudo de caso, adotou também como técnica o levantamento, por envolver toda a população de servidores técnico-administrativos ocupantes de cargo de assistentes em administração ativos em 2015, a qual constitui toda a população, e não somente uma amostra na pesquisa, caracterizando, assim, uma técnica de levantamento (pesquisa censitária).

Dessa forma, os sujeitos da pesquisa, delimitados pelo problema e objetivo desta, constituíram-se de todos os servidores assistentes em administração do IF Goiano ativos em 2015, que perfaziam, à época da pesquisa, um total de 127 assistentes lotados nas treze unidades componentes do IF Goiano, segundo dados obtidos junto à Diretoria de Gestão de Pessoas da instituição. Os 127 assistentes constituíam toda a população, ratificando, assim, a pesquisa censitária.

Em relação ao instrumento para coleta de dados da pesquisa de campo, Marconi e Lakatos (2010) definem, também, que constitui “[...] aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar ou, ainda, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles” (ibid. p.169).

Diante disso, a coleta dos dados da pesquisa de campos se deu por meio de questionário composto por questões fechadas. A aplicação dos questionários foi realizada entre os dias 11 de maio e 18 de junho de 2015. O questionário constituiu-se de duas partes, e considerou a análise de conteúdo do levantamento bibliográfico especializado. A primeira parte do questionário fez uso do modelo de Siqueira et. al. (2008, p.272), constituído por uma escala *Likert* de sete pontos, permitindo o estudo da satisfação por meio de mensuração de atitudes, conforme propiciam escalas dessa natureza. Em relação à segunda parte do questionário, apresentaram-se alguns dados demográficos para comparações entre a Satisfação no Trabalho em diferentes grupos, com perguntas de múltipla escolha.

Os dados foram analisados conjuntamente com intuito de investigar a Satisfação no Trabalho e possíveis variações da satisfação entre os assistentes de diferentes gerações no trabalho.

As questões foram tratadas quantitativamente, com uso de técnicas estatísticas, expressas através de gráficos, tabelas e análises quantitativas, mas também, passíveis à análise de conteúdo e de cruzamentos com a literatura constituinte da fundamentação teórica deste estudo. Maiores detalhes sobre o instrumento serão abordados no tópico seguinte.

Quanto aos procedimentos de aplicação do instrumento (questionário) de coleta de dados da pesquisa de campo: primeiramente, o questionário foi encaminhado à Assessoria de Comunicação do IF Goiano, que o reportou via e-mail institucional a toda a população de servidores assistentes em administração ativos do IF Goiano, lotados nas 13 unidades constituídas de reitoria e campus. Os questionários foram acessados, respondidos e devolvidos pelo próprio e-mail, sem a necessidade do contato presencial. A aplicação do questionário via e-mail constituiu-se na maneira mais adequada à aplicação dos questionários, haja vista que sua veiculação por meio eletrônico utilizou e-mail institucional, constantemente acessado como ferramenta de trabalho por todos os servidores da instituição estudada, o que cooperou para garantir o acesso por todos os assistentes em administração. Os questionários respondidos geraram automaticamente uma planilha de dados registrados em uma base com acesso exclusivo do aplicador do questionário. Tais dados foram tratados quantitativamente, com base na literatura de fundamentação teórica.

3.1.1 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento utilizado para coletar dados empíricos foi o questionário. Este instrumento é definido, segundo Martins e Theóphilo (2009, p.93), como “um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis e situações que se deseja medir ou descrever”. Consoante, Marconi e Lakatos (2010, p.184) definem questionário como “um instrumento de coleta de dados constituído de uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem presença do entrevistador”.

Dessa forma, este questionário foi veiculado eletronicamente (via internet), por e-mail institucional aos respondentes, sem o contato físico com os mesmos. Salientam Martins e Theóphilo (2009) que os questionários geralmente são respondidos sem a presença do pesquisador e, ainda, que o uso do questionário eletrônico “[...] tornou-se cada vez mais frequente no processo de coleta de informações, dados e evidências”. Entretanto, ele obedece a todas as exigências de um questionário tradicional, mas oferece vantagens, dentre as quais a redução de custos e a rapidez com que alcança os respondentes.

O questionário constituiu-se de duas partes: a primeira parte utilizou uma escala de Siqueira *et al.* (2008, p.272), por tratar-se de uma escala construída, validada e testada no Brasil, com base teórica consistente.

Martins e Theóphilo (2010, p.95) orientam que questionários podem ser em forma de escalas, as quais têm a finalidade de “[...] facilitar a análise de dados qualitativos categorizados ao longo de uma escala [...]”. Isso significa transformar dados qualitativos em quantitativos possibilitando o estudo de dados como opiniões e atitudes similares.

Justifica-se o emprego do modelo de Siqueira (2008) por este constituir uma escala validada e testada em outros estudos, conforme Siqueira e Gomide Jr. (2004), além de ser adequado ao atendimento dos objetivos nesta pesquisa. Nesse sentido, tal questionário constitui “uma medida multidimensional, construída e validada com o objetivo de avaliar o grau de contentamento do trabalhador frente a cinco dimensões do seu trabalho” (SIQUEIRA 2008, p.272). O questionário adotou a Escala de *Likert*, de sete pontos. Martins e Theóphilo (2010, p.96) esclarecem que a Escala *Likert* consiste

[...] em um conjunto de itens apresentados em forma de afirmações, ante os quais se pede ao sujeito que externar sua reação, escolhendo um dos cinco, ou sete, pontos de uma escala. A cada ponto, associa-se um valor numérico. Assim, o sujeito obtém uma pontuação para cada item, e o somatório desses valores (pontos) indicará sua

atitude favorável, ou desfavorável, em relação ao objeto, ou representação simbólica que está sendo medida.

Cooper e Schindler (2001, p.202) asseveram que a Escala de *Likert* constitui uma forma mais usual da “escala de classificação somatória” que, por sua vez, refere-se a afirmativas que exprimem atitudes em que o respondente concorde ou discorde da afirmação relativa ao objeto da pesquisa. Detalhes pormenorizados sobre a escala específica para este estudo serão abordados no próximo tópico.

Quanto à segunda parte do questionário, esta se constituiu de sete questões, sendo uma questão fechada do tipo dicotômica, e as demais de múltipla escolha. Quanto à questão fechada dicotômica, Martins e Theóphilo (2010, p.96) a definem como “[...] uma pergunta com duas respostas possíveis”. Quanto às questões de múltipla escolha, este termo refere-se a “[...] uma pergunta com várias alternativas de resposta”.

3.1.1.1 Escala de Satisfação no Trabalho – EST

A Escala de Satisfação no Trabalho – EST foi desenvolvida por Siqueira (1995). Em uma versão mais atualizada (2008), foi constituída, reestruturada e validada no Brasil. Essa escala foi estabelecida com intuito de avaliar o grau de satisfação do trabalhador frente a cinco dimensões da EST, abordadas anteriormente neste estudo.

A Escala de Satisfação no Trabalho⁹ é composta por 25 itens. Tais itens se subdividem em grupos de cinco itens correspondentes às cinco dimensões da Satisfação no Trabalho, conforme quadro 3, a seguir.

⁹ A Escala de Satisfação no Trabalho – EST de Siqueira (2008) está ilustrada no anexo A, ao final deste estudo.

Quadro 3 - Dimensões da EST em sua forma completa com 25 itens

Dimensões, definições, itens e índices de precisão da EST em sua forma completa com 25 itens			
Dimensões	Definições	Itens	Índices de precisão
Satisfação com os colegas de trabalho	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.	1, 6, 14, 17 e 24	0,86
Satisfação com o salário	Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.	5, 8, 12, 15 e 21	0,92
Satisfação com a chefia	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.	2, 9, 19, 22 e 25	0,90
Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com variedade das mesmas.	7, 11, 13, 18 e 23	0,82
Satisfação com as promoções	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.	3, 4, 10, 16 e 20	0,87

Fonte: adaptação de Siqueira (2008, p. 269).

Conforme o quadro 3, a dimensão “satisfação com os colegas de trabalho” constitui-se de cinco itens da EST (1, 6, 14, 17 e 24). A dimensão “satisfação com o salário” constitui-se de outros cinco itens (5, 8, 12, 15 e 21). Quanto à dimensão “satisfação com a chefia”, esta é igualmente composta por cinco itens (2, 9, 19, 22 e 25). Já a “satisfação com a natureza do trabalho” é também composta por cinco itens (7, 11, 13, 18 e 23). Por fim, a “satisfação com as promoções” inclui os cinco itens restantes (3, 4, 10, 16 e 20).

As referidas cinco dimensões apresentam índices de precisão ou confiabilidade que variam entre 0,82 a 0,92. Tais índices foram obtidos por meio de abordagem fatorial para fins de validação da EST e teste de sua qualidade psicométrica, realizado por Siqueira (1995), sendo aplicada a 287 trabalhadores. Após análise dos principais componentes por meio das técnicas de rotação oblíqua (*oblimin*¹⁰) e ortogonal (*varimax*¹¹), foram extraídos cinco maiores

¹⁰*Oblimin* - Método de rotação oblíqua - para fatores correlacionados – existente no aplicativo *Statistical Package for the Social Sciences*- SPSS. Geralmente utilizada para medir o grau de adaptação de variáveis aos seus respectivos fatores (FIELD, 2009).

autovalores, iguais ou acima de 1,0, os quais foram capazes de explicar 64,8% do total da variância. Segundo a autora, os principais e mais consistentes itens foram agrupados através da rotação oblíqua.

Como resultado dessa análise, 25 itens compuseram as dimensões de:

- a) Satisfação com colegas de trabalho – fator 1, contendo 5 itens, com índice de precisão igual a 0,86;
- b) Satisfação com a chefia – fator 2, contendo 5 itens, com índice de precisão igual a 0,92;
- c) Satisfação com o salário – fator 3, contendo 5 itens e índice de precisão igual a 0,90;
- d) Satisfação com a natureza do trabalho – fator 4, contendo 5 itens e índice de precisão igual a 0,82;
- e) Satisfação com as promoções – fator 5, contendo 5 itens e índice de precisão igual a 0,87.

De acordo com Siqueira (2008), apesar de se tratar de um agrupamento de itens reduzido a apenas cinco, os índices de precisão alcançados foram considerados satisfatórios e elevados, com variações entre 0,82 a 0,92. Nesse contexto, o presente estudo compreende que as cinco dimensões da EST apresentam índice de confiabilidade satisfatório para assegurar a qualidade exigida pela presente pesquisa.

Descrição Operacional das Variáveis da EST

Com o intuito de maiores esclarecimentos a respeito da utilização da Escala de Satisfação no Trabalho – EST adotada neste estudo, será apresentada uma descrição operacional das variáveis que a compõem.

As 25 variáveis que constituem a Escala de Satisfação no Trabalho – EST (Anexo A) estão relacionadas no quadro 4. Cada dimensão da satisfação é composta por cinco variáveis, que podem ser respondidas individualmente ou coletivamente.

¹¹*Varimax* - Método de rotação ortogonal - para fatores independentes, não relacionados – existente no SPSS. Geralmente utilizado para medir o grau de adaptação de variáveis aos seus respectivos fatores. Neste caso, maximiza a dispersão das cargas dentro dos fatores independentes (FIELD, 2009).

Quadro 4 - Descrição das variáveis da EST

DIMENSÃO	ITENS	VARIÁVEIS	VALOR DA VARIÁVEL
SATISFAÇÃO COM OS COLEGAS	1	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho	1 - Totalmente Insatisfeito
	6	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim	2 – Muito Insatisfeito
	14	Com a maneira com que me relaciono com os meus colegas de trabalho	3 – Insatisfeito
	17	Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho	4 – Indiferente
	24	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho	5 – Satisfeito
SATISFAÇÃO COM A CHEFIA	2	Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor	6 – Muito satisfeito
	9	Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho	7 – Totalmente satisfeito
	19	Com o entendimento entre mim e meu chefe	1 - Totalmente Insatisfeito
	22	Com a maneira como meu chefe me trata	2 – Muito Insatisfeito
	25	Com a capacidade profissional do meu chefe	3 – Insatisfeito
SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO	5	Com o meu salário comparado ao quanto eu trabalho	4 – Indiferente
	8	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional	5 – Satisfeito
	12	Com o meu salário comparado ao meu custo de vida	6 – Muito satisfeito
	15	Com a quantia em dinheiro que recebo desta instituição ao final de cada mês	7 – Totalmente satisfeito
	21	Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho	1 - Totalmente Insatisfeito
SATISFAÇÃO COM AS PROMOÇÕES	3	Com o número de vezes em que eu já fui promovido nesta instituição	2 – Muito Insatisfeito
	4	Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido	3 – Insatisfeito
	10	Com a maneira como esta instituição realiza promoções de seu pessoal	4 – Indiferente
	16	Com as oportunidades de ser promovido nesta instituição	5 – Satisfeito
	20	Com o tempo de espera para receber uma promoção nesta instituição	6 – Muito satisfeito
SATISFAÇÃO COM A NATUREZA DO TRABALHO	7	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam	7 – Totalmente satisfeito
	11	Com a capacidade de o meu trabalho absorver-me	1 - Totalmente Insatisfeito
	13	Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que eu faço	2 – Muito Insatisfeito
	18	Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho	3 – Insatisfeito
	23	Com a variedade de tarefas que realizo	4 – Indiferente

Fonte: elaborado pela autora com base em Siqueira (2008, p. 268-269).

As 25 variáveis constituem uma escala tipo *Likert* de sete pontos, com os seguintes valores para cada questão: 1 = totalmente insatisfeito; 2 = muito insatisfeito; 3 = insatisfeito; 4 = indiferente; 5 = satisfeito; 6 = muito satisfeito; 7 = totalmente satisfeito.

Para fins de análise de resultados das variáveis desta escala, o *escore* (pontuação) médio de cada uma das dimensões corresponde à soma dos valores marcados em cada questão pelos respondentes dividida pelo número de itens contidos em cada uma das cinco dimensões. Seguidamente, para um completo resultado, efetua-se a soma dos *escores* de cada uma das dimensões. O total da soma é posteriormente dividido por cinco. Quanto ao resultado final, deverá necessariamente estar entre 1 e 7, *escore* médio diretamente proporcional ao grau de satisfação com a dimensão. Quanto maior o valor do *escore* médio, maior será o grau de satisfação com aquela dimensão.

Nesse contexto, os valores entre 5 e 7 indicam satisfação. Entretanto, valores entre 1 e 3,9 já podem indicar insatisfação, e aqueles entre 4 e 4,9 externam indiferença¹², ou seja, o respondente não está satisfeito, nem insatisfeito (SIQUEIRA, 2008).

Registra-se aqui que existe uma versão reduzida da escala em questão. Essa escala reduzida contém apenas quinze itens, sendo três itens para cada um dos fatores. Os fatores são os considerados de maior relevância quanto à sua carga fatorial. Contudo, o presente trabalho optou por utilizar a EST original, com 25 itens, por considerá-la de maior precisão em relação à escala reduzida, quando observados seus índices.

Ao fazer uma análise bibliográfica em artigos e teses de pesquisas da satisfação que utilizaram a EST, verificou-se que os estudos mais comumente referenciados em artigos e teses foram os de Albuquerque (2005), que utilizou a EST em estudos do Bem-Estar Subjetivo, e os de Tamayo (1998), em investigações de Prioridades Axiológicas e Satisfação no Trabalho, vinculando as variáveis prioridades axiológicas do indivíduo à Satisfação no Trabalho.

¹² Indiferença – a palavra *indiferença* ou *indiferente*, nesse contexto, tem um significado atribuído pela autora Siqueira (2008) que diz respeito a uma classificação dos indivíduos que não estão insatisfeitos e nem satisfeitos. Nesse caso, essa palavra não tem conotação de apatia, desprezo ou insensibilidade, como definem a maioria dos dicionários.

4 ESTUDO DE CASO

O presente estudo de caso foi realizado em uma organização pública denominada Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano. O mesmo ancorou-se nas informações documentais contidas no Plano de Desenvolvimento Institucional do IF Goiano 2014-2018 – PDI (BRASIL, 2014), para a caracterização da organização, definição de sua natureza, localização, histórico, missão, visão, valores, objetivos, estratégia organizacional, estrutura administrativa e, também, da abordagem da população alvo deste estudo de caso (assistentes em administração) e suas peculiaridades. Deixa-se claro que as citações aparecerão no texto somente quando forem diretas ou oriundas de outras fontes que não sejam o PDI. Esta estratégia visa dar maior celeridade e fluidez ao texto, evitando o acúmulo de repetições cansativas desta fonte documental.

4.1 Caracterização da Organização – O IF Goiano

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano - IF Goiano é uma autarquia federal similar às universidades federais, detentor de autonomia administrativa, financeira, patrimonial, disciplinar e didático-pedagógica.

O IF Goiano oferta educação básica, profissional, superior tecnológica, e pós-graduação, de forma multicurricular, em estruturas multicâmpus. Especializada principalmente em educação profissional e de tecnologia, atua nas diversas modalidades de ensino.

No ensino profissional técnico de nível médio, os cursos ofertados são preferencialmente integrados ao ensino médio, o qual atende a uma demanda de jovens, incluindo também o público adulto, através do Programa Nacional de Integração entre Educação Profissional e Educação Básica na Modalidade de Educação Jovens e Adultos – Proeja. Oferece ainda, cursos de extensão, de formação profissional para os trabalhadores e à comunidade através do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego – Pronatec, entre outros cursos de menor duração intitulados Formação Inicial e Continuada – FIC, além dos outros cursos na modalidade de Educação à Distância - EaD.

Na Educação Superior e Tecnológica, o IF Goiano oferta cursos de tecnologia, bacharelado e licenciatura. Os principais cursos oferecidos na modalidade superior compreendem principalmente a área de Agropecuária.

Quanto aos cursos em nível de pós-graduação, o IF Goiano oferta especializações, mestrados e doutorados.

O Instituto Federal Goiano atualmente tem sua Reitoria como órgão de administração central sediado em Goiânia, no Estado de Goiás, Centro-Oeste brasileiro. É constituído pelos câmpus Ceres, Iporá, Morrinhos, Rio Verde, Urutai, consolidados e em franco funcionamento; Trindade, Posse e Campos Belos, atualmente em fase de implantação e; os câmpus Avançados de Ipameri, Hidrolândia, Cristalina e Catalão, em desenvolvimento; além de uma unidade no Projeto Arco Norte/Cana-de-açúcar. Excetuando a unidade Projeto Arco Norte/Cana-de-açúcar, a ilustração abaixo (figura 9) mostra a localização de todas 13 unidades constituintes do IF Goiano.

Figura 9 - Localização geográfica das unidades do IF Goiano



Fonte: reelaboração da autora, adaptada do sítio do IF goiano. Disponível em: www.ifgoiano.edu.br.

Segundo informações contidas no Plano de Desenvolvimento Institucional do IF Goiano, são, atualmente, mais de 25 mil alunos atendidos pela instituição.

No tocante à missão, visão e valores, segundo Brasil (2014), o IF Goiano apresenta os seguintes pontos:

- **Missão** - Promover educação profissional de qualidade, visando à formação integral do cidadão para o desenvolvimento da sociedade;
- **Visão** - Consolidar-se como instituição de referência nacional na promoção de educação profissional verticalizada;
- **Valores** - Ética; Respeito à diversidade e ao Meio Ambiente; comprometimento; gestão democrática; transparência; integração; excelência na atuação.

4.1.3 Histórico do IF Goiano

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano - IF Goiano - foi criado por meio da Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008, conjuntamente a outros 37 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Criado como uma das novas instituições oriundas do reordenamento e da expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica – Rede EPT, iniciada em abril de 2005.

Antes da lei de criação, O IF Goiano era formado por quatro unidades totais, provenientes das antigas escolas agrícolas, constituídas por dois antigos Centros Federais de Educação Tecnológica – Cefets localizados nas cidades goianas de Rio Verde e Urutaí, e duas outras unidades, sendo a Unidade de Ensino Descentralizada localizada em Morrinhos e a Escola Agrotécnica Federal de Ceres (EAFCE).

Conforme o disposto na Lei 11.892/2008, o Estado de Goiás foi contemplado com dois Institutos Federais: O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano – IF Goiano, voltado preferencialmente à oferta de cursos nas áreas das ciências agrícolas, e o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás – IFG, voltado preferencialmente à oferta de cursos nas áreas industriais.

Em 2010, o IF Goiano inaugurou o Câmpus Iporá, e, em 2011, com uma nova expansão da Rede Federal, iniciou a implantação de três novos câmpus nas cidades goianas de Trindade, Posse e Campos Belos. Em 2014, começou o processo de estabelecimento e funcionamento de quatro novos câmpus avançados, localizados nas cidades de Ipameri, Hidrolândia, Cristalina e Catalão.

4.1.4 Objetivos do IF Goiano

Os objetivos do IF Goiano estão previstos em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (2014-2018):

- I. ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos;
- II. ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica;
- III. realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;
- IV. desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos;
- V. estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional; e
- VI. ministrar em nível de educação superior: a) cursos superiores de tecnologia visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia; b) cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas na formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, e para a educação profissional; c) cursos de bacharelado e engenharia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia e áreas do conhecimento; d) cursos de pós-graduação lato sensu de aperfeiçoamento e especialização, visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento; e e) cursos de pós-graduação stricto sensu de mestrado e doutorado, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas no processo de Geração e inovação tecnológica. (BRASIL, 2014, p.08)

É importante ressaltar que os objetivos organizacionais concernem ao que se almeja alcançar (CARNEIRO, 2010). Assim sendo, os objetivos dos serviços educacionais do IF Goiano destinam-se aos da demanda pública.

4.1.5 Estratégia e Planejamento

A estratégia utilizada pelo IF Goiano atualmente é a gestão estratégica por resultados, através do modelo do *Balanced Scorecard* (BSC) ou Painel de Desempenho Balanceado (PDI) de Kaplan e Norton (1997), sob a justificativa de que “[...] o BSC tem contribuído de forma significativa para a elaboração e o acompanhamento dos processos de gestão estratégica das mais diversas organizações brasileiras, sejam elas públicas ou privadas” (BRASIL, 2014, p.12) Segundo o PDI do IF Goiano (2014-2018), entre os inúmeros

benefícios oriundos da adoção do modelo de gestão da estratégia, seguindo a metodologia do BSC, registram-se:

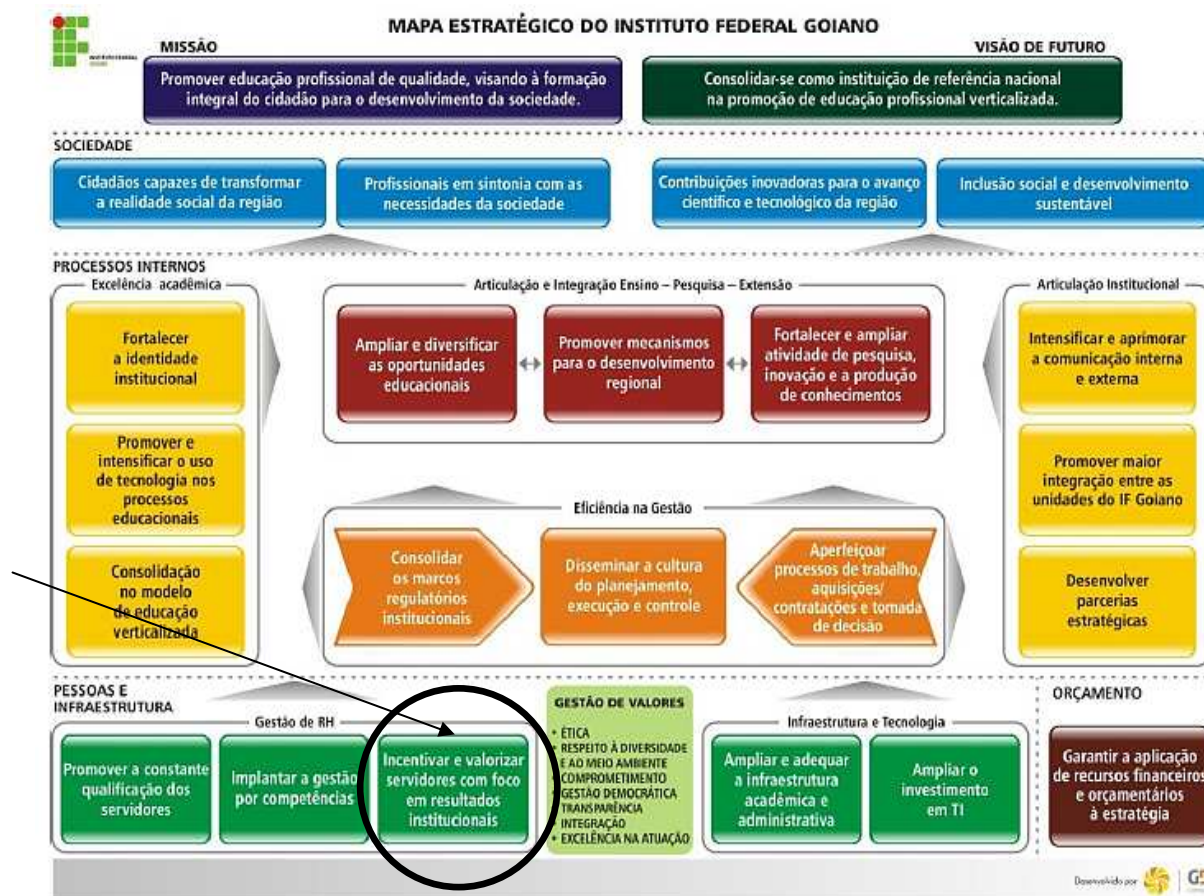
- Promoção do controle de dimensões estratégicas;
- Identificação dos *stakeholders* (partes interessadas ou intervenientes) ao encontro dos serviços que vêm sendo oferecidos;
- Tomada de decisão baseada em dados e fatos e não em avaliações subjetivas;
- Percepção estratégica de todos os níveis hierárquicos;
- Busca pela eficiência com que se empregam os recursos;
- Alocação de recursos, tendo em vista a relação de causa e efeito entre as perspectivas;
- Compreensão dos processos, identificação e resolução de possíveis problemas;
- Fortalecimento da doutrina de gestão por projetos, alinhada à política de qualidade;
- Detecção da necessidade de melhorias e realce das experiências exitosas;
- Criação de oportunidades para um aprendizado contínuo a partir da identificação dos vetores que agregam valor aos objetivos da Instituição;
- Identificação dos benefícios individuais dos servidor no cumprimento da missão institucional;
- Melhor entendimento sobre as decisões de investimentos e sua relação com redução de custos. (BRASIL, 2014, p.40)

O PDI do IF Goiano traz a compreensão de que as preocupações das organizações públicas atualmente levam-nas à busca de implantar modelos estruturados, em que

a formação de carreiras públicas, a criação de agências reguladoras, o fortalecimento dos órgãos de controle e a introdução de prêmios de qualidade são indicativos da forte tendência de uma preocupação das organizações brasileiras. Indícios disso podem ser verificados com a implantação de modelos estruturados de gestão estratégica, em razão dos desafios quanto à otimização da alocação de recursos; da ampliação da transparência; da redução de despesas e do aumento da cobertura de atendimento para os segmentos menos favorecidos de nossa sociedade, gerando crescente esforço de profissionalização na gestão. (BRASIL, 2014, p.12)

Nesse contexto, “[...] o Mapa Estratégico é uma ferramenta de comunicação, pois concentra em um só diagrama a essência da estratégia da organização” (ibid. 2014, p.20). Dentro dessa concepção, os objetivos estratégicos contidos no Mapa Estratégico do IF Goiano incorporam em sua constituição, dentro da perspectiva “pessoas e infraestrutura”, a finalidade de incentivar e valorizar servidores com foco em resultados institucionais (ibid. 2014, p.39). Nesse contexto, o índice de satisfação dos servidores figura entre os indicadores estratégicos do IF Goiano na perspectiva “pessoas e infraestrutura”, cujo objetivo principal é incentivar e valorizar servidores com foco em resultados (ibid. 2014, p.20), conforme consta no mapa estratégico do IF Goiano (figura 10).

Figura 10 - Mapa Estratégico do IF Goiano



Fonte: Brasil (2014, p.19). Disponível em: www.ifgoiano.edu.br.

Este mapa evidencia claramente que a análise dos resultados organizacionais no IF Goiano está atrelada ao incentivo e à valorização dos servidores. Sabendo-se que os indicadores destes abarcam índices de satisfação, pode-se compreender a importância da Satisfação no Trabalho dentro da estratégia do IF Goiano, ratificando-se que não se pode deixar de dar devida importância a um indicador dessa natureza.

Em relação à estrutura administrativa, segundo o estatuto do IF Goiano, em seu Art. 7º, a organização geral do Instituto Federal Goiano constitui-se de:

- I - COLEGIADOS
 - a) Conselho Superior;
 - b) Colégio de Dirigentes;
- II - REITORIA
 - c) Gabinete;
 - d) Pró-Reitorias:
 - I - Pró-Reitoria de Ensino;
 - II - Pró-Reitoria de Extensão;
 - III - Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação;
 - IV - Pró-Reitoria de Administração; e
 - V - Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional.

- e) Diretorias Sistêmicas;
 - f) Auditoria Interna;
 - g) Procuradoria Federal
- III – CAMPI, que, para fins da Legislação educacional, são considerados Sedes.

Essa organização institucional obedece ao estabelecido em seu estatuto. Ela abarca todos os servidores que trabalham na instituição. Sendo presentes na maioria dos diversos setores, mais comumente lotados nas áreas de apoio e algumas exceções, em cargos de chefia de setor e diretoria, dentro da hierarquia no IF Goiano. Salienta-se que o cargo de assistente em administração é, por sua natureza, mais passível de atuar mais em serviços de apoio administrativo, embora alguns sejam ocupantes de funções dentro dessa hierarquia. Dessa forma, por constituir o alvo deste estudo, os esforços em explicar melhor tais servidores constam nas próximas seções, com algumas informações de grande relevância.

4.2 População Alvo - O Assistente em Administração do IF Goiano

Compreendendo que o IF Goiano é constituído de servidores docentes e técnicos-administrativos, o assistente em administração do IF Goiano é pertencente ao quadro de servidores do corpo técnico-administrativo, na categoria “classe D”, correspondente aos cargos com nível de exigência de ensino médio. O cargo ocupado por tais servidores possui algumas peculiaridades em razão de sua versatilidade para reter diversas áreas de atuação. Assim, o servidor admite a possibilidade de atuação em qualquer dos diversos setores no âmbito organizacional da instituição, sendo comumente encontrado atuando em quase todos os setores pelo menos um assistente em administração.

Nesse contexto, os técnico-administrativos, que incluem os servidores assistentes em administração, possuem suas particularidades quanto ao plano de carreira, distinta dos docentes. Nessa perspectiva, é pertinente definir a classificação desse corpo técnico administrativo do IF Goiano, para melhor compreensão. Segundo o PDI 2014-2018 do IF Goiano,

a composição do corpo técnico administrativo classifica-se em: nível A (referente aos cargos com escolaridade de alfabetizado e Ensino Fundamental incompleto); nível B, referente aos cargos com escolaridade de alfabetizado, Ensino Fundamental incompleto e completo; nível C, referente aos cargos com escolaridade de Ensino Fundamental; nível D, referente aos cargos com escolaridade de Ensino Médio; e nível E, referente aos cargos com escolaridade de Ensino Superior. (BRASIL, 2014, p.136)

O Quadro 5, extraído do PDI 2014-2018 do IF Goiano, apresenta o corpo técnico-administrativo da instituição, tal qual como se encontrava em junho de 2014. Conforme consta no referido quadro, a relação de todos os servidores técnico-administrativos estão subdivididas por “classe” e distribuídas pelas unidades constituintes do IF Goiano. Os assistentes em administração estão inseridos na classe “D”. Essa classe “D” é referente ao nível de escolaridade “médio”, sendo o nível de exigência mínimo para ingresso na função.

Quadro 5 - Quadro Técnico-Administrativo do IF Goiano, em junho de 2014

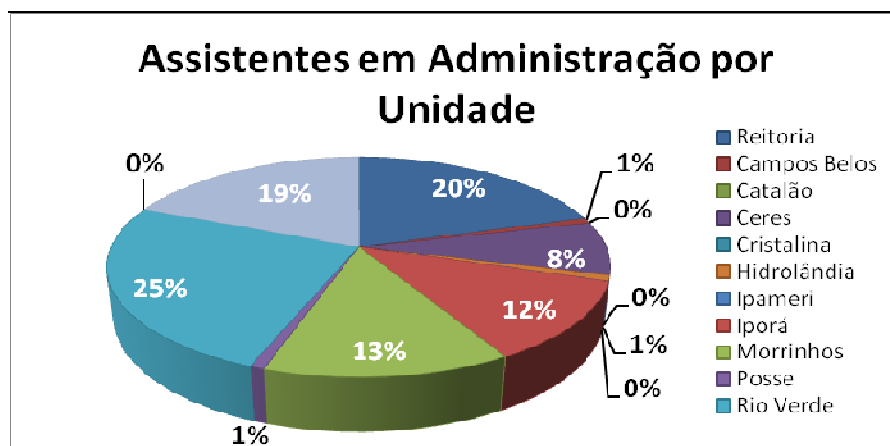
CÂMPUS LOTAÇÃO								
CARGO CLASSE	CERES	IPORÁ	MORRINHOS	RIO VERDE	TRINDADE	URUTAÍ	REITORIA	Total geral
CLASSE ESP SENIOR	1							1
CLASSE A/ ÚNICA	10		1	7		4		22
CLASSE B	9			8		8		25
CLASSE C	16	10	7	15	1	31	5	85
CLASSE D	27	19	37	52		50	32	217
CLASSE E	24	17	24	25	2	31	43	166
Total geral	87	46	69	107	3	124	80	516

Fonte: Brasil (2014, p.137.). Disponível em: www.ifgoiano.edu.br.

É importante esclarecer que a classe “D” abarca, ainda, outras funções diferentes das do assistente em administração, tais como a assistência de alunos. No entanto, este estudo reunirá especificamente os assistentes em administração.

Em relação ao quantitativo de servidores, estritamente quanto aos assistentes em administração, segundo dados informados pela Diretoria Sistêmica de Gestão de Pessoas à data da pesquisa, o IF Goiano possuía cerca de um total de 127 servidores lotados em suas 13 unidades que inclui 12 câmpus e a reitoria.

Gráfico 1 - Total de Assistentes em Administração por Unidade do IF Goiano



Fonte: elaborado pela autora a partir de dados da Diretoria de Gestão de Pessoas do IF Goiano em 2015.

Conforme o gráfico 1, do total apresentado, o percentual mais elevado corresponde a 32 assistentes lotados no Câmpus Rio Verde; o segundo maior percentual corresponde aos 26 assistentes lotados na Reitoria; ocupando o terceiro lugar em quantidade de servidores, está o Câmpus Urutaí, com 24 assistentes; o quarto e quinto maiores percentuais correspondem, respectivamente, aos servidores dos Câmpus Morrinhos e Iporá; já os menores percentuais compreendem os câmpus Ceres, com 10 assistentes, seguido dos câmpus avançados de Campos Belos, Hidrolândia e Posse, com apenas 1 servidor em cada unidade. As unidades de Catalão, Ipameri e Câmpus Trindade não possuem Assistentes em Administração em seus quadros de servidores.

Os assistentes em administração distribuídos nas 13 unidades constituintes do IF Goiano atuam em atividades típicas do cargo, e também em funções específicas, conforme estabelece a Lei nº 11.091 de 12/01/2005. Nessa Lei, são estabelecidas as atribuições gerais e específicas dos cargos que constituem o Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos que abrangem os assistentes em administração.

Entre as atribuições gerais estabelecidas por esta Lei, estão o planejamento, a organização, a execução ou avaliação das atividades relativas ao apoio técnico-administrativo à pesquisa e extensão, bem como a previsão da execução de tarefas específicas que assegurem eficiência, eficácia e efetividade à pesquisa, ensino e extensão, em conformidade com o ambiente organizacional e detalhamento estabelecidos em regulamentos próprios.

Analizando documentos organizacionais disponibilizados pela Diretoria de Gestão de Pessoas do IF Goiano, encontrou-se o Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC Brasília, 28 de novembro de 2005, que versa sobre a descrição dos cargos técnico-administrativos em educação extraídas do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE, no qual se verificou a descrição sumária do cargo que inclui em seu anexo:

Dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços nas áreas de escritório. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. (p. 56-57)

As atribuições específicas do cargo do assistente em administração, de acordo com o mesmo documento, incluem as atividades típicas que estão relacionadas abaixo:

- Tratamento de documentos: inclui o registro de entradas e saídas documentais, triagem, conferência e distribuição documental, verificação documental em conformidade com as normas; conferir ainda notas fiscais e faturas de pagamentos, identificação de irregularidades nos documentos, conferir cálculos; submissão de pareceres para apreciação da chefia, classificação de documentos segundo critérios pré-estabelecidos, arquivamento documental conforme procedimentos.
- Preenchimento documental: inclui a digitação de texto e planilha e o preenchimento de formulários;
- Preparação de relatórios, formulários e planilhas: inclui a coleta de dados; elaboração de planilhas de cálculos; confecção de cronogramas, organogramas e fluxogramas; efetuação de cálculos; elaboração de correspondências oficiais; prestação de apoio operacional na elaboração de manuais técnicos;
- Acompanhamento processual administrativo: inclui a verificação dos prazos estabelecidos; localização de processos; encaminhamento de protocolos internos; atualização cadastral; convalidação de publicações de atos administrativos; expedição de ofícios e memorandos;
- Atendimento aos usuários *in loco* ou à distância: inclui o fornecimento de informações; identificação da natureza das solicitações dos usuários; atendimento a fornecedores;
- Execução de rotinas de apoio administrativo e técnico na área de recursos humanos: inclui a execução de procedimentos de recrutamento e seleção, de suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento, orientação a servidores sobre seus direitos e deveres, controle de frequência e deslocamentos dos servidores, atuação na elaboração da folha de pagamento, controle recepção e distribuição de benefícios e atualização de dados dos servidores;
- Execução de rotinas de apoio administrativo e técnico na área de materiais, patrimônio e logística: inclui o controle de material de expediente; levantamento da necessidade de material; requisição de materiais; solicitação de compra de materiais; conferir materiais solicitados; providências quanto à devolução de materiais fora de especificação;

distribuição de materiais de expediente; controle de expedição de malotes e recebimentos; controle de execução de serviços gerais (vigilância, limpeza, transporte); pesquisa de preços;

- Execução de rotinas de apoio administrativo e técnico na área orçamentária e financeira: inclui a preparação de contratos e convênios; digitação de notas de lançamentos contábeis; efetuação de cálculos; emissão de cartas-convite e editais nos processos de compras e serviços;
- Participação na elaboração de projetos referentes a melhorias nos serviços da instituição: inclui a coleta de dados; elaboração de planilhas de cálculos; confecção de cronogramas, organogramas, fluxogramas; atualização de dados para a elaboração de planos e projetos;
- Secretariar reuniões e outros eventos: inclui a redação de documentos utilizando redação oficial (atas, memorando, portarias, ofícios e outros); digitação de documentos; utilização de recursos de informática;
- Execução de outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional. (MEC. Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC. Brasília, 28 de novembro de 2005).

Os assistentes em administração possuem uma jornada de trabalho de 40 horas semanais, no entanto, há possibilidade, em determinados casos, de flexibilização de jornada em conformidade com o Decreto nº 1.590 de 10/08/1995, alterado pelo Decreto nº 4.836/2003 que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da administração pública federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, tendo em vista o disposto no regulamento da Flexibilização da Jornada de Trabalho Dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação do Instituto Federal Goiano¹³, de 17.10.2013.

Os assistentes em administração do IF Goiano atuam em um ambiente de interatividade entre colegas e chefias. Existem, na instituição, alguns eventos periódicos que propiciam a interação e o desenvolvimento das boas relações profissionais e pessoais na atmosfera de

¹³ Dados obtidos no *site* do IF Goiano.

trabalho. Como exemplo, podem-se citar dois eventos principais. O primeiro é o *Projeto Café com Ideias*, dos servidores da Reitoria, surgido da necessidade do compartilhamento de informações e demandas administradas com intuito de integrar sinergicamente e de forma holística as diversas áreas que constituem os setores da Reitoria. Tais eventos ocorrem há cerca de dois anos.

Segundo informações obtidas junto à Assessoria de Comunicações da Reitoria do IF Goiano, este projeto, ao ser realizado na Reitoria, tem como proposta central a efetivação de duas ações paralelas com objetivos distintos:

- Apresentar o que cada setor executa, suas atribuições, divulgando seus projetos e conquistas no último ano-calendário, para que todos os servidores tenham conhecimento do funcionamento do conjunto;
- Realizar ações instrutivas relativas a procedimentos específicos inerentes a todos os servidores lotados no setor.

O segundo evento periódico que dá espaço à interatividade é o *Projeto Reitoria Itinerante*, cujo objetivo geral é a integração e aproximação da reitoria com os câmpus do Instituto Federal Goiano.

Segundo informações obtidas junto à Assessoria de Comunicação do IF Goiano, o *Projeto Reitoria Itinerante*, iniciado em 2012, surgiu com dois intuitos: o de atender à necessidade dos servidores de informar-se sobre o dia a dia institucional, e o de atender a preocupação a respeito de compartilhar as informações com os câmpus e a reitoria.

4.2.1 Seleção e Contratação; Plano de Carreira e Capacitação

Quanto à forma de seleção e contratação para assistentes em administração, esta segue aos critérios de seleção e contratação para ingresso na Carreira de Técnico-Administrativo em Educação no IF Goiano. É condição necessária prévia a aprovação em Concurso Público promovido pela Instituição ou instituição por ela contratada para esse fim. A seleção para assistentes comumente constitui-se das seguintes etapas: prova objetiva, correspondente à avaliação de conhecimentos da área de atuação profissional e conhecimentos gerais, de legislação, língua portuguesa e redação, em alguns casos. O nível escolar mínimo exigido para o cargo, no caso do nível D, é correspondente ao nível médio. Destaca-se, ainda, que

“conforme define o Anexo X da Lei nº 11.233, de 22 de dezembro de 2005, para alguns cargos é, também, exigida experiência profissional” (BRASIL, 2014, p.137).

Os assistentes em administração do IF Goiano inserem-se no Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE). Tal plano é regido pela Lei nº 11.091/2005, com atualização pela Lei nº 12.772/2012. Este plano possui cinco níveis estruturais, em que cada nível comporta quatro classes de capacitação. Cada um desses níveis possui dezesseis pisos, e cada um desses pisos refere-se a uma progressão por mérito ao servidor.

De acordo com o PCCTAE, o desenvolvimento na carreira do servidor assistente em administração do IF Goiano pode ocorrer de duas formas:

- Progressão por Mérito Profissional – refere-se a uma mudança no padrão de vencimento. Esse padrão de vencimento classifica-se numericamente de 1 a 16, para cada uma das classes de servidores, que inclui a classe dos servidores assistentes em administração, alvo deste estudo. Esse tipo de progressão é prevista para ocorrer a cada 18 meses de efetivo exercício de forma imediata e subsequente, mediante resultado positivo fixado em programa de avaliação de desempenho;
- Progressão por Capacitação Profissional - refere-se à mudança apenas do nível de capacitação, sem alteração de cargo e nível de classificação. Este tipo de progressão provém de certificações em programas de capacitação, obtidas pelo servidor. Esta certificação é reconhecida mediante compatibilidade com o cargo ocupado pelo servidor, com o ambiente organizacional deste servidor e com a carga horária mínima exigida observando o interstício de 18 meses, de acordo com o Anexo XVI da Lei nº 12.772/2012.

Segundo o PDI do IF Goiano 2014-2018, a capacitação para os assistentes em administração bem como para todos os servidores técnico-administrativos refere-se a um processo de aprendizagem de forma permanente e deliberada, cujo propósito é corroborar para o processo de desenvolvimento de competências institucionais a partir do desenvolvimento de competências individuais.

Tal capacitação envolve a aprendizagem em serviço, cursos presenciais e à distância, grupos formais de estudos, estágios, intercâmbios, congressos e seminários que promovam ou

contribuam para o desenvolvimento do servidor e, ao mesmo tempo, atendam aos interesses da administração pública, seja ela federal direta, fundacional ou autárquica. Podem ainda abarcar capacitações internas promovidas pelo próprio IF Goiano em parceria com outras instituições.

Ao assistente em administração, bem como aos demais técnico-administrativos, é permitido somar as cargas horárias de cursos realizados em cada nível de capacitação, inclusive aquelas excedentes à quantidade exigida no nível anterior, com exceção dos cursos que tenham carga horária inferior a vinte horas-aula, de acordo com Anexo XVI da Lei nº 12.772/2012.

Os assistentes em administração têm direito ao chamado “Incentivo à Qualificação”, concedido ao servidor que possuir escolaridade superior à exigida para o cargo no qual é titular, na forma do regulamento pertinente. O Incentivo à Qualificação corresponde a um percentual calculado sobre o padrão de vencimento que o servidor percebe, na conformidade com o disposto no item b do anexo XVII da Lei nº 12.772/2012, observando, no caso específico desta classe de servidores, ao disposto em seu item I, o qual pondera que a aquisição de título em área de conhecimento que possua relação direta com o ambiente organizacional de atuação do servidor resulta em um maior percentual na fixação do Incentivo à Qualificação do que em área de conhecimento com relação indireta, cujos critérios e processos de validação dos certificados e títulos estão dispostos no Decreto nº 5824/2006. Conforme os preceitos legais, embora o Incentivo à Qualificação não seja acumulável, ele irá integrar-se aos proventos de aposentadoria e de pensão, desde que os certificados considerados para a sua concessão sejam obtidos até a data da aposentadoria ou da instituição da pensão.

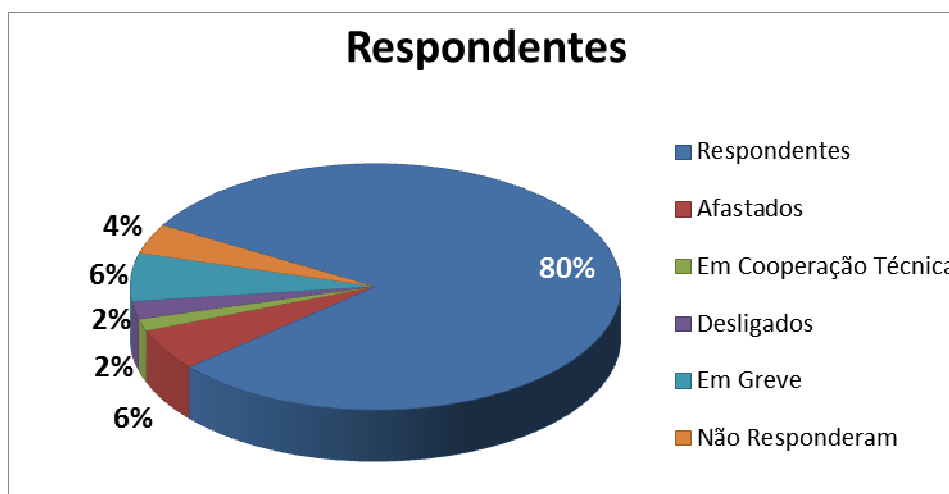
5 RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES

5.1 Resultados dos dados demográficos

Serão apresentados os dados demográficos dos Assistentes em Administração do IF Goiano, sujeitos da pesquisa.

Do total de 127 servidores assistentes em administração que corresponde a toda a população dessa categoria de servidores existente no IF Goiano, à época da pesquisa, 102 responderam ao questionário, conforme relacionado no gráfico 2.

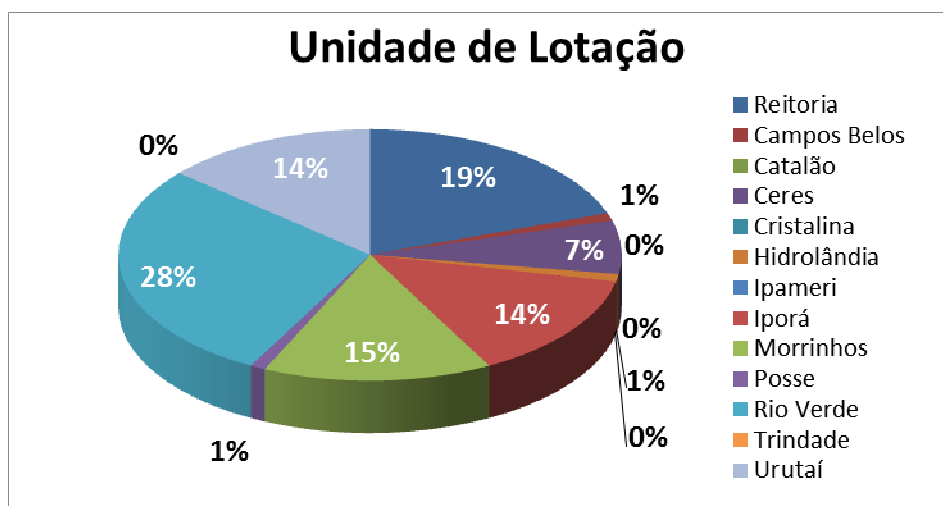
Gráfico 2 - Total de Respondentes e Não Respondentes



Fonte: questionários aplicados

Os 102 respondentes correspondem à maioria da população de assistentes em administração do IF Goiano. Os demais servidores – não respondentes –, encontravam-se em situações de: a) Afastamentos – 07 assistentes, uma minoria do total de Assistentes em Administração do IF Goiano; b) Cooperação técnica – 02 assistentes desse total; c) em greve – 08 assistentes perfazendo minoria do total; d) Desligados – 03 assistentes no total e; e) 05 assistentes que não responderam ao questionário por motivos desconhecidos.

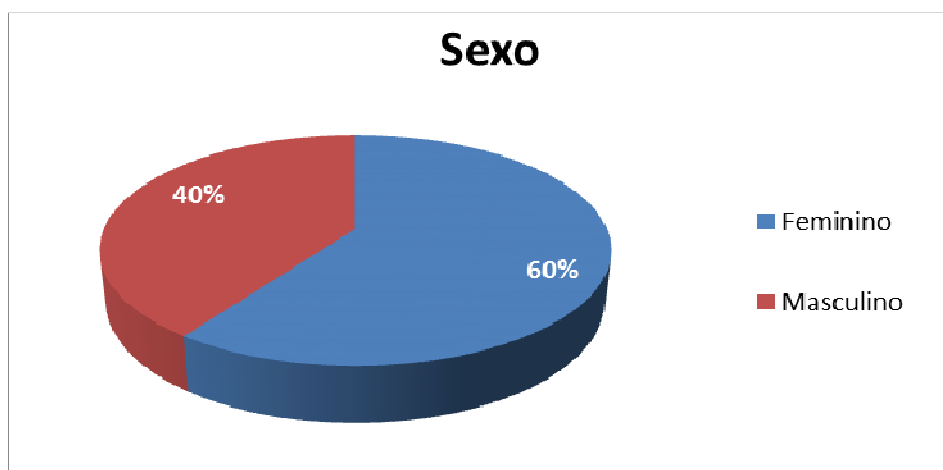
Gráfico 3 - Dado Demográfico/Unidade a que pertence



Fonte: questionários aplicados

Do total de 102 respondentes, o maior quantitativo está lotado no Câmpus Rio Verde e corresponde a 29 assistentes, conforme ilustra o gráfico 3. O segundo maior quantitativo de respondentes refere-se aos servidores lotados na Reitoria, correspondente a 20 sujeitos. O terceiro maior percentual, referente a 15 respondentes, é oriundo do Câmpus Morrinhos, seguido pelas unidades de Urutaí e Iporá, com 14 servidores, cada uma. Os menores percentuais de respondentes couberam às unidades que possuíam assistentes em menor quantidade, sendo a unidade de Ceres, com 7 respondentes, seguida pelas unidades de Hidrolândia, Câmpus Belos e Posse, cada uma com 1 único assistente. As unidades de Catalão, Cristalina e Trindade não possuem assistentes em Administração em seus quadros de servidores, logo, não possuem respondentes para esta pesquisa.

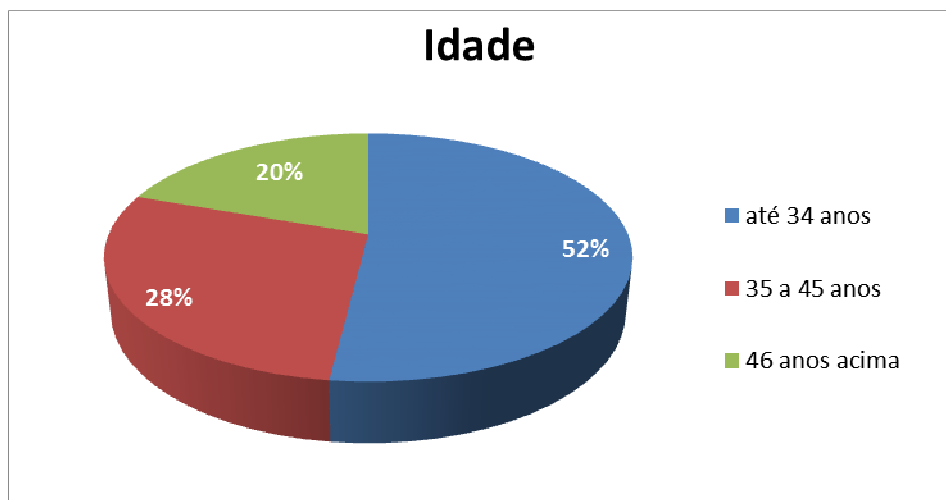
Gráfico 4 - Dado Demográfico/Sexo



Fonte: questionários aplicados

O quadro de Assistentes em Administração do IF Goiano é constituído em sua maioria por pessoas do sexo feminino, conforme esclarece o gráfico 4, trazendo para este estudo a informação de que se trata de uma classe de servidores massivamente constituída por mulheres.

Gráfico 5 - Dado Demográfico/Idade



Fonte: questionários aplicados

Em grande parte, o IF Goiano possui em seu quadro de assistentes em administração trabalhadores jovens, com idade até 34 anos, correspondendo a maior parte dos sujeitos investigados – 53 dos 102 assistentes. O segundo maior percentual referente à idade de assistentes do IF Goiano é relativo aos sujeitos que possuem entre 35 a 45 anos. Em menor número ficaram os servidores que possuem 46 anos ou mais, compondo a minoria do total pesquisado (cf. gráfico 5).

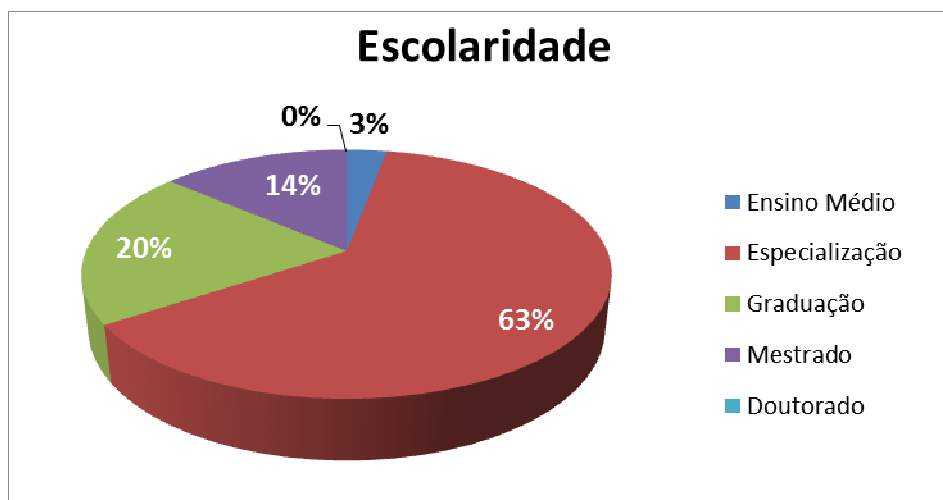
Percebe-se que a maioria dos servidores que compõe essa classe são trabalhadores com idade característica da Geração Y. Conforme abordado anteriormente, tal geração compreende os nascidos entre 1979 até os primeiros anos do século XXI, nesse caso, atualmente com idades entre 20 e 34 anos.

Já a segunda maior categoria refere-se aos que possuem entre 35 a 45 anos, que correspondem aos sujeitos com idade compatível a indivíduos da Geração X, que, de acordo com a literatura de apoio desta pesquisa, compreende os nascidos entre 1965 e 1980.

O menor percentual refere-se aos que possuem acima de 45 anos, categorizados, para este estudo, como geração *Baby Boomers*, a qual, segundo a literatura contida no referencial teórico abordado anteriormente, compreende os nascidos entre 1945 e 1964.

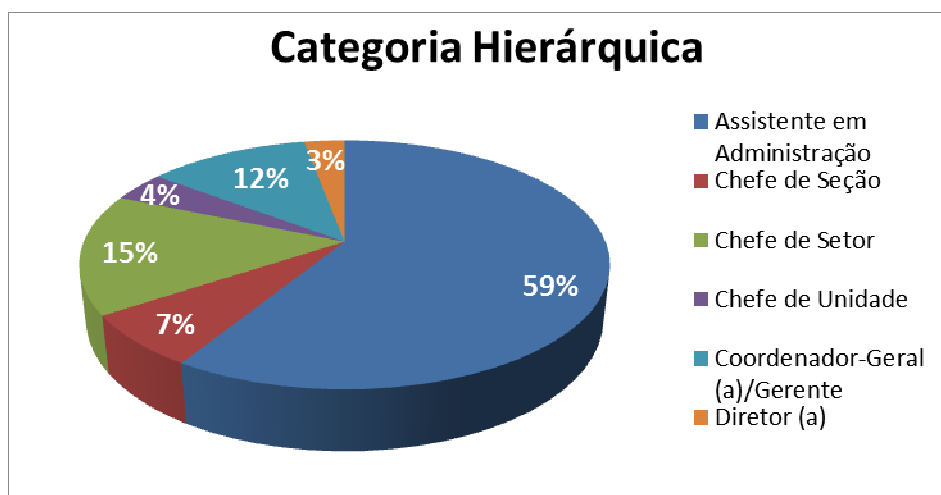
O próximo dado demográfico refere-se à escolaridade, cujo nível evidenciou-se elevado, conforme o gráfico 6).

Gráfico 6 - Dado Demográfico/Escolaridade



Fonte: questionários aplicados

O IF Goiano possui um quadro de servidores assistentes em administração altamente especializado, com profissionais altamente qualificados, excedendo em muito ao grau exigido para ingresso no cargo. De acordo com o gráfico 6, a instituição conta com um elevado número de assistentes em administração com nível de especialização – categoria com o maior percentual de sujeitos, seguida pela categoria graduação, também com significativa importância, representando um quinto dos sujeitos e o segundo maior percentual de assistentes pesquisados. Observou-se também a existência de um razoável percentual de assistentes com nível de mestrado. Já uma minoria, que corresponde a apenas 3 servidores dentre os pesquisados, possui nível de escolaridade médio, nível exigido para ingresso no cargo, de acordo com PDI IF Goiano 2014-2018, anteriormente detalhado.

Gráfico 7 - Dado Demográfico/Categoria Hierárquica Atual

Fonte: questionários aplicados

Em relação à categoria hierárquica (gráfico 7), observou-se que a maioria dos assistentes em administração do IF Goiano – acima da metade do total – é hierarquicamente subordinada, atuando principalmente em atividades de apoio administrativo, típicas do cargo estabelecido na conformidade com o Plano de Carreira, instituído pela Lei n.11.091 de 12/01/05, conforme estudado anteriormente.

Contudo, a pesquisa revelou que 41% dos assistentes em administração não são apenas subordinados, mas atuam em funções de chefia de setor, coordenação-geral/gerência, chefias de seção, chefia de unidade e, também, diretoria, operando em diversos setores distribuídos nas 13 unidades da organização estudada.

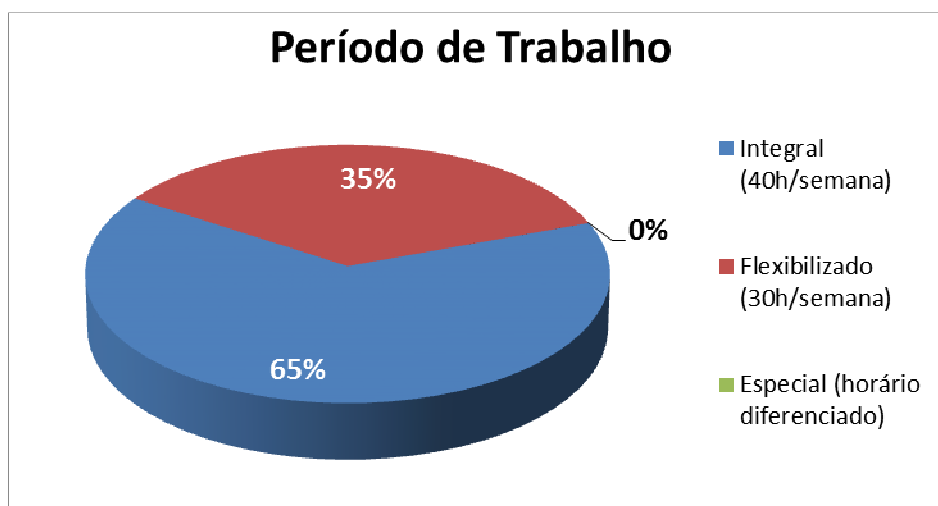
Gráfico 8 - Dado Demográfico/Tempo de Serviço na Organização

Fonte: questionários aplicados

Quanto ao tempo de serviço dos assistentes em administração no IF Goiano (gráfico 8), observou-se um maior número de sujeitos com tempo de serviço inferior a 3 anos, sendo esta mostra referente a quase metade dos assistentes em administração, seguida pela categoria que possui de 5 a 9 anos de serviço, que perfaz o segundo maior percentual. Já a categoria que possui de 3 a 5 anos de tempo de serviço constitui-se de menos de 20% dos respondentes, seguida por uma minoria de pouco mais que um décimo com tempo de serviço superior a 9 anos.

Isso denota que a maioria dos assistentes em administração tem tempo de serviço inferior a 3 anos, caracterizando um quadro de assistentes relativamente novo na instituição. Deve-se considerar, nesse caso, a expansão da Rede Federal, conforme estudado anteriormente, que incluiu abertura de novas unidades em todas as instituições componentes da Rede Federal, na qual o IF Goiano se inclui. Dessa forma, novas unidades foram implantadas pelo IF Goiano, o que demandou novos servidores para comporem o quadro de assistente em administração, fato que pode explicar o episódio de o maior percentual em estudo constituir a categoria composta por assistentes em administração com o menor tempo de serviço.

Gráfico 9 - Dado Demográfico/Período de Trabalho



Fonte: questionários aplicados

Quanto ao período de trabalho, ficou averiguado que a maioria, correspondente a 66 sujeitos, trabalha em período integral, enquanto uma minoria correspondente a 34 sujeitos trabalha em horário flexibilizado. O IF Goiano não possui nenhum servidor dessa categoria com horário especial ou diferenciado dos horários já elencados, conforme gráfico 4.

A flexibilização de horário existente à época da pesquisa atendia ao Regulamento da Flexibilização da Jornada de Trabalho Dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação do Instituto Federal Goiano¹⁴, de 17.10.2013, conforme supracitado.

5.2 Resultados, Análise e Discussão dos *Escore*s Médios de cada questão da Escala de Satisfação no Trabalho – EST

Com o intuito de analisar o nível de Satisfação no Trabalho dos Assistentes em Administração do IF Goiano, serão apresentados, a seguir, os resultados obtidos após a aplicação da Escala de Satisfação no Trabalho – EST, conforme o modelo construído e validado por Siqueira (2008), que avalia a satisfação na visão multidimensional frente a cinco dimensões (satisfação com: colegas, chefia, salário, promoções e a natureza do trabalho), composta por 25 itens, sendo 5 itens para cada dimensão, componentes da pesquisa já elucidados no corrente texto.

A EST é uma escala do tipo *likert* de 7 pontos (conforme já esclarecido), e avaliou a Satisfação no Trabalho por meio da seguinte pontuação: 1 – totalmente satisfeito; 2- muito insatisfeito; 3 – insatisfeito; 4 – indiferente; 5 – satisfeito; 6 – muito satisfeito; 7 – totalmente satisfeito.

Conforme referencial teórico, Siqueira (2008) orienta que, para analisar os resultados desta escala, o *escore* médio de cada uma das dimensões deve resultar da soma dos valores marcados em cada questão pelos respondentes dividido pelo número de itens contidos em cada uma das cinco dimensões. Seguidamente, para um completo resultado, somam-se os *escores* médios de cada uma das dimensões e divide-se o total dessa soma por cinco.

O resultado final do *escore* médio deverá estar entre 1 e 7, de modo que, quanto maior for o valor desse *escore* médio, maior será o grau de satisfação naquela dimensão.

Salienta-se que os valores entre 5 e 7 indicam satisfação. Doutro modo, valores entre 1 e 3,9 indicam insatisfação, e aqueles entre 4 e 4,9 significam indiferença, ou seja, não há satisfação e nem insatisfação (SIQUEIRA, 2008).

¹⁴ Dados obtidos no *site* do IF Goiano.

5.2.1 Itens Componentes da Dimensão Satisfação com os Colegas

A tabela 1 apresenta a análise obtida para a dimensão “satisfação com os colegas”. De acordo com o conteúdo previamente exposto, essa dimensão é relativa ao contentamento do trabalhador com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento com os colegas de trabalho.

Tabela 1 - Análise da Dimensão Satisfação com os Colegas

Questão	Satisfação com os Colegas / confiabilidade do fator: 0,86	Média	Desvio Padrão
1	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho	5,1	1,2
6	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim	5,4	1,2
14	Com a maneira com que me relaciono com os meus colegas de trabalho	5,6	0,9
17	Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho	5,2	1,2
24	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho	5,0	1,3
Média Total		5,3	

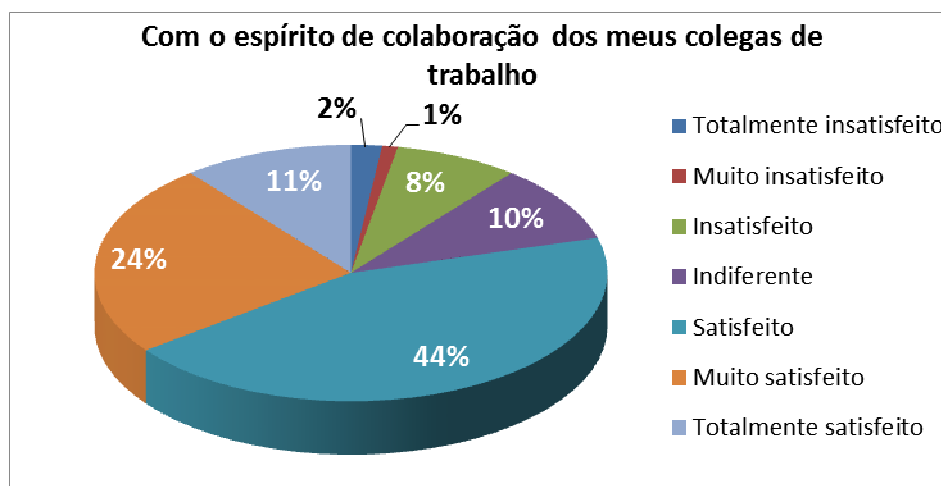
De acordo com a tabela 1, os *escores* médios para essa dimensão apresentam uma baixa variação de valores. Seu *escore* médio total, resultante da soma dos *escores* médios dividida pela quantidade de itens, totalizou 5,3, evidenciando que os sujeitos sentem-se satisfeitos com os colegas de trabalho.

É importante observar que todos os cinco resultados dessa dimensão estão com valores acima de 5, o que confirma o sentimento de satisfação com todos os componentes da dimensão: a colaboração, a amizade, as relações e a confiança entre os colegas dessa classe de servidores do IF Goiano.

A primeira questão desta dimensão pretendeu investigar o nível de satisfação com o espírito de colaboração dos colegas de trabalho. A média encontrada resultou 5,1 indicando satisfação e um desvio padrão de 1,2, conforme tabela 6.

Analisando a frequência de resposta (gráfico 10), esta apresentou altos índices de respostas, sinalizando satisfação quanto a essa questão.

Gráfico 10 - Questão 1/Avaliação da satisfação com o espírito de colaboração dos colegas de trabalho



Fonte: questionários aplicados

Os resultados das frequências constataram que a maioria dos participantes se sente satisfeita, muito satisfeita e totalmente satisfeita. Já uma minoria respondeu que se sente insatisfeita, muito insatisfeita e totalmente insatisfeita, enquanto uma reduzida parcela de um décimo do total de sujeitos sente-se indiferente frente a esta questão.

Diante dos resultados obtidos, de acordo com a literatura consultada anteriormente neste estudo (a qual afirma que a colaboração entre colegas é referida no âmbito dos grupos e equipes de trabalho e equivale à quantidade de interação existente nestes para fins de atingir objetivos comuns no ambiente de trabalho (VECCHIO, 2008; GRIFFIN E MOORHEAD, 2006), pode-se inferir que a satisfação com essa questão denota que existe boa colaboração, interatividade e maiores chances de atingir objetivos comuns entre os assistentes em administração do IF Goiano, o que indica gerar bons resultados organizacionais no setor administrativo da instituição.

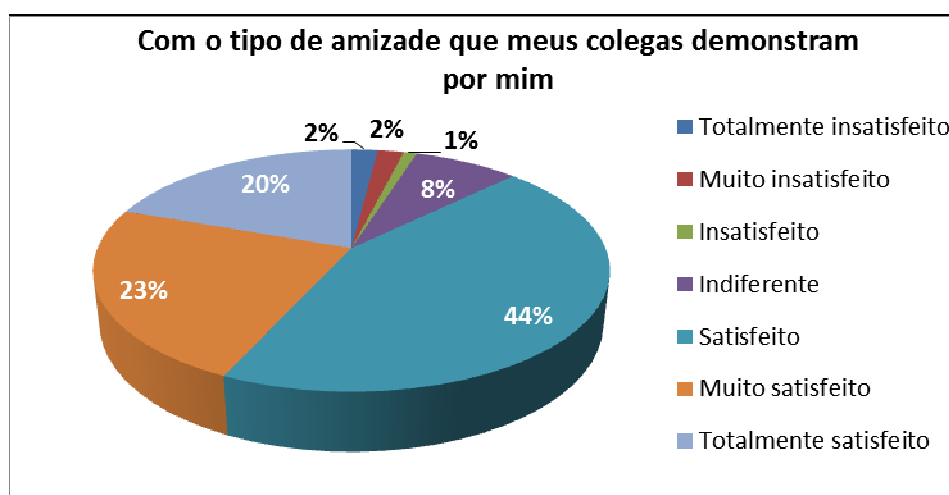
Conforme abordado anteriormente, essas boas relações entre colegas se manifestam nas redes sociais, que divulgam eventos, tais como o *Projeto Café com Ideias*¹⁵, cujo intuito é o de manter a integração e compartilhar informações profissionais entre os trabalhadores.

De acordo com a tabela 1, a questão 6 “com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim” constitui a segunda maior média desta dimensão, 5,4, evidenciando satisfação com o tipo de amizade demonstradas pelos colegas de trabalho.

Em uma análise de frequência das respostas dessa dimensão, os resultados revelaram um total de 87%, arrolando as opções: satisfeitos, muito satisfeitos e totalmente satisfeitos.

¹⁵ Dados extraídos do Blog do Reitor obtidos no site do IF Goiano.

Gráfico 11 - Questão 6/Avaliação da satisfação com o tipo de amizade que os colegas demonstram



Fonte: questionários aplicados

Os indiferentes constituem uma pequena parte dos respondentes. Os insatisfeitos, muito insatisfeitos e totalmente insatisfeitos, juntos, representam apenas uma minoria.

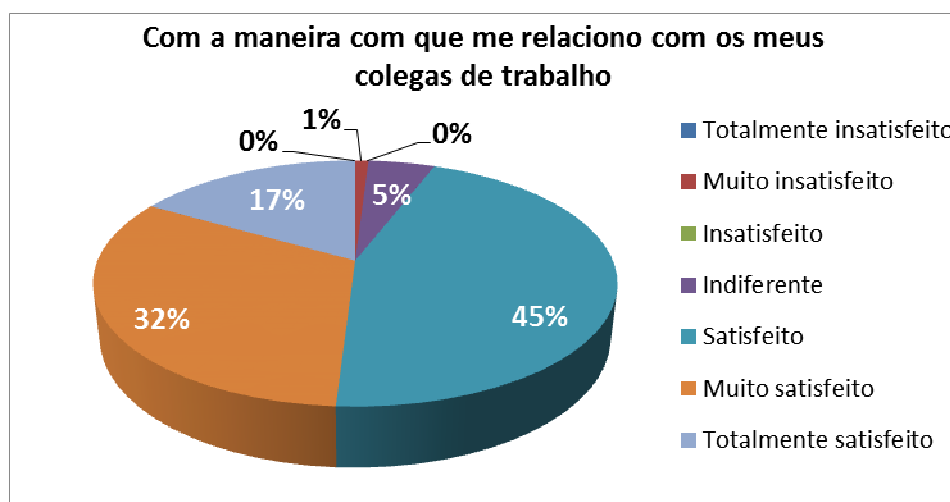
Tal resultado evidencia que os assistentes em administração do IF Goiano sentem-se satisfeitos com o tipo de amizade demonstrado pelos colegas de trabalho. A relação amigável entre colegas de trabalho, abordagem outrora revisada neste trabalho, minimiza efeitos negativos do trabalho, constituindo o apoio social para que haja a satisfação no trabalho (ROBBINS, 2005; SCHUJIMANN; COSTA, 2011), facilitando a comunicação organizacional.

Segundo informações obtidas no *site* e no Facebook do IF Goiano, e também no Blog do Reitor e outras mídias sociais vinculadas, é perceptível que há uma boa e amigável comunicação e interatividade entre os colegas de trabalho, no âmbito de todos os servidores do IF Goiano, que parece se estender também para fora do ambiente de trabalho, o que pode exemplificar a existência de amizades entre colegas de trabalho, condizendo com os resultados da pesquisa, que evidenciaram elevada satisfação com o tipo de amizade demonstrado por colegas de trabalho no âmbito dos assistentes em administração do IF Goiano.

A próxima questão, dentre todas as médias dessa dimensão, resultou como a mais alta: média 5,6 e menor desvio padrão, de 0,89. Concerne à questão 14 “com a maneira com que me relaciono com os meus colegas de trabalho”. Isso significa que os pesquisados sentem maior grau de satisfação com as relações nutridas entre colegas do que com os demais itens constituintes dessa dimensão.

Analisando a frequência de respostas nesta questão 14, os resultados (gráfico 12) mostraram que 94% dos assistentes perfazem os respondentes que se sentem satisfeitos, muito satisfeitos ou totalmente satisfeitos, revelando altíssimo índice de satisfação dos sujeitos com essa questão.

Gráfico 12 - Questão 14/Avaliação da satisfação com a maneira com que me relaciono com colegas de trabalho



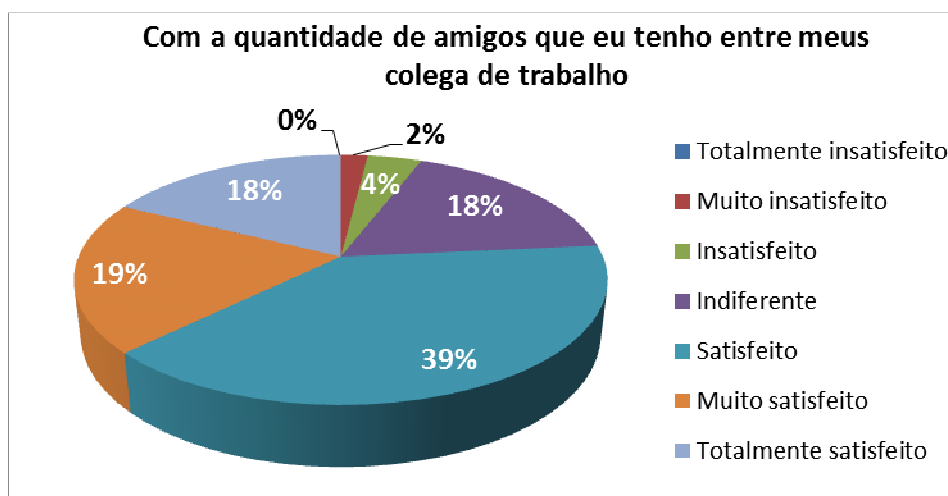
Fonte: questionários aplicados

Os resultados revelaram ainda que apenas 1% respondeu que se sente muito insatisfeito, e que não houve nenhuma escolha para as opções “insatisfeito” e “totalmente insatisfeito”.

Tais resultados demonstram pouquíssima indiferença e quase nenhuma insatisfação. Isso deixa claro que os assistentes em administração do IF Goiano cultivam relações entre colegas bastante harmoniosas no ambiente de trabalho. Tais relações incluem coleguismo, respeito e tratamento amigável que, segundo Schujimann e Costa (2011), são considerados mais imprescindíveis para manter a satisfação em um ambiente de trabalho do que a própria amizade. Os resultados encontrados pressupõem que os sujeitos desta pesquisa cultivam tais características em suas relações, e as mídias sociais vinculadas à organização também trazem evidências dessa elevada satisfação.

A próxima questão foi a 17, que averiguou a satisfação com a quantidade de amigos entre colegas de trabalho. Como resultado, observou-se que a média encontrada foi 5,2, e desvio padrão 1,2. A frequência também retrata que as opções “satisfeito”, “muito satisfeito” e “totalmente satisfeito” foram as que mais obtiveram respostas por parte dos pesquisados, conforme gráfico 13.

Gráfico 13 - Questão 17/Avaliação da satisfação com a quantidade de amigos que tem entre colegas de trabalho



Fonte: questionários aplicados

Nesse sentido, os sujeitos que responderam que se sentiam satisfeitos, muito satisfeitos e totalmente satisfeitos perfazem um total de 76% contra uma minoria que respondeu que se sentia indiferente, insatisfeita e muito insatisfeita. Não houve resposta para a opção “totalmente insatisfeito”.

A média encontrada para esta questão ratifica que os assistentes em administração estão satisfeitos com a quantidade de amigos que possuem entre os colegas de trabalho. A frequência revela que há um altíssimo índice de satisfação, bem como pouca indiferença e quase nenhuma insatisfação. Isso significa que os servidores têm alto nível de satisfação com a quantidade de amigos que possuem em seu ambiente de trabalho.

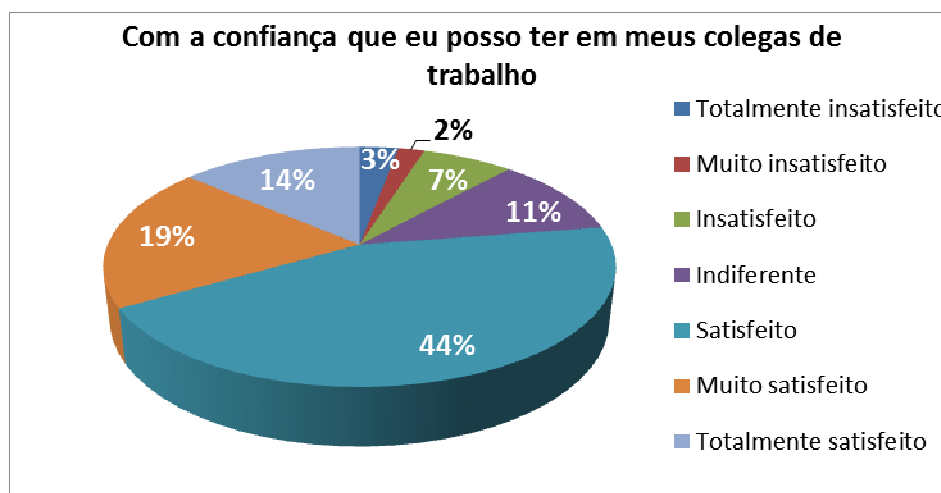
Com base no referencial teórico e nos resultados obtidos, infere-se que esses servidores cultivam boas relações de amizade entre colegas, favorecendo o aumento da satisfação com essa dimensão, visto que essa relação amigável entre colegas, além de reduzir o peso do trabalho, constitui apoio social para a satisfação no trabalho (ROBBINS, 2005; SCHUJIMANN; COSTA, 2011; SIQUEIRA 2008).

Com base nos resultados obtidos e na literatura de apoio, infere-se que o elevado nível de confiança constitui um importante atributo favorável à satisfação com os colegas de trabalho no âmbito dos assistentes em administração do IF Goiano.

O último componente desta dimensão, a questão 24, indagou sobre a satisfação com a confiança que o pesquisado pode ter nos seus colegas de trabalho, revelando uma média de 5,0, e um desvio padrão 1,3 (tabela 1), indicando satisfação com esta questão.

A frequência indicou 77% das respostas para as opções “satisfeito”, “muito satisfeito” e “totalmente satisfeito” contra uma minoria de 23% para as opções “insatisfeito”, “muito insatisfeito”, “totalmente insatisfeito” e “indiferente”, conforme gráfico 14.

Gráfico 14 - Questão 24/Avaliação da satisfação com a confiança que se pode ter nos colegas de trabalho



Fonte: questionários aplicados

Mediante esses resultados, verifica-se que os assistentes em administração do IF Goiano não estão apenas satisfeitos, mas possuem um elevado nível de satisfação com confiança entre colegas de trabalho. Como este trabalho já comentou, a confiança está diretamente ligada ao contentamento com a satisfação entre colegas de trabalho (SIQUEIRA, 2008), e essa confiança entre os colegas de trabalho é essencial para as relações sociais de toda espécie, incluindo as do ambiente de trabalho para que necessariamente existam (TOMEI E LANZ, 2015; MCSHANE E GLINOW, 2014).

Portanto, com base nos resultados obtidos e na literatura de apoio, pode-se afirmar que o alto nível de confiança constitui um dos principais pontos de favorecimento a um elevado nível de satisfação com os colegas de trabalho no âmbito dos assistentes em administração do IF Goiano.

5.2.2 Itens Componentes da Dimensão Satisfação com a Chefia

Os resultados concernentes à satisfação com a dimensão “Satisfação com a Chefia” constantes na tabela 2 referem-se ao contentamento do trabalhador com, conforme estudado

anteriormente no capítulo 2, a organização e capacidade profissional da chefia, pelo entendimento entre este e a chefia e o interesse desta chefia pelo seu trabalho.

Tabela 2 - Análise da Dimensão Satisfação com a Chefia

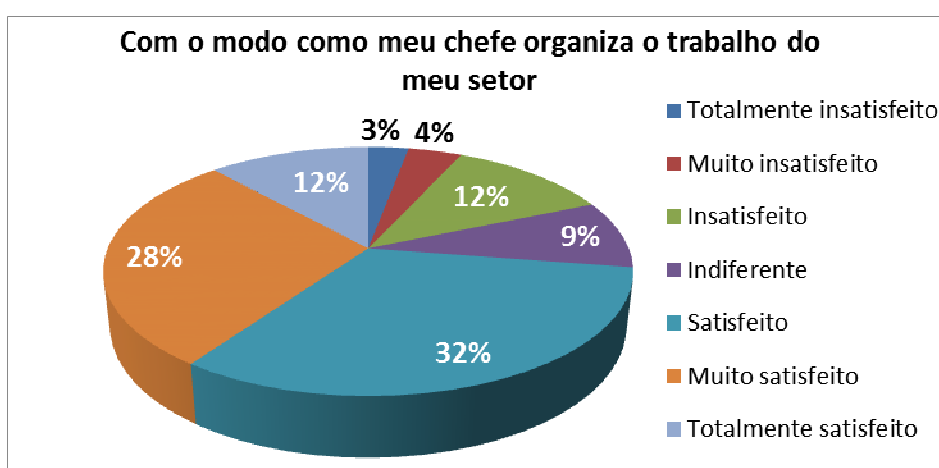
Questão	Satisfação com a Chefia / confiabilidade do fator: 0,92	Média	Desvio Padrão
2	Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor	5,0	1,5
9	Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho	5,0	1,4
19	Com o entendimento entre eu e meu chefe	5,6	1,3
22	Com a maneira como meu chefe me trata	5,5	1,2
25	Com a capacidade profissional do meu chefe	5,3	1,4
Média Total		5,3	

A tabela 2 apresenta os *escores* médios para essa dimensão com uma variação de valores entre 5,0 e 5,3, e, seu *escore* médio total de 5,3 denotando que os assistentes em administração do IF Goiano sentem-se satisfeitos com a chefia no trabalho.

A questão 2 da EST, que compõe esta dimensão, verificou o a satisfação com o modo como o chefe organiza o trabalho no setor. Como resultados obteve-se média 5,0, desvio padrão 1,5, conforme tabela 2.

Em relação às frequências apresentadas nesta questão (gráfico 15), verificou-se que os resultados revelaram que grande parcela dos pesquisados (72%) estão satisfeitos, muito satisfeito e totalmente satisfeitos. Os indiferentes, insatisfeitos, muito insatisfeitos, e totalmente insatisfeitos, juntos, respondem por apenas 28 % das respostas.

Gráfico 15 - Questão 2/Avaliação da satisfação com o modo como o chefe organiza o trabalho no setor



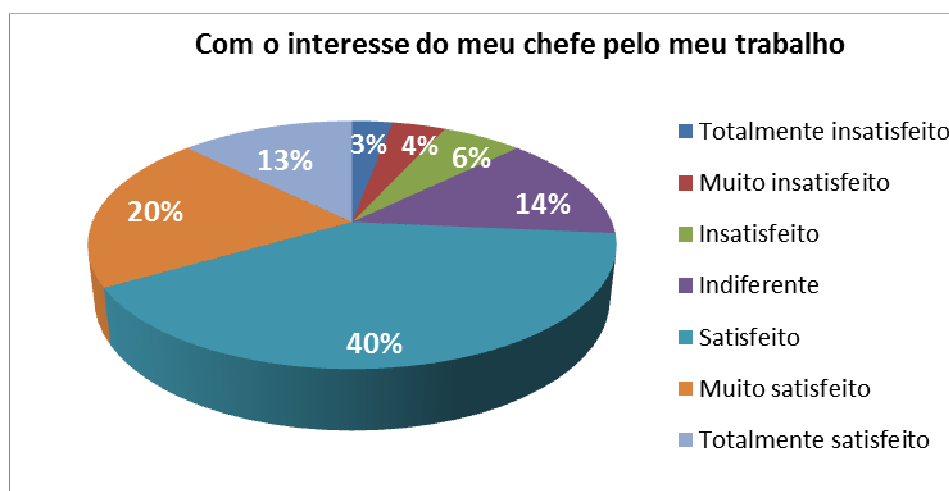
Fonte: questionários aplicados

Tais resultados indicam que os assistentes em administração do IF Goiano estão, em sua maioria, satisfeitos com o modo como a chefia organiza o setor de atuação.

Sabendo-se que a organização da chefia está ligada à função de estruturar cargos hierarquicamente (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006), organizar o processo de atribuição de tarefas, alocação de recursos, combinação e coordenação de atividades individuais/grupais para estabelecer planos e transformá-los em ação combinando pessoas, recursos tecnologia/informações e tarefas (SCHERMERHORN, 2006), pode-se afirmar que os resultados obtidos evidenciam que o modo como a chefia organiza o setor de trabalho está adequadamente satisfatória, contribuindo para que essa classe de servidores se sinta altamente satisfeita no trabalho, desencadeando consequências positivas para a organização.

Em relação à questão 9 que compõe essa dimensão, indagou-se aos participantes sobre a satisfação destes com o interesse do chefe pelo seu trabalho. A média encontrada foi 5,0, com desvio padrão 1,4. Analisando a frequência de respostas, observou-se que a maioria respondeu que estava satisfeita, muito satisfeita e totalmente satisfeita, conforme gráfico 16.

Gráfico 16 - Questão 9/Avaliação da Satisfação com o interesse da chefia pelo trabalho



Fonte: questionários aplicados

Verificou-se, também, que uma minoria respondeu que se sentia insatisfeita, muito insatisfeita, totalmente insatisfeita e indiferente.

Os resultados indicam que os assistentes em administração do IF Goiano estão, em média e maioria, satisfeitos com o interesse que o chefe tem pelo seu trabalho.

A literatura de apoio, contextualizada anteriormente, define como uma das funções básicas de uma chefia a liderança, que contempla um comportamento preocupado com as pessoas e com as tarefas de trabalho. Quando essa chefia possui comportamentos de interesse

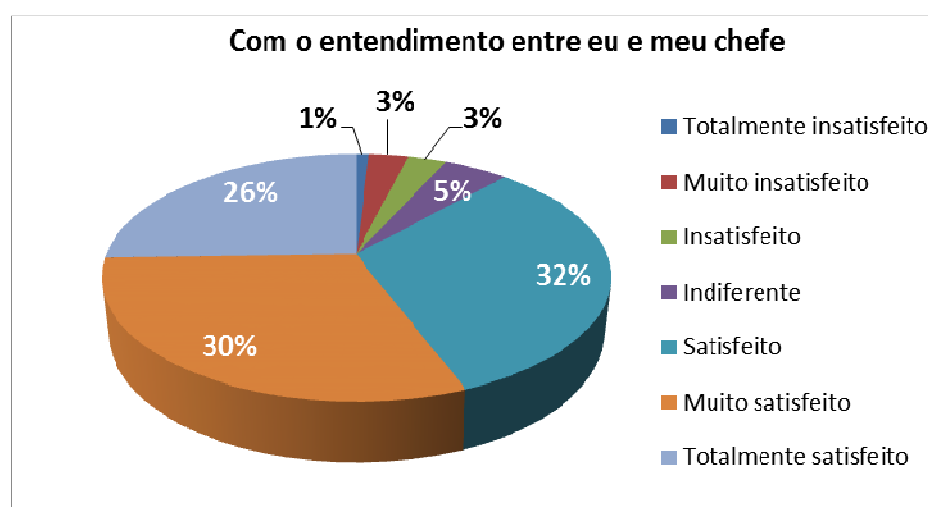
pelas pessoas e tarefas, ela coopera para que seus subordinados sejam satisfeitos e altamente produtivos, favorecendo a organização de trabalho (MCSHANE E GLINOW, 2014; SCHERMERHORN, 2006). Retomando, a título de exemplo, o *Projeto Café com Ideias*, vê-se evidenciadas preocupações com pessoas e tarefas de trabalho no IF Goiano. A Assessoria de Comunicações da Reitoria do IF Goiano informa que, ao ser realizado na Reitoria, esta iniciativa tem como proposta central a realização de duas ações paralelas com objetivos distintos: 1) apresentar o que cada setor faz, suas atribuições, divulgar os projetos e conquistas desses setores no último ano, para que todos os servidores tenham conhecimento do funcionamento do conjunto; 2) Realizar ações instrutivas relativas à procedimentos específicos inerentes a todos os servidores lotados no setor.

Outra iniciativa que pode evidenciar as preocupações com as pessoas se trata dos eventos do *Projeto Reitoria Itinerante*¹⁶, cujo objetivo geral é a integração e aproximação da reitoria com os câmpus do Instituto Federal Goiano (IF Goiano). Este Projeto, iniciado em 2012, surgiu com o intuito de atender à necessidade dos servidores em informar-se sobre o dia a dia institucional, e da preocupação em compartilhar as informações com os câmpus e a reitoria.

A próxima questão – 19 – “com o entendimento entre eu e meu chefe” apresentou-se como a maior dentre todas as médias dessa dimensão: 5,6.

Os resultados das frequências expuseram como mais expressivas as opções “satisfeito”, “muito satisfeito” e “totalmente satisfeito”, perfazendo, juntas, 88% do total de respostas, conforme gráfico 17.

Gráfico 17 - Questão 19/Avaliação da satisfação com o entendimento entre o trabalhador e seu chefe



Fonte: questionários aplicados

¹⁶ Dados obtidos no site do IF Goiano.

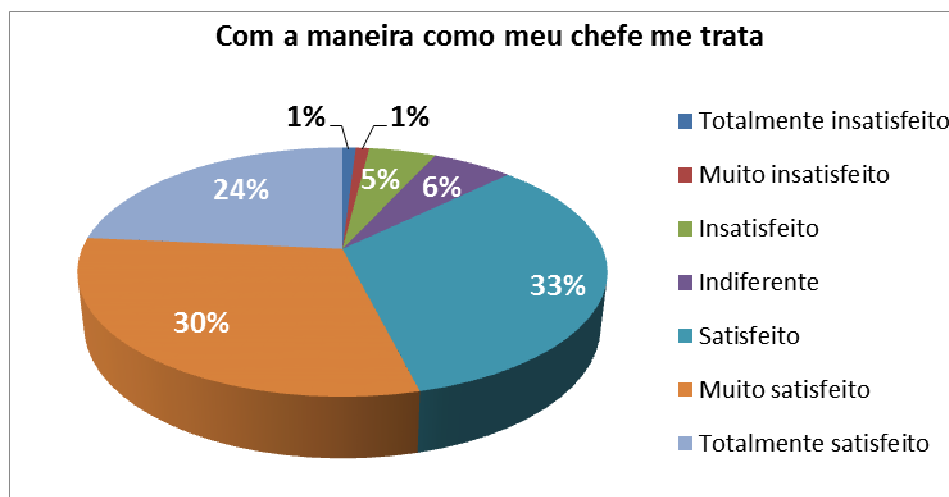
Percebe-se, em tempo, que uma minúscula parte respondeu que se sente indiferente, insatisfeita, muito insatisfeita e totalmente insatisfeita.

Tais resultados ratificam que os trabalhadores em questão estão, em sua maioria, altamente satisfeitos com o entendimento que têm com a chefia. Isso significa que existem boas relações interpessoais entre chefia e colegas no âmbito dos assistentes em administração do IF Goiano.

Com base na literatura de apoio, verificou-se que o sucesso desse entendimento dos subordinados com a chefia envolve as capacidades interpessoais desta, cujo papel social principal inclui relacionar-se bem com as pessoas no local de trabalho, influenciando, dessa forma, positivamente a satisfação dos trabalhadores com a sua chefia (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006; SPECTOR, 2010; MCSHANE E GLINOW, 2014).

A segunda maior média presente nessa dimensão (5,5) concerne à questão 22 “com a maneira como meu chefe me trata”. Analisando a frequência, esta evidencia que as opções de respostas mais escolhidas pelos participantes da pesquisa foram “satisfeito”, “muito satisfeito” e “totalmente satisfeito”, perfazendo, juntas, 87% do total de respostas, conforme gráfico 18.

Gráfico 18 - Questão 22/ Avaliação da satisfação com a maneira como o chefe me trata



Fonte: questionários aplicados

Observou-se que uma minoria de 13% perfaz a soma dos sujeitos que responderam que se sentem indiferentes, insatisfeitos, muito insatisfeitos e totalmente insatisfeitos.

Esses resultados denotam um alto índice de satisfação em relação a essa questão específica. Isso conduz ao entendimento de que a chefia tem tratado os subordinados de uma

forma que neles gere sentimento de satisfação no trabalho, no âmbito dos assistentes em administração do IF Goiano.

Siqueira (2008), assim como já comentado neste trabalho, aponta que a satisfação com a chefia é influenciada pelo modo com que esta trata o subordinado. O modo como a chefia trata o subordinado está mais relacionado ao comportamento desta chefia, que, nesse caso, é relativo ao que esta chefia faz, e não às características pessoais que possui (SPECTOR, 2010; SCHERMERHORN, 2006).

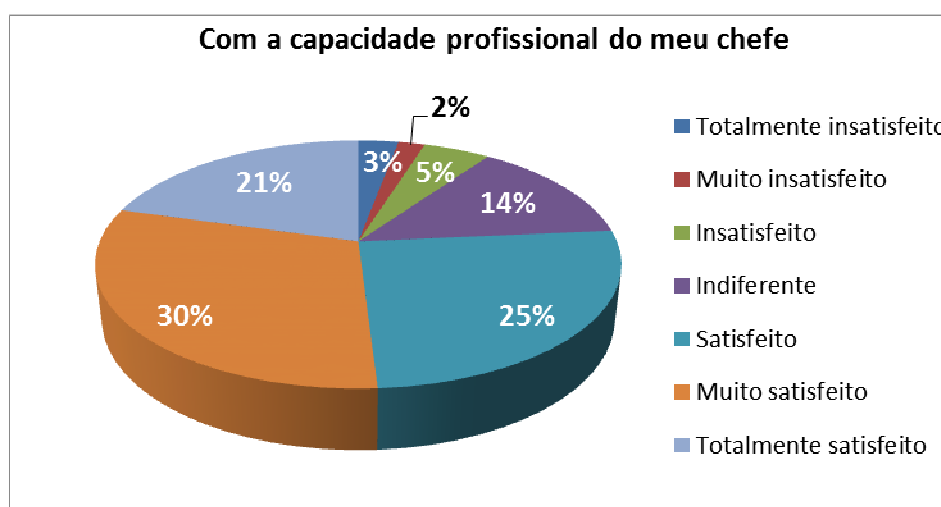
É pertinente retomar o Princípio Universal da Equidade de Fayol, abordado no primeiro capítulo deste estudo, segundo o qual essa relação de subordinação deve ter como contrapartida a justiça e generosidade por parte da chefia (ROBBINS, 2005).

Dessa forma, a elevada satisfação dos assistentes em administração do IF Goiano com o modo como as chefias os tratam está relacionada ao comportamento destas chefias, o que denota que, no IF Goiano, a postura das chefias esteja corroborando positivamente para a satisfação dos assistentes em administração em seu trabalho.

Na questão 25, indagou-se a respeito da satisfação “com a capacidade profissional do chefe”, revelando a terceira maior média (5,3) dentre os componentes desta dimensão, manifestando satisfação do assistente em administração a respeito deste ponto.

Foram encontrados os maiores resultados de frequências para as opções “satisfeito” e “muito satisfeito”, dentre as opções de respostas escolhidas pelos sujeitos da pesquisa, conforme ilustra o gráfico 19.

Gráfico 19 - Questão 25/Avaliação da satisfação com a capacidade profissional do chefe



Fonte: questionários aplicados

Observa-se ainda que os respondentes que se sentem indiferentes, insatisfeitos, muito insatisfeitos e totalmente insatisfeitos totalizam, juntos, uma minoria de 24% do total.

Tais resultados levam à conclusão de que os servidores assistentes em administração do IF Goiano estão, em média e em sua maioria, satisfeitos com a capacidade profissional da chefia. Essa capacidade abarca as capacidades técnicas, interpessoais e conceituais (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006; SCHERMERHORN, 2006), conforme abordado anteriormente neste estudo.

Portanto, com base nos resultados obtidos e na literatura de apoio, pode-se inferir que a capacidade profissional das chefias atuantes na organização estudada corrobora efetivamente para a satisfação dos seus assistentes em administração.

5.2.3 Itens Componentes da Dimensão Satisfação com o Salário

Na dimensão Satisfação com o Salário, respectiva a quanto o trabalhador recebe como salário comparado ao quanto o mesmo trabalha, à capacidade profissional deste trabalhador, ao custo de vida e aos esforços dispensados na execução das tarefas de trabalho, obteve-se resultados em geral menores que as dimensões “colegas” e “chefia”.

Tabela 3 - Análise da Dimensão Satisfação com o Salário

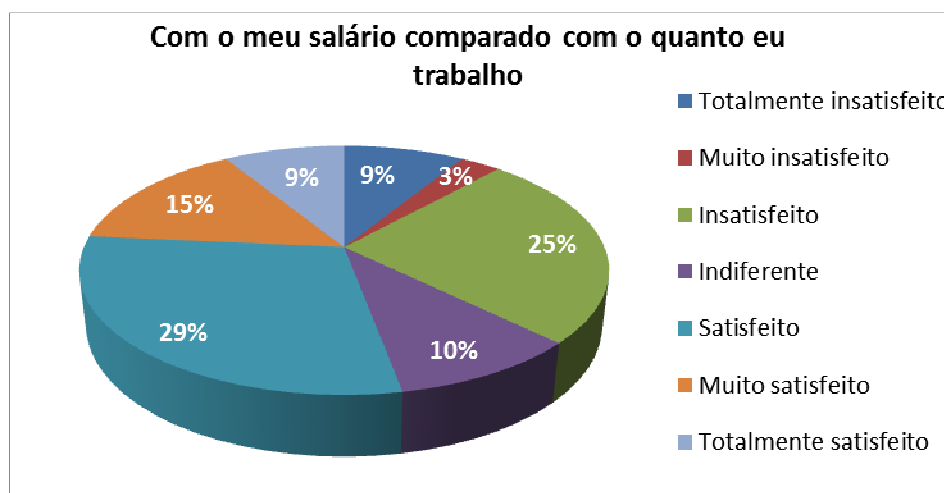
Satisfação com o Salário / confiabilidade do fator: 0,94		Média	Desvio Padrão
5	Com o meu salário comparado ao quanto eu trabalho	4,3	1,7
8	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional	3,9	1,6
12	Com o meu salário comparado ao custo de vida	3,5	1,5
15	Com a quantia em dinheiro que recebo desta instituição ao final de cada mês	4,0	1,4
21	Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho	4,0	1,5
Média Total		3,9	

Os resultados obtidos constaram que os *escores* médios da tabela 3, para essa dimensão, apresentam valores oscilando entre 3,5 e 4,3, com *escore* médio total de 3,9, constatando que os assistentes em administração do IF Goiano sentem-se, de uma maneira geral, insatisfeitos com o salário que recebem.

Dois itens apresentam média indicativa de insatisfação e três itens sugerem indiferença. Tal situação denota que os sujeitos, em média insatisfeitos com o salário, também sentem certa indiferença em relação à expectativa salarial.

O primeiro componente desta dimensão, refere-se à questão 5 da EST (tabela 3). Esta questão verificou a satisfação dos sujeitos com o seu salário comparado ao quanto trabalham. Os resultados apresentaram média 4,3 e desvio padrão de 1,7, indicando sentimento de indiferença em relação a essa questão. As frequências revelaram percentuais bastante interessantes, conforme gráfico 20, a seguir.

Gráfico 20 - Questão 5/Avaliação da satisfação com o salário comparado com o quanto trabalha



Fonte: questionários aplicados

Os resultados dessas frequências revelaram que cerca de metade dos sujeitos responderam que se sentem satisfeitos, muito satisfeitos ou totalmente satisfeitos com o seus salários comparados ao quanto trabalham, ao passo que a outra metade corresponde aos respondentes que se sentem insatisfeitos, muito insatisfeitos, totalmente insatisfeitos e indiferentes.

Considerando a média encontrada para tais resultados, sob orientação da literatura de apoio em Siqueira (2008), pode-se afirmar que os assistentes em administração do IF Goiano estão, em média, indiferentes com o salário que recebem quando comparado ao quanto trabalham.

Essa indiferença em relação ao salário comparado ao quanto se trabalha revela que os sujeitos não estão insatisfeitos e nem satisfeitos com esta questão específica.

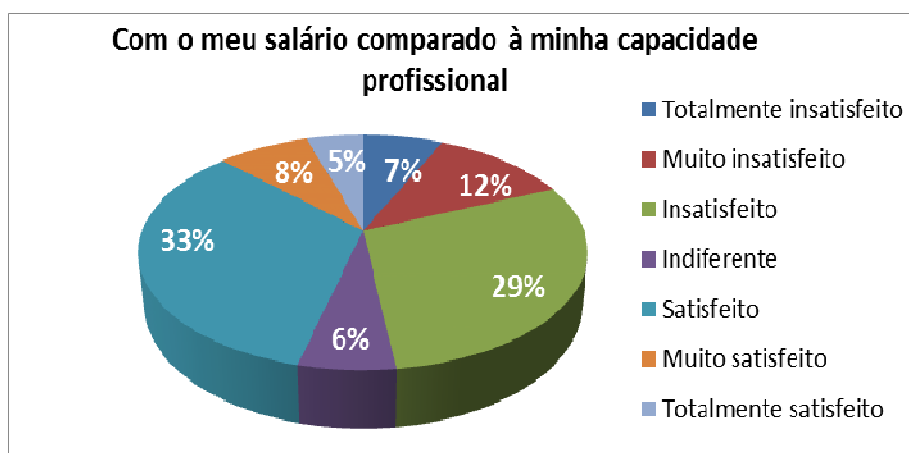
De acordo com os posicionamentos de Siqueira (2008) e Spector (2010) registrados anteriormente, questões como esta não envolvem apenas a quantia recebida, mas também as percepções de justiça retributiva e de reciprocidade organizacional por parte dos sujeitos, a qual se refere ao grau de justiça com que o trabalhador percebe a atribuição dos prêmios no

seu ambiente de trabalho e ao grau de expectativa do indivíduo em relação às retribuições ou recompensas pelo exercício de um cargo/função.

Considerando que os resultados anteriores evidenciaram que essa classe de servidores está, em média, satisfeita com a colaboração entre colegas de trabalho, acredita-se que essa indiferença do servidor com o salário em relação ao quanto trabalha esteja pouco ligada às percepções de justiça no trabalho, e mais ligada às percepções de reciprocidade organizacional. Isso porque as atribuições e remuneração são regidas por leis, o que, embora assegure o servidor, também limita sua expectativa quanto à remuneração, causando essa indiferença.

Em relação à questão 8 da EST, na qual os pesquisados tiveram que comparar o salário que recebem com a capacidade profissional que possuem, os resultados revelam que esta questão obteve a segunda menor média da dimensão: 3,9 (tabela 3). Deste modo, cerca de metade do total de sujeitos respondeu que se sente insatisfeita, muito insatisfeita e totalmente insatisfeita (gráfico 21).

Gráfico 21 - Questão 8/ Avaliação da satisfação com o salário comparado à capacidade profissional



Fonte: questionários aplicados

Observou-se que a outra metade dos sujeitos respondeu que se sente satisfeita, muito satisfeita, totalmente satisfeita e indiferente.

Com base nesses resultados e na literatura revisada, deduz-se que esta questão seja o segundo principal motivo de insatisfação dos servidores assistentes em administração do IF Goiano com o seu salário.

Sobre este ponto, os estudos de Hackman e Porter (1968) investigaram as expectativas de trabalhadores em relação à própria capacidade de realizar uma tarefa, e os resultados

revelaram que o nível de satisfação era capaz de predizer o desempenho do trabalhador em seu trabalho.

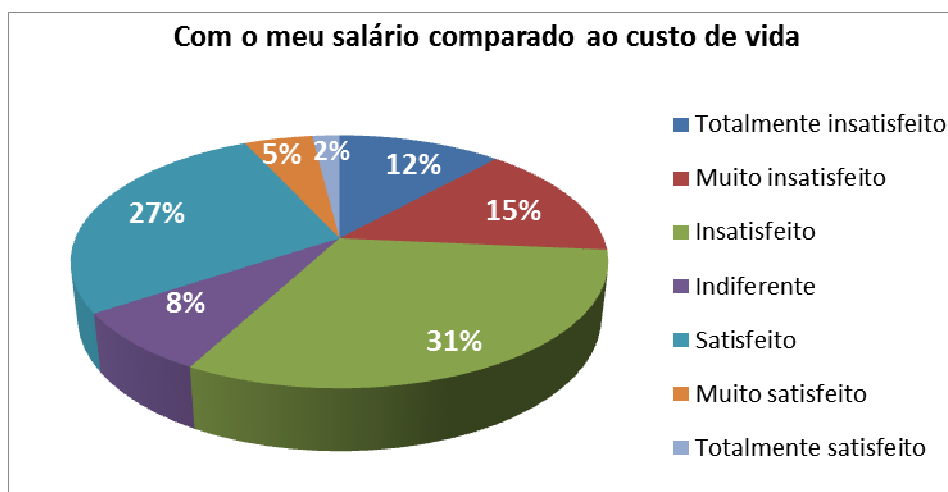
As capacidades profissionais, conforme descritas neste estudo, incluem, além dos talentos naturais, as habilidades e conhecimentos adquiridos (MCSHANE E GLINOW, 2014; SCHERMERHORN, 2006; GRIFFIN E MOORHEAD, 2006).

Considerando que o nível de escolaridade atrela-se à aquisição de conhecimentos, optou-se por comparar as médias e frequências de respostas entre os quatro níveis de escolaridade (ensino médio, graduação, especialização, mestrado e doutorado) encontrados no âmbito dos assistentes em administração do IF Goiano. Tal comparação apresentou pouquíssima variação entre as respostas de cada categoria, levando à conclusão de que tais servidores parecem não sofrer influência do nível de escolaridade na variação de sua satisfação com os salários que percebem comparados à sua capacidade profissional.

Os que possuem nível médio, especialização e mestrado, apresentaram, respectivamente, médias 3,7; 3,8 e 3,9, que indicam insatisfação. Os que possuem graduação obtiveram média 4,2, apresentando indiferença com esta questão. Similarmente, os resultados das frequências apontaram variação não significativa do nível de satisfação entre as quatro categorias de escolaridade.

A questão 12, com média 3,5, referente à variável “com o meu salário comparado ao custo de vida” apresentou a menor média da dimensão e também de toda a escala, conforme tabela 3, reportando a esta investigação que a maior causa de insatisfação dos sujeitos refere-se aos salários que estes recebem como remuneração em relação ao custo de vida que têm.

Nos resultados das frequências, avaliou-se que o resultado mais expressivo corresponde aos insatisfeitos, muito insatisfeitos e totalmente insatisfeitos, que, juntos, perfazem 58% das respostas, conforme ilustrado no gráfico 22.

Gráfico 22 - Questão 12/Avaliação da satisfação com o salário comparado ao custo de vida

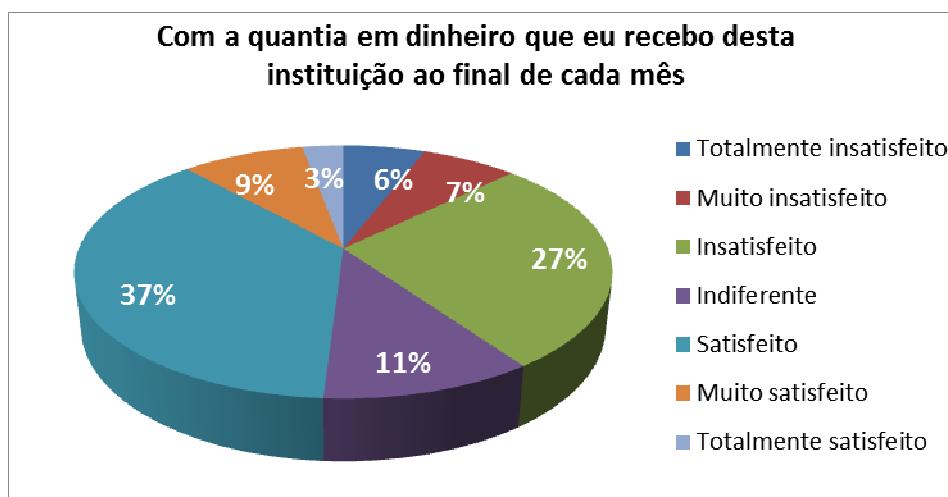
Fonte: questionários aplicados

Os resultados apontam ainda que uma minoria de 34% dos sujeitos respondeu que estaria satisfeita, muito satisfeita e totalmente satisfeita, enquanto uma reduzidíssima parcela sente-se indiferente.

Esses resultados revelam que os servidores assistentes em administração do IF Goiano estão, em média e maioria, insatisfeitos com os salários que recebem comparados ao custo de vida que possuem. Isso remete às questões relativas ao custo básico para a subsistência como força de trabalho própria e da família em relação a consumos básicos como alimentação, habitação, saúde, transporte, educação, entre outras despesas básicas que são afetadas pelo salário recebido, o qual define o padrão de vida do trabalhador e de seus dependentes (BARCHA, 2004; GONZAGA DE SOUZA, 2006; VILAS BOAS E ANDRADE, 2009). Dessa forma, infere-se que essa insatisfação dos sujeitos demonstra que o salário dessa classe de servidores está inferior ao ideal necessário para o suprimento de seu custo básico de vida, na concepção dos servidores.

A questão 15 indagou aos sujeitos a respeito de como estes se sentem com a quantia em dinheiro que recebem desta instituição ao final de cada mês. Os resultados das respostas apresentaram média de 4,0 e desvio padrão de 1,4. Os resultados das frequências revelaram que boa parte dos sujeitos sente-se insatisfeita, muito insatisfeita, totalmente insatisfeita e indiferente. Já os satisfeitos, muito satisfeitos e totalmente satisfeitos perfazem 48% do total, conforme gráfico 23.

Gráfico 23 - Questão 15/Avaliação da satisfação com quantia em dinheiro recebida ao final de cada mês



Fonte: questionários aplicados

O resultado da média (4,0), de acordo com Siqueira (2008), indica indiferença por parte dos sujeitos, ou seja, nem satisfação e nem insatisfação.

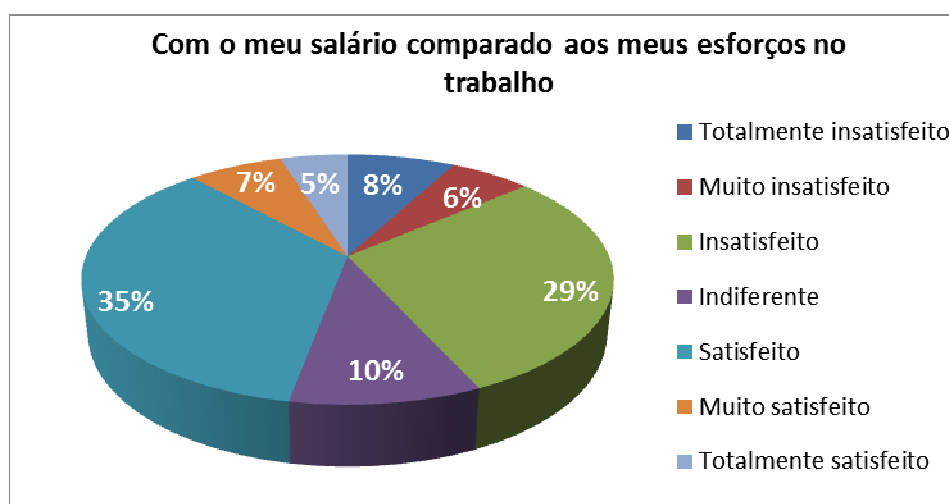
Neste caso, a indiferença que prevalece em relação à quantia recebida aponta que os sujeitos não estão insatisfeitos em média, porém, também não estão em média satisfeitos. Tal indiferença pode estar relacionada à percepção de reciprocidade organizacional. Apoiado à literatura (SIQUEIRA, 2008; SPECTOR, 2010), este estudo pode entender que esses resultados remetem à ideia de que a forma como os assistentes em administração do IF Goiano percebem as retribuições ou recompensas que estão recebendo pelo exercício de seus cargos ou funções não os deixam insatisfeitos, porém, não são capazes de satisfazer essa classe de servidores.

Como examinado anteriormente, os salários, quando são satisfatórios, contribuem para atrair e manter trabalhadores qualificados e satisfeitos (SCHERMERHORN, 2006), porém, quando insatisfatórios, podem gerar insatisfação ao trabalhador e levar a situações como, por exemplo, de alteração do clima organizacional e de alta rotatividade (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006; VILAS BOAS E ANDRADE, 2009, parte III). É pertinente dizer que a remuneração constitui, ainda, um princípio básico universal da Administração Geral, instituído por Henry Fayol, estudado em Robbins (2005), segundo o qual a remuneração oferecida em troca do trabalho deveria ser justa e garantida.

Entende-se que essa indiferença pode exigir maior atenção por parte da organização estudada, pois, sendo esta pública, precisa atrair e manter trabalhadores qualificados para que tenha um bom aproveitamento dos recursos e alcance com êxito os seus objetivos institucionais.

Na questão 21, inquiriu-se a satisfação com o salário comparada aos esforços no trabalho. Os resultados mostraram que a média encontrada foi de 4,0 com um desvio padrão de 1,5. Nas frequências, de acordo com o gráfico 24, observou-se que quase metade dos sujeitos respondeu que se sente “insatisfeita”, “muito insatisfeita”, “totalmente insatisfeita” e indiferente, contra 47% alegando estar “satisfeito”, “muito satisfeito” e “totalmente satisfeito”.

Gráfico 24 - Questão 21/Avaliação da satisfação com o salário comparado aos esforços no trabalho



Fonte: questionários aplicados

Com base nos resultados do *score* médio encontrados para esta questão, bem como na literatura de apoio aqui revisada, pode-se dizer que os servidores assistentes em administração do IF Goiano estão, em média, indiferentes com o contentamento que têm com o seu salário comparado aos seus esforços no trabalho.

Essa indiferença pode envolver percepções de justiça no trabalho, além, também, de dar indícios sobre os contratos psicológicos, conforme sugerido por Siqueira e Gomide Jr. (2004), Siqueira (2008) e Spector (2010), abordados anteriormente.

Nesse contexto, estudos sobre justiça no trabalho são encontrados desde os princípios universais da Administração Geral de Henry Fayol. De acordo com abordagem de Robbins (2005), esse princípio previa justiça e garantia na remuneração ao trabalhador em troca de seu trabalho.

Em estudos mais recentes empreendidos por Siqueira (2008) e Spector (2010), a justiça no trabalho refere-se às percepções de imparcialidades determinantes do comportamento e das reações do trabalhador ao seu trabalho. Essas percepções de justiça no trabalho envolvem os comportamentos individuais dos trabalhadores, concernentes aos chamados “contratos

psicológicos”, em que o trabalhador idealiza suas expectativas referentes às suas contribuições para a organização, que abarcam os esforços no trabalho em troca de retornos que esta lhe proporciona em forma de incentivos organizacionais, que abarcam pagamento em forma de salários (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006).

Infere-se, portanto, que essa indiferença desfavorece a satisfação dos servidores assistentes em administração do IF Goiano e, destarte, requeira políticas e práticas organizacionais incisivas quanto ao melhor ajuste dos contratos psicológicos no que alude às formas de remuneração, uma vez que esse equilíbrio corrobora para o aumento da satisfação no trabalho.

5.2.4 Itens Componentes da Dimensão Satisfação com as Promoções

A Satisfação com as Promoções constitui uma dimensão que, conforme já revisado, diz respeito ao contentamento do trabalhador com a quantidade de vezes que foi promovido, às garantias oferecidas a quem recebe uma promoção, à maneira que a organização de trabalho realiza promoções e ao tempo de espera do trabalhador por uma promoção. Os resultados relativos a essa dimensão encontram-se na tabela 4, e constatarem insatisfação, igualmente à dimensão “satisfação com o salário”.

Tabela 4 - Análise da Dimensão Satisfação com as Promoções

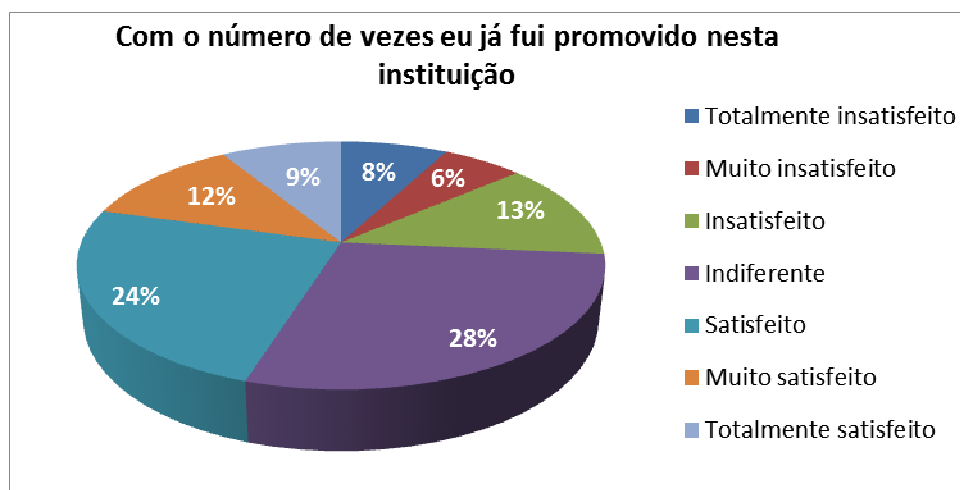
Satisfação com as Promoções / confiabilidade do fator: 0,89		Média	Desvio Padrão
3	Com o número de vezes que eu já fui promovido nesta instituição	4,3	1,6
4	Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido	4,2	1,5
10	Com a maneira como esta instituição realiza promoções de seu pessoal	3,8	1,5
16	Com as oportunidades de ser promovido nesta instituição	3,9	1,5
20	Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta instituição	3,6	1,7
Média Total		4,0	

Os resultados da análise para essa dimensão revelaram *escores* médios variando entre 3,6 e 4,3, e *escore* médio total de 4,0, evidenciando indiferença com as promoções no trabalho por parte dos assistentes em administração do IF Goiano.

A terceira questão da EST, componente inicial desta dimensão, investigou a satisfação com o número de vezes em que os pesquisados já foram promovidos na instituição, obtendo média 4,3, conforme tabela 4, sinalizando indiferença. Os resultados das frequências apontam que os indiferentes representam mais de um quarto dos sujeitos e, somados aos insatisfeitos,

muito insatisfeitos e totalmente insatisfeitos, perfazem pouco mais que metade do total de sujeitos, conforme gráfico 25.

Gráfico 25 - Questão 3/ Avaliação da satisfação com o número de vezes que já foi promovido nesta instituição



Fonte: questionários aplicados

Os outros 45% do total desses sujeitos, responderam que se sentem satisfeitos, muito satisfeitos e totalmente satisfeitos.

Em consulta à literatura de apoio (SIQUEIRA, 2008) e aos resultados encontrados, pode-se afirmar que os assistentes em administração do IF Goiano sentem-se, em média, indiferentes em relação à quantidade de ocorrências dessas promoções no trabalho.

Conforme visto anteriormente, a quantidade de vezes que o trabalhador recebe uma promoção influencia na satisfação com as promoções em seu trabalho (SIQUEIRA, 2008).

A satisfação com esta questão relaciona-se também aos preceitos de Vilas Boas e Andrade (2009) e Spector (2010), segundo os quais a ocorrência das promoções condiciona-se à iniciativa, ao desenvolvimento, aos conhecimentos, habilidades, aptidões e outras características, além de níveis de capacitação cada vez mais elevados por parte dos trabalhadores.

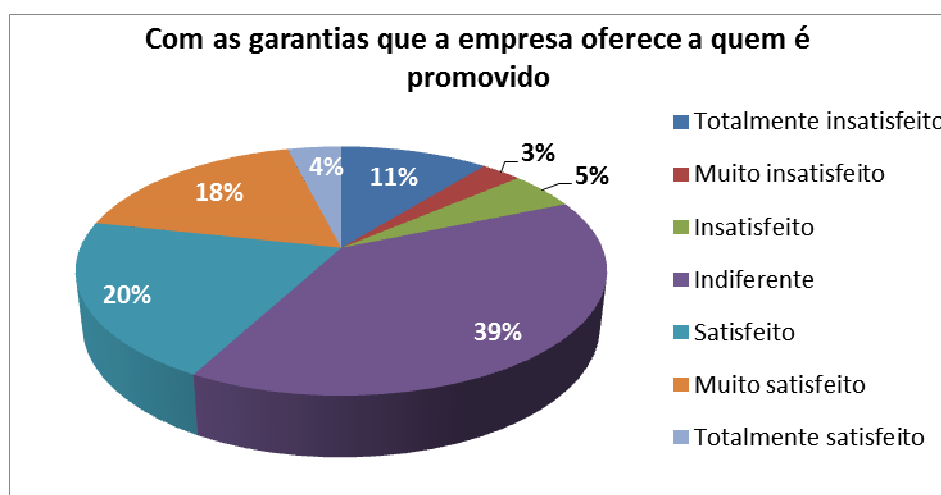
Diante disso, essa indiferença dos sujeitos pesquisados pode sugerir que a frequência com que ocorrem promoções para essa classe de servidores no IF Goiano, embora não gere insatisfação, também não é suficiente para gerar satisfação. Por outro lado, pode significar falta de expectativa desses servidores em relação a tais promoções, devido às limitações impostas pela legislação pertinente, que regula o tempo, as formas, as normas e condições para tal.

Em acordo com a fundamentação teórica já citada, percebe-se que essa classe de servidores é regida pelas normas contidas no Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), regido por meio da Lei nº 11.091/2005, com atualização pela Lei nº 12.772/2012. Segundo tais normas, as progressões percebidas por esses servidores limitam-se a dois tipos apenas: por mérito profissional (eleva o padrão de vencimento) e por capacitação (eleva o nível de capacitação por reconhecimento de capacitações adquiridas). Essas progressões são limitadas e não possibilitam ao servidor a mudança para um cargo mais elevado, por mais que este seja capacitado. Dessa forma, tal legislação impede o servidor de pleitear uma elevação de cargo, vendo-se obrigado a submeter-se a um novo concurso público para a conquista de tal ascensão. Limitações como estas podem dificultar possíveis intervenções nas políticas e práticas organizacionais relativas, desdobrando-se em dificuldades para promoção da Satisfação no Trabalho.

A quarta questão da EST, constituinte desta dimensão, verificou a satisfação com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido. Apresentou média de 3,8, conforme a tabela 4. Tal média revela insatisfação dos sujeitos pesquisados.

Nos resultados das frequências, os indiferentes somados aos insatisfeitos, muito insatisfeitos e totalmente insatisfeitos perfazem 58% do percentual das respostas.

Gráfico 26 - Questão 4/Avaliação da satisfação com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido



Fonte: questionários aplicados

Os resultados tornaram visível que os satisfeitos, muito satisfeitos e totalmente satisfeitos perfazem uma minoria.

Dessa forma, pela teoria de Siqueira (2008) e resultados obtidos, observa-se que os assistentes em administração do IF Goiano estão, em média, insatisfeitos com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.

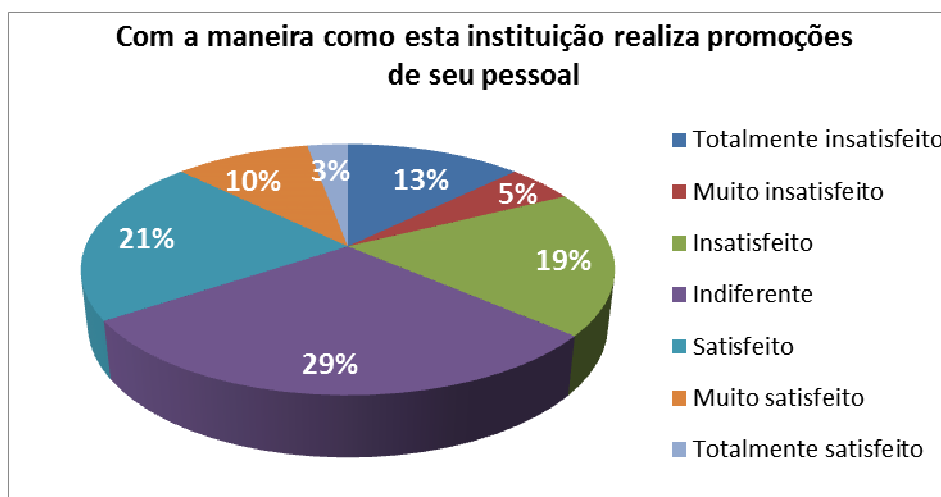
Ancorado à literatura referencial, este trabalho presume que tal insatisfação possa estar relacionada ao não contentamento com o plano de carreira que os servidores possuem. São nesses planos que estão previstas as garantias de promoções periódicas, por antiguidade ou merecimento, conforme habilidades e níveis de desempenho que o trabalhador possuir (SPECTOR, 2010; VILELA, 2011). Além disso, o Plano de Carreira dos servidores em questão oferece garantias, por meio de Lei nº 11.091/2005, com atualização pela Lei nº 12.772/2012, que regula a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos Federais vinculados ao MEC. São previstas, dentre outras garantias, programas que capacitem com formação geral e específica os servidores. Mas esse mesmo plano é limitado por não proporcionar expectativas de elevação de cargo, por maior que seja o nível de capacitação do servidor.

Dessa forma, com base nos resultados obtidos e na literatura referenciada, compreende-se que, na organização averiguada, as garantias oferecidas a quem é promovido constituem causa de insatisfação no trabalho aos sujeitos da pesquisa.

Ressalta-se ainda que, segundo Spector (2010), as promoções sejam componentes das retribuições ou recompensas que o servidor espera receber da organização pelo exercício de um cargo ou função. Dessa forma, a percepção de reciprocidade organizacional do servidor é prejudicada pelo descontentamento com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido, desencadeando prejuízos à satisfação desses servidores com as promoções no trabalho e possíveis consequências para as organizações.

A décima questão da EST indagou sobre a satisfação com a maneira como a instituição realiza as promoções de seu pessoal. A média para esta questão foi de 3,83, e o desvio padrão de 1,54. Quanto à frequência, as respostas quase se equiparam entre satisfeitos, indiferentes e insatisfeitos, conforme o gráfico 27.

Gráfico 27 - Questão 10/Avaliação da satisfação com a maneira como a instituição realiza promoções



Fonte: questionários aplicados

Observou-se, então, que 37% compreendem os insatisfeitos, muito insatisfeitos e totalmente insatisfeitos, ao passo em que 34% abarcam os satisfeitos, muito satisfeitos e totalmente satisfeitos. Os indiferentes compreendem quase um terço do total.

Esses resultados revelam que os servidores assistentes em administração do IF Goiano estão, em média, insatisfeitos com a maneira com que a instituição realiza as promoções.

De acordo com a literatura de apoio de Villela (2011), a maneira como uma organização realiza as promoções pode se dar de forma horizontal – dentro do mesmo cargo, sem alteração da categoria – ou de forma vertical – com elevação de categoria.

Este trabalho já sinalizou que o PCCTAE prevê dois tipos de progressões distintas para o desenvolvimento na carreira do servidor assistente em administração: Progressão por Mérito Profissional (apenas no padrão de vencimento) e Progressão por Capacitação Profissional (apenas no nível capacitacional). Nesse caso, ambas estão sujeitas às determinações legais que estabelecem interstício obrigatório entre cada progressão.

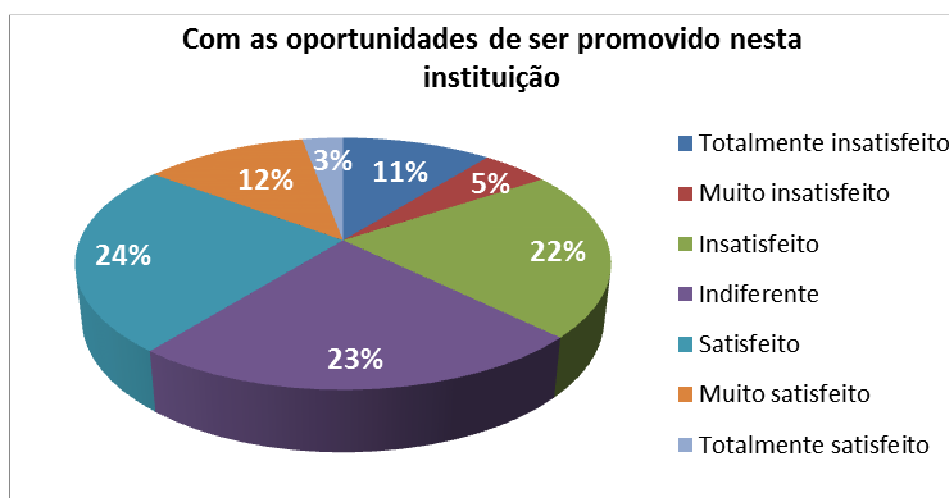
Dessa forma, de acordo com as determinações contidas no PCCTAE, e considerando as formas de promoção, segundo Villela (2011), observa-se que a promoção para essa classe de servidores só pode ocorrer de forma horizontal, em que não há mudança de cargo, e deve respeitar os interstícios previstos em lei. Tais limitações geram descontentamento com as formas de promoções e limitam a intervenção de políticas e práticas organizacionais.

Portanto, diante de tais evidências, sustentando-se os argumentos pela literatura referencial, presume-se que a forma como a instituição realiza as promoções seja insuficiente para gerar satisfação no trabalho, na concepção dos sujeitos pesquisados.

A questão 16 investigou a satisfação com as oportunidades de ser promovido nesta instituição. Através dela, observou-se que a média encontrada foi de 3,9, com desvio padrão de 1,5.

Quanto à frequência, 62% dos sujeitos responderam que estão insatisfeitos, muito insatisfeitos e indiferentes, ao passo que 39% dos sujeitos responderam que estão satisfeitos, muito satisfeitos e totalmente satisfeitos, conforme gráfico 28.

Gráfico 28 - Questão 16/Avaliação da satisfação com as oportunidades de ser promovido nesta instituição



Fonte: questionários aplicados

Na concepção de Siqueira (2008), o *escore* médio encontrado – 3,9 – indica insatisfação dos assistentes em administração com as oportunidades de promoção existentes atualmente no IF Goiano.

As oportunidades de obtenção de promoções existentes em uma organização podem constituir direito ao trabalhador quando da existência do Plano de Cargos e Salários que prevê tais promoções (VILLELA, 2011).

Ao assistente em administração da organização estudada é oportunizada a obtenção de promoções, na conformidade com as normas, formas e prazos estabelecidos no PCCTAE, conforme já discutido. Acredita-se, logo, que os sujeitos tenham o seu descontentamento ligado às limitações legais de seu Plano de Carreira.

Tais oportunidades dependem também de comportamentos individuais que envolvem os já referidos contratos psicológicos. Esses contratos psicológicos mediante aos quais o trabalhador contribui com a organização e tem como contrapartida os incentivos que esta

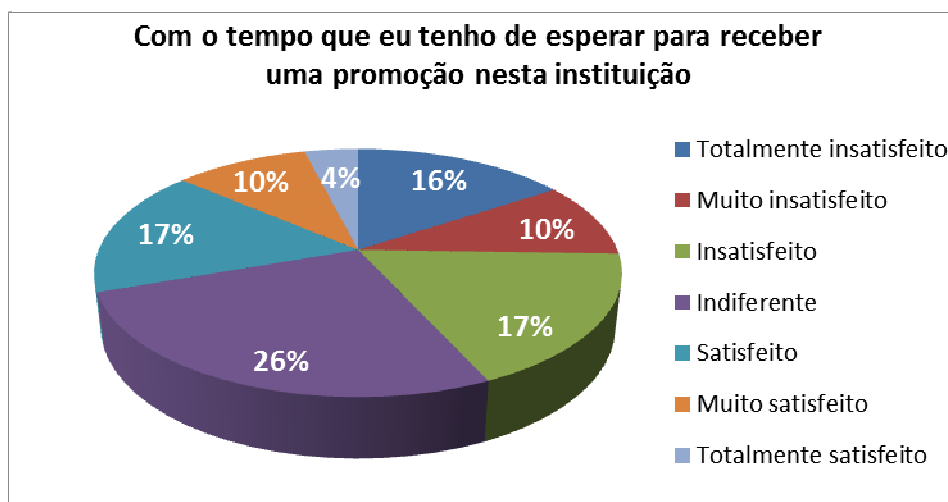
oferece em troca do trabalho, preveem essa oportunidade de promoção como um dos incentivos contratuais (GRIFFIN E MORHEAD, 2006).

Com suporte no referencial teórico desta pesquisa, nos resultados e nas evidências infere-se que as oportunidades de promoção proporcionadas pela organização estudada aos seus servidores assistentes em administração não têm gerado a satisfação no trabalho.

Concernente à questão 20, em que se apurou a satisfação com o tempo de espera para receber uma promoção na instituição, os resultados cunharam que os servidores assistentes em administração do IF Goiano estão, em sua maioria, insatisfeitos.

Conforme tabela 4, a média para esta questão foi de 3,6, e o desvio padrão 1,7, indicando insatisfação. Na apuração da frequência de respostas, notou-se que 48% dos sujeitos responderam que se sentem insatisfeitos, muito insatisfeitos e totalmente insatisfeitos, conforme gráfico 29.

Gráfico 29 - Questão 20/Avaliação da satisfação com o tempo de espera para receber uma promoção



Fonte: questionários aplicados

Observa-se que 31% dos sujeitos revelaram que se sentem satisfeitos, muito satisfeitos e totalmente satisfeitos em relação a essa questão; 26%, indiferentes.

Considerando o *escore* médio encontrado – 3,6 – e a literatura de apoio, observa-se que esta pontuação indica insatisfação dos assistentes em administração com o tempo que precisam esperar para receber uma promoção na organização.

Esse tempo de espera por uma promoção também é condicionado ao Plano de Carreira, no qual as promoções serão previstas por antiguidade ou por merecimento (VILLELA, 2011).

No caso do assistente em administração, o tempo de espera por uma progressão segue as normas contidas na Lei 11.091/2005, com atualização pela Lei nº 12.772/2012 que rege o PCCTAE, a qual estabelece interstícios entre cada progressão concedida ao servidor.

Conforme abordado na literatura de apoio, o contentamento com essas promoções depende igualmente dos comportamentos individuais concernentes aos contratos psicológicos, já tratados neste capítulo. De acordo com esses contratos, as promoções constituem um incentivo esperado em troca do trabalho prestado à organização. Quando essas promoções não atendem à expectativa do trabalhador, isto pode desequilibrar o contrato, causando o descontentamento (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006).

Diante do estabelecido no referencial teórico, dos resultados obtidos e evidências apresentadas, infere-se que o tempo de espera por uma promoção constitui motivo de insatisfação aos sujeitos da pesquisa.

5.2.5 Itens Componentes da Dimensão Satisfação com a Natureza do Trabalho

A dimensão da Satisfação com a Natureza do Trabalho, apresentada em maiores detalhes no capítulo 3 deste estudo, reporta-se ao contentamento do trabalhador com o interesse que as tarefas lhe despertam, com a capacidade que as tarefas têm de absorverem o trabalhador e com a variedade dessas tarefas de trabalho mesmas. A tabela 5 apresenta os resultados da pesquisa, revelando que os assistentes em administração do IF Goiano sentem-se indiferentes em relação à satisfação com esta dimensão.

Tabela 5 - Análise da Dimensão Satisfação com a Natureza do Trabalho

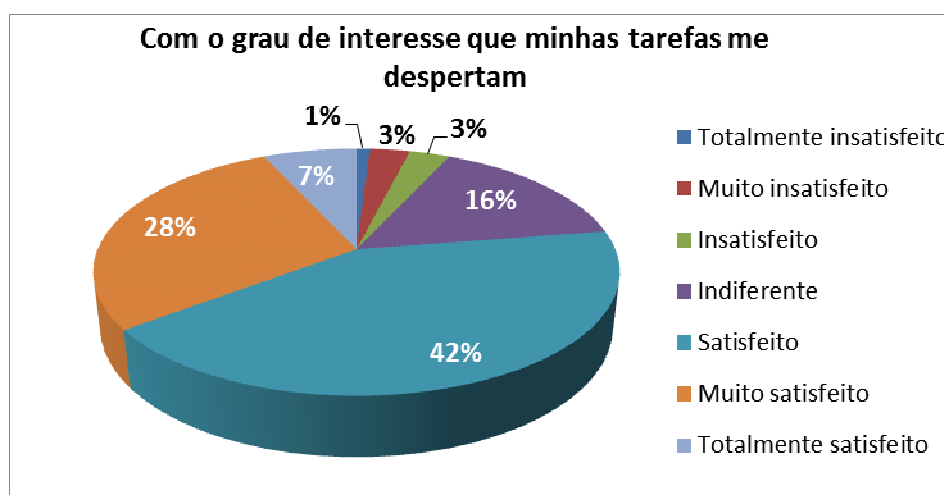
		Média	Desvio Padrão
	Satisfação com a Natureza do Trabalho / confiabilidade do fator: 0,88		
7	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam	5,1	1,1
11	Com a capacidade de o meu trabalho absorver-me	4,9	1,2
13	Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que eu faço	5,1	1,2
18	Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho	4,7	1,3
23	Com a variedade de tarefas que realizo	4,6	1,4
	Média Total	4,9	

Observou-se que os resultados da análise para essa dimensão apresentaram *escores* médios que variam entre 4,6 e 5,1, e um *escore* total com média 4,9 e desvio padrão de 1,1, evidenciando indiferença por parte dos assistentes em administração do IF Goiano para com a dimensão Natureza do Trabalho.

Concernente aos itens que compõem essa dimensão, observou-se que os maiores *escores* referem-se aos itens 13 e 7, respectivamente, “com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que eu faço” e “com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam”, o que sugere que os sujeitos estão satisfeitos com estes dois itens apenas. Já com relação aos demais itens (11, 23 e 18), “com a capacidade de o meu trabalho absorver-me”, “com a variedade de tarefas que realizo” e “com as preocupações exigidas pelo meu trabalho”, os resultados das médias apontam indiferença.

Os resultados referentes à sétima questão da EST, na qual se buscou a satisfação com o grau de interesse despertado pelas tarefas, apontaram que a média desta questão é 5,1 sendo a mais alta dessa dimensão. Quanto à frequência, a maioria dos participantes da pesquisa (77%) respondeu que se sentia satisfeita, muito satisfeita e totalmente satisfeita, conforme gráfico 30.

Gráfico 30 - Questão 7/Avaliação da satisfação com o grau de interesse que as tarefas despertam



Fonte: questionários aplicados

Observou-se que uma pequena parcela respondeu que se sente indiferente; uma minoria admitiu-se insatisfeita, muito insatisfeita e totalmente insatisfeita.

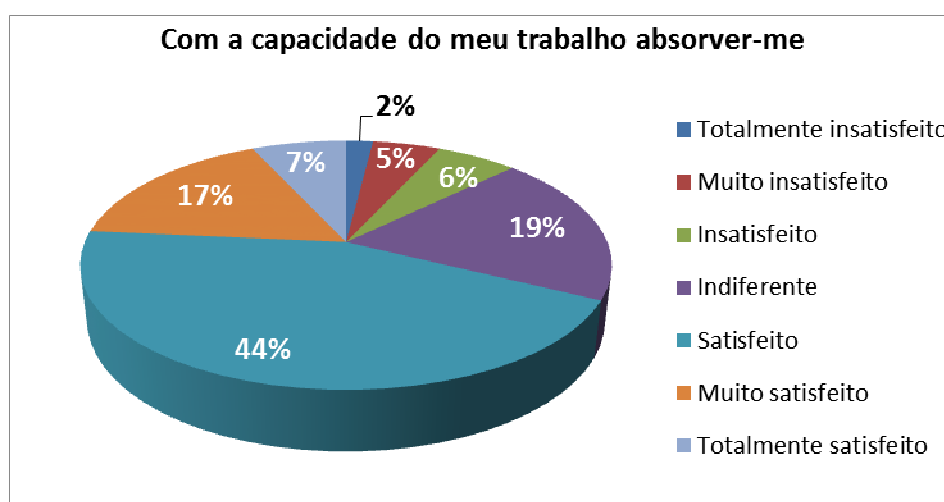
Os resultados evidenciam que os sujeitos estão satisfeitos com esta questão específica. Tal satisfação indica que as tarefas executadas pelos assistentes em administração do IF Goiano despertam-lhes interesse e, portanto, produzem-lhes satisfação em seu trabalho. Esse interesse do trabalhador pela tarefa remete à ideia de que a tarefa tenha algumas características essenciais que produzam significado para o trabalhador, justificando tal interesse.

Conforme a “Teoria das Características do Trabalho” de Hackman e Oldham, revisada nesta produção, dentre as cinco características essenciais, três conduzem ao estado

psicológico denominado “significado”, que se refere ao quanto um trabalho vale a pena para o trabalhador. Essas características são: a) variedade das habilidades – que compreende as habilidades e talentos necessários para o cumprimento das tarefas; b) identidade da tarefa – se o trabalhador conclui totalmente ou parcialmente a tarefa e; c) importância da tarefa – impacto social da tarefa (SPECTOR, 2010; MCSHANE E GLINOW, 2014).

A questão 11 investigou a satisfação com a capacidade de o trabalho absorver o pesquisado. A média extraída foi a de 4,8, revelando indiferença. As frequências mostram que 19% responderam que se sentem indiferentes; uma reduzida parcela refere-se a 13% de insatisfeitos, muito insatisfeitos e totalmente insatisfeitos, e a maior parte dos participantes respondeu estar satisfeita, muito satisfeita e totalmente satisfeita.

Gráfico 31 - Questão 11/Avaliação da satisfação com a capacidade de absorção do trabalho



Fonte: questionários aplicados

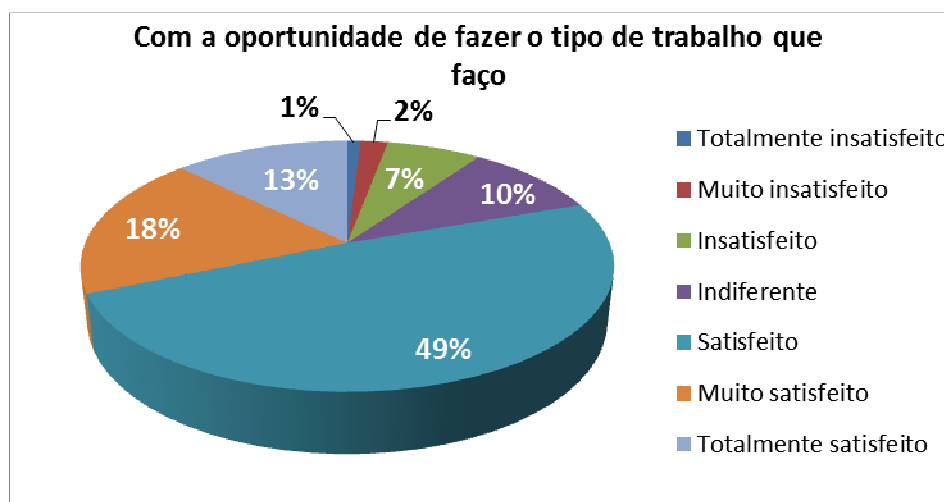
Seguindo sugestão da autora Siqueira (2008), os resultados da média 4,8 sugerem que os assistentes em administração do IF Goiano sentem-se indiferentes em relação ao quanto o trabalho é capaz de absorvê-los.

Teoricamente, a intensidade com que o trabalhador se sente absorvido pelo seu trabalho tem a ver com a percepção de suporte organizacional, que se refere à crença do trabalhador sobre o quanto as organizações valorizam as contribuições e estão preocupadas com o bem-estar de seus trabalhadores (SIQUEIRA E GOMIDE JR., 2008; SPECTOR, 2010).

Dessa forma, diante dos resultados obtidos, com base na teoria de apoio, infere-se que os sujeitos, embora não estejam insatisfeitos, também não apresentam satisfação com a capacidade de o trabalho absorvê-los.

Na questão 13 da EST, componente desta dimensão, avaliou-se a satisfação com a oportunidade que o pesquisado tem de fazer o tipo de trabalho que ele faz. Como resultado, obteve-se média de 5,1 e desvio padrão de 1,2. Em relação à frequência, alcançou-se 80% dos sujeitos. A maioria respondeu que está satisfeita, muito satisfeita e totalmente satisfeita, conforme gráfico 32.

Gráfico 32 - Questão 13/Avaliação da satisfação com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faz



Fonte: questionários aplicados

Os resultados revelam também que uma décima parte é indiferente e que 10% sente-se insatisfeito, muito insatisfeito e totalmente insatisfeito.

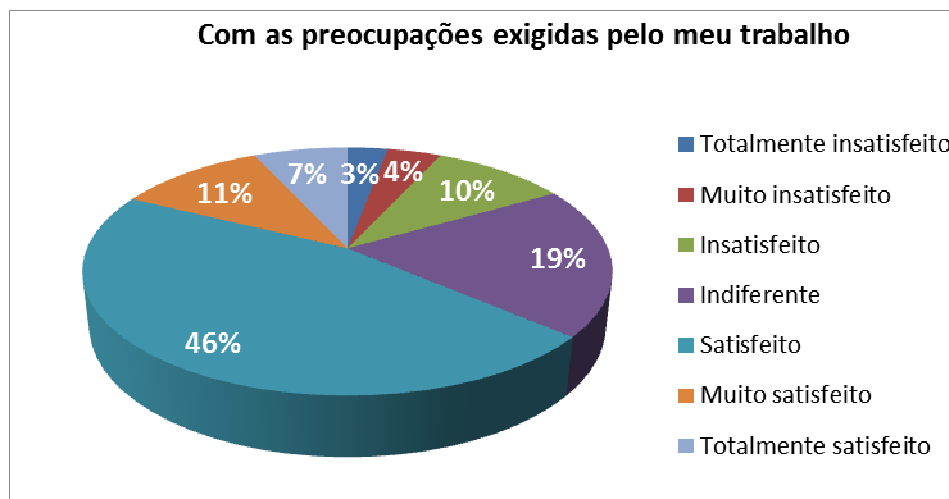
De acordo com os resultados das médias e percentuais e apoiando-se no referencial teórico, infere-se que os assistentes em administração sentem-se, em média e maioria, satisfeitos com a oportunidade de realizar o tipo de trabalho que fazem.

Isso pode estar relacionado ao estado psicológico de “significado do trabalho”, tratado na teoria das características do trabalho de Hackman e Oldham, vistas anteriormente, com os autores Spector (2010) e McShane e Glinow (2014). De acordo com a teoria, esse estado psicológico é estimulado por três características essenciais do trabalho, sendo: a) identidade da tarefa – nível de exigência de uma tarefa para que seja concluída; b) a variedade de habilidades – nível de exigência de variadas habilidades no cumprimento de várias tarefas envolvidas em um trabalho e; c) a importância da tarefa – nível de impacto social da tarefa de um trabalho.

Em relação à questão 18, averiguou-se a satisfação com as preocupações exigidas pelo trabalho. Os resultados revelaram que a média para esta questão foi de 4,6, com desvio padrão

de 1,3. Na análise de frequência, obteve-se maior volume de respostas para as opções “satisfeito”, “muito satisfeito” e “totalmente satisfeito”.

Gráfico 33 - Questão 18/Avaliação da Satisfação com as preocupações exigidas pelo trabalho



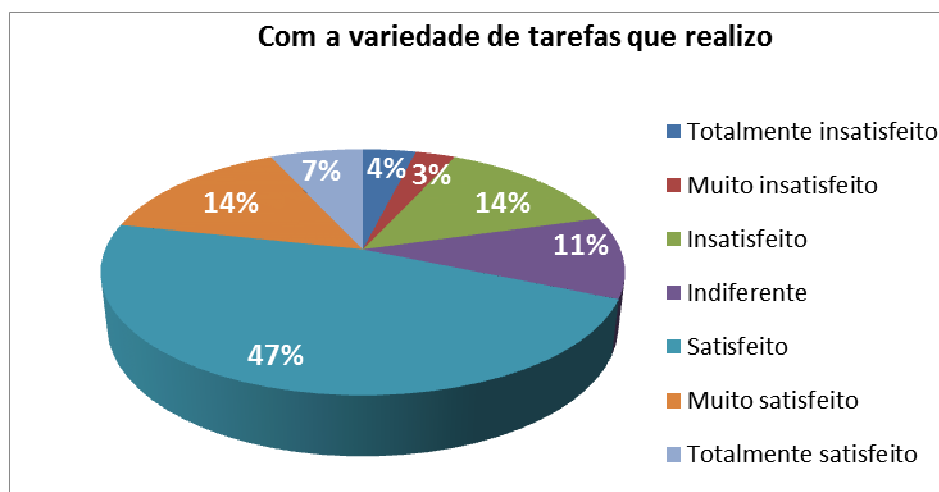
Fonte: questionários aplicados

De acordo com o gráfico 33, 19% sentem-se indiferentes e 17% insatisfeitos, muito insatisfeitos e totalmente insatisfeitos.

As preocupações exigidas pelo trabalho têm a ver com o quanto esse trabalhador se preocupa com os resultados de seus empenhos para que este trabalho seja concluído com êxito e, portanto, dizem respeito a um dentre os três estados psicológicos encontrados na Teoria das Características do Trabalho. De acordo com a teoria abordada, em McShane e Glinow (2014) e Spector (2010), esse estado psicológico denomina-se “responsabilidade”, e é influenciado por uma das características essenciais do trabalho denominada “autonomia”, referente ao grau de liberdade que o trabalhador tem para organizar procedimentos e prazos de execução da tarefa de trabalho.

A questão 23 da EST pesquisou a satisfação com a variedade de tarefas realizadas pelo pesquisado. Os resultados das respostas evidenciam uma média de 4,6 e desvio padrão de 1,4. A frequência resultou em maior concentração de respostas para as opções “satisfeito”, “muito satisfeito” e “totalmente satisfeito”, perfazendo 68% do total de respostas.

Gráfico 34 - Questão 23/Avaliação da satisfação com a variedade das tarefas realizadas



Fonte: questionários aplicados

Os demais percentuais de respostas (gráfico 34) revelam que, dentre os sujeitos, 11% se sentem indiferentes e 21% insatisfeitos, muito insatisfeitos e totalmente insatisfeitos.

Embasando-se nos resultados obtidos e na literatura referencial, infere-se que os assistentes em administração do IF Goiano sentem-se, em média, indiferentes, porém, com um bom percentual de sujeitos satisfeitos, perfazendo 68%.

Esse resultado pode conduzir ao entendimento de que a variedade de tarefas cumpridas pelos assistentes em administração não lhes cause insatisfação, mas, por outro lado, não são suficientemente capazes de produzir-lhes satisfação.

Dessa forma, partindo do pressuposto de que quanto mais rico em características é um trabalho mais este produza satisfação, presume-se que, quanto mais variadas forem as tarefas, mais essas podem influir no contentamento do trabalhador.

Reportando-se aos preceitos da literatura de apoio com Schermerhorn (2006), Spector (2010) e McShane e Glinow (2014), compreende-se que a realização de uma variedade de tarefas com êxito requer uma variedade de habilidades para seu cumprimento. Este pensamento constitui uma característica essencial do trabalho presente na Teoria das Características do Trabalho de Hackman e Oldham, a “variedade de habilidades” que, justamente, refere-se ao grau de exigência de um trabalho em relação às habilidades do trabalhador.

Após apresentação dos resultados de cada questão dessa dimensão bem como de suas análises e discussões individuais, torna-se pertinente comparar as médias dos cinco itens componentes de cada uma das dimensões, conforme se abordará a seguir.

5.3 Variação do Nível de Satisfação entre as Dimensões da EST

Para comparar a variação do nível de satisfação entre as cinco dimensões da EST, segue a tabela 6, contendo a média das dimensões.

Tabela 6 - Análise da Comparação entre as Dimensões da EST

	Média	Significado
Comparativo das médias das cinco dimensões da EST		
Satisfação com os Colegas	5,3	Satisfeito
Satisfação com a Chefia	5,3	Satisfeito
Satisfação com o Salário	3,9	Insatisfeito
Satisfação com as Promoções	4,0	Indiferente
Satisfação com a Natureza do Trabalho	4,8	Indiferente

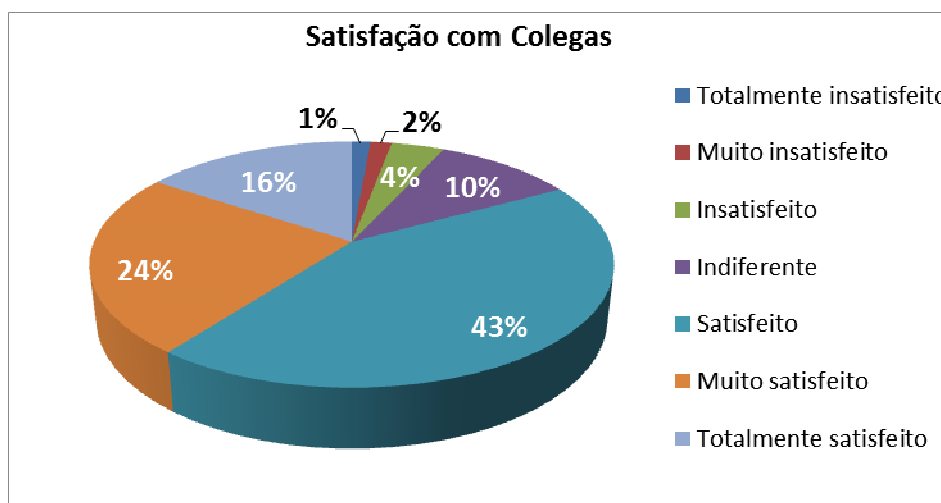
A análise de resultados obtidos foi realizada com base na literatura de apoio estudada anteriormente, na qual Siqueira (2008) assevera que os *escores* médios da EST entre 5 e 7 são indicativos de satisfação, enquanto os *escores* médios entre 4 a 4,9 indicam indiferença e, por último, de 1 a 3,9 indicam insatisfação.

Os resultados da pesquisa, quando comparados os *escores* médios totais das cinco dimensões conforme a tabela 6, evidenciam que as dimensões “satisfação com os colegas” e “satisfação com a chefia” apresentam as maiores médias obtidas na pesquisa, ambas 5,3, indicando, portanto, que há satisfação com tais dimensões.

Observou-se ainda que o *escore* médio total da “satisfação com a chefia” iguala-se ao da dimensão “satisfação com os colegas”, evidenciando que os assistentes em administração do IF Goiano sentem-se, em geral, satisfeitos com a chefia na mesma intensidade que com os colegas.

Da mesma forma, os resultados das análises de frequências de respostas revelaram elevados níveis de satisfação nessas duas dimensões, variando entre 75% e 83% das respostas, conforme ilustrado no gráfico a seguir.

Gráfico 35 - Dimensão/Satisfação com Colegas



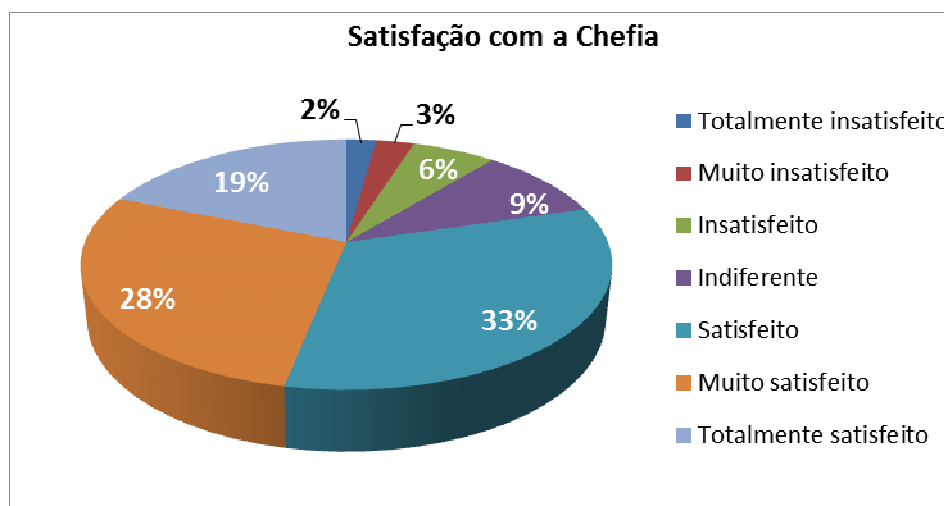
Fonte: questionários aplicados

Na dimensão “satisfação com os colegas”, os resultados das frequências revelaram que a maioria – composta por 83% dos sujeitos – está satisfeita, muito satisfeita ou totalmente satisfeita. Os que sentem insatisfação respondem por uma minoria de apenas 3%. Quantos aos indiferentes, constituem um décimo do total.

Esses resultados revelam que os sujeitos estão, em média e em maioria, satisfeitos, e que essa satisfação pode levar ao entendimento de que os sujeitos cultivem boas relações entre colegas de trabalho, no que diz respeito aos aspectos de amizade, coleguismo e confiança no ambiente de trabalho na organização estudada.

Considerando o estudo teórico explanado neste projeto, a dimensão “satisfação com os colegas” envolve questões relativas às relações entre colegas de trabalho concernentes à colaboração (VECCHIO, GRIFFIN E MOORHEAD, 2006; SIQUEIRA, 2008), à amizade (SCHUJIMANN; COSTA, 2011; SIQUEIRA, 2008; ROBBINS, 2005) e à confiança (SIQUEIRA, 2008; TOMEI E LANZ, 2015; MCSHANE E GLINOW, 2014), de modo que, quanto maior o nível destas, maiores as chances de aumentar a satisfação com os colegas e, consequentemente, maiores as chances de satisfação no trabalho.

De forma bem semelhante, a dimensão “satisfação com a chefia” apresentou resultados de frequências com elevado índice de satisfação.

Gráfico 36 - Dimensão/Satisfação com a Chefia

Fonte: questionários aplicados

De acordo com o gráfico 36, os respondentes satisfeitos, muito satisfeitos e totalmente satisfeitos perfazem, juntos, uma maioria de 80% contra uma minoria de 20% de insatisfeitos, muito insatisfeitos, totalmente insatisfeitos e indiferentes.

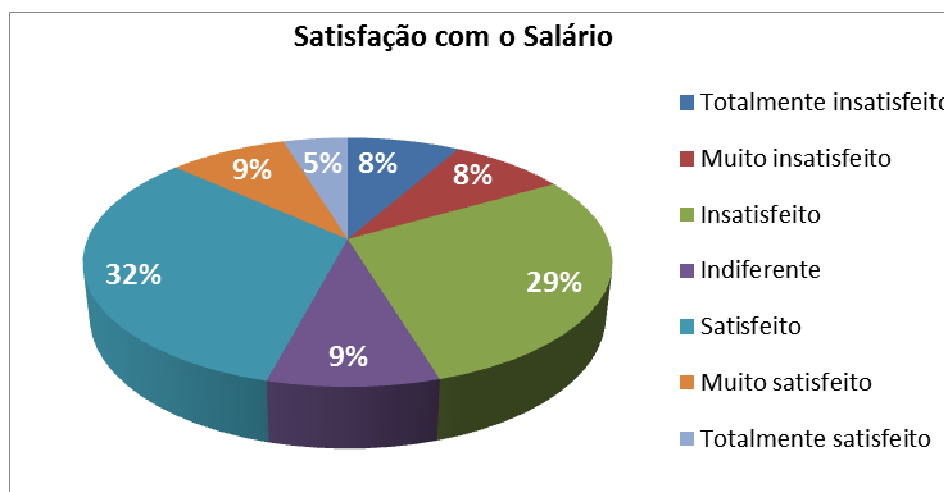
Os resultados revelam que os assistentes em administração sentem-se, em média e em maioria, satisfeitos com os seus chefes, e, portanto, sentem contentamento com a organização, com a capacidade profissional e com a forma de tratamento e interesse profissional de sua chefia em seu ambiente de trabalho.

Ressalta-se que, conforme abordado anteriormente no referencial teórico, a dimensão “satisfação com a chefia” é influenciada por alguns importantes aspectos e atributos da chefia (SIQUEIRA, 2008), como sua organização e capacidade profissional, estudada com os autores Griffin e Moorhead (2006) e Schermerhorn (2006), e também pelo interesse dessa chefia pelo trabalho de seus subordinados, conforme McShane e Glinow (2014), Schermerhorn (2006) e Spector (2010), influenciando de forma diretamente proporcional o aumento da satisfação com a chefia que, por sua vez, influencia a Satisfação no Trabalho.

Diferentemente das dimensões “colegas” e “chefia”, de acordo com a tabela 6, as dimensões “satisfação com o salário” e “satisfação com as promoções” apresentaram as menores médias – 3,9 e 4,0 –, indicando, respectivamente, insatisfação e indiferença.

Na dimensão “satisfação com o salário”, os resultados das análises de frequências de respostas revelaram níveis de indiferença e insatisfação perfazendo, juntos, 54% das respostas. O número de satisfeitos é de 46%, conforme gráfico 37.

Gráfico 37 - Dimensão/Satisfação com o Salário



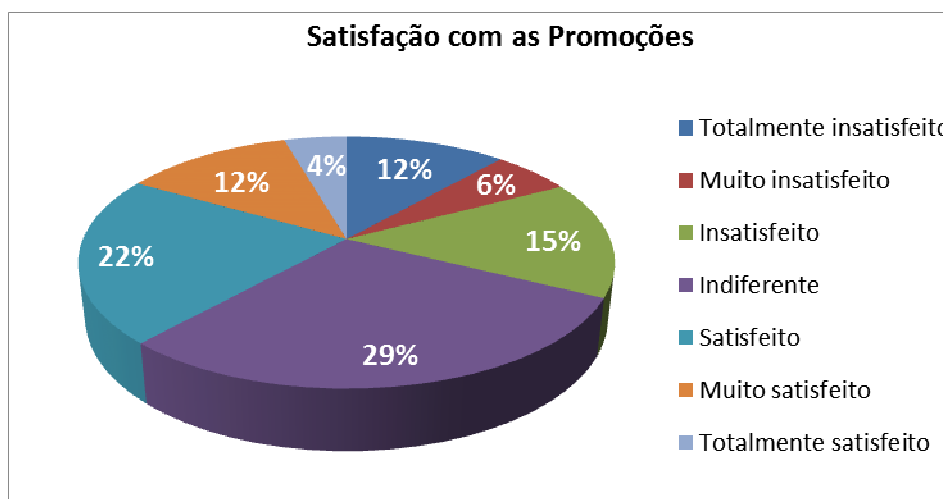
Fonte: questionários aplicados

Como os resultados revelaram que os sujeitos estão, em média, insatisfeitos e, em maioria, insatisfeitos e indiferentes, o entendimento que se tem é o de que os sujeitos estão insatisfeitos com o salário que recebem atualmente.

É importante lembrar que, de acordo com a literatura que suporta este estudo, os salários fazem parte de um delicado e complexo sistema de remuneração (VILAS BOAS E ANDRADE, 2009, parte III). Esse sistema não envolve apenas a quantia paga, mas também a forma de distribuição e a percepção de justiça retributiva (grau de justiça percebido pelo trabalhador em relação à atribuição de prêmios no trabalho) (SIQUEIRA, 2008; SPECTOR, 2010). Desse modo, os salários podem ser carregados de valores tanto externos (valor objetivo) quanto simbólicos (subjetivos e pessoais). Portanto, um sistema bem planejado precisa assegurar igualdade entre trabalhadores e conferir equidade e justiça à estrutura remuneratória da organização (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006), influenciando, deste modo, as percepções de imparcialidade que incluem percepções de justiça, suporte organizacional e reciprocidade organizacional, refletidas sobre os comportamentos e reações ao trabalho (SPECTOR, 2010; SIQUEIRA E GOMIDE JR., 2008; MCSHANE E GLINOW, 2014).

Referente aos resultados relativos à dimensão “satisfação com as promoções”, constatou-se uma média total dos *escores* de 4,0 (tabela 6) e, nos resultados das frequências, um significativo número de indiferentes, insatisfeitos, muito insatisfeitos e totalmente insatisfeitos, além de um percentual de 38% que respondeu sentir-se satisfeito, muito satisfeito e totalmente satisfeito (gráfico 38).

Gráfico 38 - Dimensão/Satisfação com as Promoções



Fonte: questionários aplicados

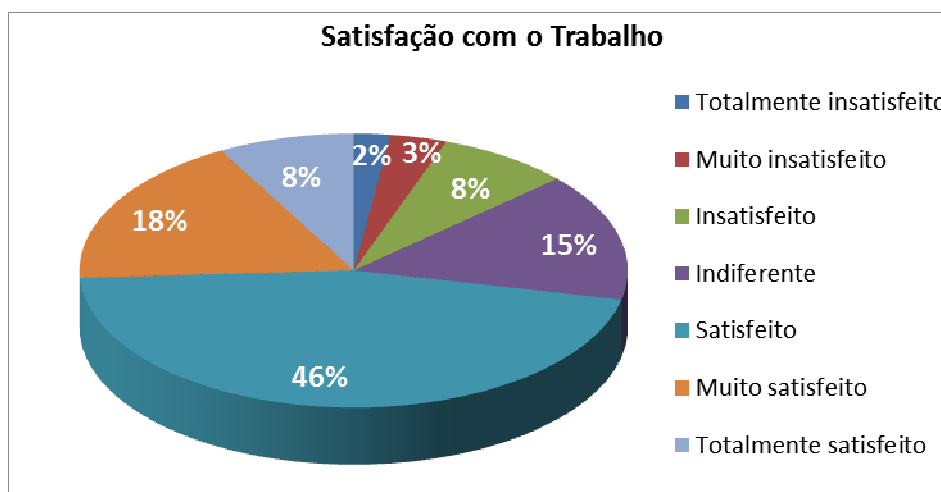
Com suporte nos resultados apresentados e à luz das proposições de Siqueira (2008), que orienta que a média encontrada para essa dimensão (4,0) indica indiferença, sugere-se que os servidores assistentes em administração do IF Goiano estão, em média, indiferentes em relação a essa dimensão.

Tal indiferença revela que, embora esses trabalhadores não se sintam insatisfeitos com as promoções, também não sentem satisfação. Isso pode ser indício de que as promoções previstas no plano de carreira definidas por meio da Gestão de Pessoas não estejam sendo suficientes para produzir satisfação no assistente em administração da organização estudada.

Conforme abordado anteriormente, as promoções, assim como os salários, consistem em retribuições ao trabalhador, definidas por meio da gestão de pessoas nas organizações (SIQUEIRA, 2008; VILAS BOAS E ANDRADE, 2009).

Por último, conforme tabela 6, a dimensão referente à “satisfação com a natureza do trabalho” apresentou *score* médio de 4,8, com um desvio padrão de 1,2, evidenciando indiferença dos sujeitos.

Quando calculada a frequência de respostas, percebeu-se que 72% dos sujeitos, ou seja, a maioria, responderam que estão satisfeitos, muito satisfeitos e totalmente satisfeitos, ao passo que apenas 15% responderam que se sentem indiferentes. Já os insatisfeitos, muito insatisfeitos e totalmente insatisfeitos respondem por uma mínima parte correspondente a 13% do total. O gráfico 39 ilustra tais evidências relativas a essa dimensão.

Gráfico 39 - Dimensão/Satisfação com o Trabalho

Fonte: questionários aplicados

Ancorando-se nos resultados obtidos e nas orientações de Siqueira (2008) a respeito da mensuração dos resultados, a média dessa dimensão (4,8) indica indiferença dos servidores assistentes em administração do IF Goiano com essa dimensão específica.

Dessa forma, compreende-se que os sujeitos, em média, não estão insatisfeitos nem satisfeitos com a natureza do trabalho que realizam. Isso pode estar relacionado às características essenciais do trabalho de Hackman e Oldham, abordadas anteriormente. Desse modo, é possível indiciar que o trabalho possa estar pouco enriquecido em características essenciais, considerando que a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e as Teorias das Características Essenciais de Hackman e Oldham coincidem quanto à ideia de que, quando as características do trabalho são enriquecedoras aos trabalhadores, elas conduzem à Satisfação no Trabalho.

Com a análise dos resultados obtidos a partir das comparações entre as médias das cinco dimensões da EST e considerando as contribuições de Siqueira (2008), permite-se dizer que os servidores assistentes em administração do IF Goiano estão “satisfeitos” com colegas e chefias, mas estão “insatisfeitos” com os salários e “indiferentes” com as promoções e com a “natureza do trabalho”.

Compreendendo que as dimensões “colegas” e “chefias” emergem das fontes “relações com pessoas no local de trabalho” (SIQUEIRA, 2008), pode-se afirmar também que, atualmente, essa fonte de satisfação seja determinante na manutenção do atual nível de satisfação dos servidores assistentes em administração do IF Goiano.

Do mesmo modo, sabendo-se que as dimensões “salário” e “promoções” emergem da fonte “retribuições organizacionais”, é possível afirmar que tal fonte seja, atualmente,

insuficiente para manter um elevado nível de satisfação desses servidores com o seu trabalho no contexto atual, e, portanto, determinante da insatisfação e da indiferença existente entre tais trabalhadores.

Quanto à dimensão “satisfação com a natureza do trabalho”, que obteve média 4,8, indica-se indiferença, significando que a fonte “atividade que realiza”, de onde emerge a dimensão “satisfação com a natureza do trabalho”, não tem sido fonte de satisfação e nem de insatisfação, mas tem sido indiferente na manutenção da satisfação dos sujeitos. Isso denota que a fonte “atividade que realiza”, embora não seja suficiente para manter os assistentes em administração do IF Goiano satisfeitos, também não é tão insuficiente ao ponto de gerar neles a insatisfação. Embora tal fonte não requeira intervenção imediata de políticas e práticas organizacionais por não constituir fonte de insatisfação, pode consistir em uma oportunidade para atuação das políticas e práticas organizacionais com intuito de melhorar o nível de satisfação desses trabalhadores.

Conforme a literatura de apoio, como consequências, a satisfação pode influenciar o aumento da produtividade, do desempenho e a redução de taxas de rotatividade e ausência (absenteísmo) dos trabalhadores (SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2004; MCSHANE E GLINOW, 2014; SPECTOR, 2010), além de influenciar positivamente o Bem-Estar no Trabalho (SIQUEIRA, ORENGO E PEIRÓ, 2014), a Satisfação do Cliente e a Ética Empresarial (MCSHANE E GLINOW, 2014).

A insatisfação conduz justamente ao oposto dessa situação, trazendo consequências negativas para as organizações e trabalhadores. Levando ao arrefecimento da produtividade e do desempenho, aumento de taxas de rotatividade e ausência no trabalho bem como influenciando negativamente o Bem-Estar no Trabalho, a Satisfação do Cliente e a Ética Empresarial.

Quanto à indiferença, refere-se a uma neutralidade (SIQUEIRA, 2008), não podendo, dessa forma, produzir consequências positivas ou negativas às organizações ou trabalhadores. Contudo, devido às exigências do novo ambiente de trabalho, que requer organizações capazes de ter um melhor aproveitamento possível de seus recursos para obter resultados positivos (SCHERMERHORN, 2006), sejam estas públicas ou privadas, torna-se importante garantir este aproveitamento recursal mais adequado, mantendo os trabalhadores altamente satisfeitos, para obtenção de resultados exitosos para a organização.

5.4 Média das Dimensões por Geração a que pertence

Para comparar a variação dos níveis de Satisfação no Trabalho, no que tange à observação das diferentes gerações presentes no âmbito dos assistentes em administração do IF Goiano, foi feita uma comparação das médias e frequências. Os resultados dessa análise constam no quadro 6, abaixo:

Quadro 6 - Dimensões da EST em sua forma completa com 25 itens

Dimensões	Itens	Geração Baby Boomer (46 acima)		Geração X (35 a 45a.)		Geração Y (até 34a.)	
		média	frequência	média	frequência	média	frequência
Satisfação com os colegas de trabalho	1, 6, 14, 17 e 24	5,1	81%	5,2	81%	5,0	85%
Satisfação com o salário	5, 8, 12, 15 e 21	4,1	49%	3,7	39%	4,0	49%
Satisfação com a chefia	2, 9, 19, 22 e 25	5,0	75%	5,0	74%	5,5	85%
Satisfação com a natureza do trabalho	7, 11, 13, 18 e 23	5,0	78%	4,8	69%	4,8	71%
Satisfação com as promoções	3, 4, 10, 16 e 20	4,2	48%	3,6	25%	4,1	43%

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

Os resultados dos níveis de satisfação para as três gerações revelaram médias que variam entre 3,7 e 5,5, sendo as menores médias para as dimensões “salário” e “promoções”.

Observou-se que, de uma maneira geral, no âmbito dos assistentes em administração do IF Goiano, os componentes etários de todas as gerações são mais satisfeitos com colegas e chefia do que com salários e promoções.

Os resultados constataram que os servidores com idades de 46 anos acima, caracterizados neste estudo como geração *Baby Boomer*, apresentaram médias para as cinco dimensões da EST variando entre 4,1 e 5,1 indicando que tais sujeitos estejam de indiferentes

a satisfeitos. Os resultados revelaram também uma variação de frequência entre 48% a 81% de respondentes satisfeitos, muito satisfeitos e totalmente satisfeitos.

Comparando os resultados de médias e frequências nas cinco dimensões para os pertencentes à geração *Baby Boomer*, de acordo com o quadro 6, observa-se que há satisfação com colegas, chefia e, também, com o trabalho, havendo indiferença em relação aos salários e às promoções. Portanto, pode-se dizer que tal geração seja mais satisfeita com a chefia, com os colegas e com o trabalho do que com os salários e as promoções.

Os resultados da mensuração da satisfação entre assistentes em administração com idade entre 35 a 45 anos, enquadrando-os como Geração X, apresentam médias variando entre 3,6 e 5,2, ou seja, de insatisfeitos a satisfeitos. As frequências encontradas variam entre 25% e 81% de respondentes que se sentem satisfeitos, muito satisfeitos e totalmente satisfeitos. Analisando as médias encontradas, percebeu-se que os maiores níveis de satisfação encontrados foram com as dimensões “satisfação com os colegas” (5,2) e “satisfação com a chefia” (5,0). Tais médias indicam satisfação com essas duas dimensões.

As frequências para essas duas dimensões são respectivamente 81% e 75% de respondentes que se sentem satisfeitos, muito satisfeitos e totalmente satisfeitos, o que evidencia um elevado percentual de assistentes em administração da geração X satisfeitos com tais dimensões.

Para esse grupo, as menores médias identificadas foram 3,6 e 3,7, respectivamente nas dimensões “satisfação com o salário” e “satisfação com as promoções”, revelando insatisfação. Tal grupo apresentou, ainda, média 4,8, indicando indiferença em relação à dimensão “satisfação com a natureza do trabalho”.

Essa análise permite ainda dizer que os sujeitos dessa geração estejam mais satisfeitos com colegas e chefias do que com os salários e as promoções, e que se sentem indiferentes com o trabalho em si.

Já em relação aos resultados da mensuração da satisfação do grupo de sujeitos com idade até 34 anos, geração Y, estes apresentaram médias variando entre 4,1 a 5,5, ou seja, sentem-se de indiferentes a satisfeitos. As frequências encontradas para esse grupo variam entre 43% a 85% de respondentes que se sentem satisfeitos, muito satisfeitos e totalmente satisfeitos.

As maiores médias (5,5 e 5,0) e frequências (85% ambas) foram encontradas, respectivamente, nas dimensões “satisfação com colegas” e “satisfação com a chefia”. Dessa forma, compreende-se que os sujeitos deste grupo estejam, em média e em maioria, satisfeitos com colegas e chefia em seu trabalho. Já nas dimensões “satisfação com o salário” e

“satisfação com as promoções”, esse mesmo grupo apresentou, respectivamente, as médias 4,0 e 4,1 e frequências 49% e 43%, indicando indiferença relativa a essas dimensões, apresentando, também, indiferença em relação à satisfação com a natureza do trabalho (média 4,8).

Portanto, os sujeitos pertencentes à geração Y parecem sentir-se satisfeitos com colegas e chefias e indiferentes com os salários e as promoções no trabalho.

Com base nas postulações de Siqueira (2008), quanto à forma de mensurar os resultados da EST, que utiliza cálculo de médias, os resultados evidenciaram similaridades quanto à satisfação com colegas e chefia nas três gerações no âmbito dos sujeitos da pesquisa (*Baby Boomers*, X e Y). Concernente às dimensões “salários” e “promoções”, houve uma variação para a Geração X, que se apresentou insatisfeita, ao passo que as demais gerações apresentaram-se indiferentes.

Quanto à satisfação com a natureza do trabalho, apresentou-se uma variação para a Geração *Baby Boomer*, sendo a única em média satisfeita com essa dimensão, ao passo que as gerações X e Y apresentaram-se, em média, indiferentes com este aspecto.

Essa diferenciação entre *Baby Boomers* e as demais gerações, além de envolver as características essenciais do trabalho de Hackman e Oldham, podem envolver as diferenças entre os comportamentos dessa geração com as demais.

Contudo, pondera-se que, embora seja a única categoria de sujeitos em média satisfeita com a natureza do trabalho (quadro 6), os *Baby Boomers* constituem apenas 20% do total dos sujeitos pesquisados contra 80% de sujeitos pertencentes às gerações X e Y, conforme gráfico 5, o que dificulta a utilização desse resultado para presumir impressões de forma justa, precisa e adequada.

Com intuito de analisar as hipóteses levantadas no presente estudo, foram realizadas comparações entre os dados obtidos com a mensuração da satisfação dos sujeitos da pesquisa e os resultados das variáveis de cada dimensão da satisfação de acordo com a variável demográfica “idade”, que caracteriza a geração à qual os sujeitos pertencem. Dessa forma, as hipóteses levantadas foram:

- H1 no IF Goiano: os maiores níveis de Satisfação no Trabalho de assistentes em administração são consequências da satisfação com os colegas e com a chefia, principalmente para os servidores da Geração X;

- H2 no IF Goiano: os menores níveis de Satisfação no Trabalho de assistentes em administração referem-se à satisfação com o salário e promoções, principalmente para os Y's;
- H3 no IF Goiano: quanto à dimensão de satisfação com o trabalho, esta é, em geral, elevada, principalmente para as gerações X e Y, no âmbito dos assistentes em administração.

Para analisar a veracidade das hipóteses 1, 2 e 3, foram utilizados procedimentos que consistiram, inicialmente, na comparação entre os resultados dos *escores* médios e frequências das cinco dimensões da satisfação, por meio das quais verificaram-se os maiores níveis de satisfação encontrados nas dimensões colegas e chefia, e os menores níveis compreendendo as dimensões salário e retribuições. Tal resultado atendeu parcialmente às duas primeiras hipóteses.

Para a hipótese 1, foram comparados os resultados obtidos da mensuração das médias e frequências encontradas nas cinco dimensões da EST, identificando-se os maiores níveis de satisfação, de fato, presentes nas dimensões “satisfação com colegas” e “satisfação com a chefia”.

Para verificar se a geração X seria a mais satisfeita com colegas e chefias do que as demais gerações, comparou-se os resultados entre as três gerações (quadro 6) e constatou-se que a maior média de satisfação com os colegas (5,2) foi de fato encontrada na geração X. Contudo, a maior frequência (85% de satisfeitos, muito satisfeitos e totalmente satisfeitos) foi identificada na geração Y. Já na satisfação com a chefia, a maior média encontrada foi na Geração Y (5,5). Dessa forma, à luz de Siqueira (2008), que classifica a satisfação por meio de médias, tomar-se-á como base para tal definição as maiores médias encontradas para as dimensões colegas e chefias, sendo respectivamente das gerações X e Y, validando, parcialmente, a hipótese 1 apresentada neste estudo.

Em relação à hipótese 2, para verificar se os menores níveis de Satisfação no Trabalho de assistentes em administração encontrados referem-se às dimensões “satisfação com o salário” e “satisfação com as promoções”, realizou-se uma comparação entre os resultados obtidos nas cinco dimensões da EST, na qual os menores níveis de satisfação identificados foram nas dimensões “satisfação com salários” e “satisfação com as promoções”.

Para averiguar se os menores níveis de satisfação com tais dimensões encontrados atingem principalmente a Geração Y, recorreu-se à comparação entre as três diferentes gerações (*Baby Boomers*, X e Y), de acordo com o quadro 6. Nessa comparação, foi

constatado que a menor média de satisfação com colegas (3,7) não foi encontrada na geração Y, mas na Geração X, apresentando esta, inclusive, a menor frequência (39% de satisfeitos, muito satisfeitos e totalmente satisfeitos). Dessa forma, com suporte na literatura de referência deste estudo, fica a hipótese 2 considerada parcialmente válida e parcialmente refutada.

Para analisar a terceira hipótese, segundo a qual a dimensão de satisfação com o trabalho é, em geral, elevada no âmbito dos assistentes em administração, principalmente para as gerações X e Y, esta foi refutada, considerando que os resultados evidenciaram que níveis de satisfação com a natureza do trabalho com médias variando entre 4,8 e 5,0, respectivamente, “indiferente” e “satisfeito”, contrariaram a hipótese cuja sugestão foi de que havia, em geral, uma elevada satisfação com essa dimensão, o que não é uma realidade. Além disso, outro fato que refuta a hipótese em questão é o de que a geração *Baby Boomers* foi a única que apresentou média indicativa de satisfação e mais elevado percentual de satisfeitos, muito satisfeitos e totalmente satisfeitos, ao passo que as gerações X e Y apresentam, ambas, média 4,8, indicativa de indiferença com tal dimensão.

Dessa forma, compreende-se que, das hipóteses, a primeira e a segunda foram em parte confirmadas e em parte refutadas e, a terceira, totalmente refutada.

Além das análises já realizadas, o presente estudo empreendeu ainda um comparativo entre os índices de confiabilidade do instrumento resultante da pesquisa de Siqueira (2008) com os resultantes da presente pesquisa, a fim de reafirmar a fidedignidade da EST para este tipo de investigação, conferindo, assim, maior credibilidade à análise realizada neste estudo.

5.5 Comparativo entre os índices de confiabilidade da EST por Siqueira (2008) e os índices de confiabilidade obtidos neste estudo

Para certificação da qualidade e coerência dos resultados aqui apresentados, quanto à adequada escolha do instrumento, forma de aplicação e análise, optou-se por empreender uma comparação entre os índices de confiabilidade obtidos nesta pesquisa e os índices do instrumento originado na pesquisa de Siqueira (2008), base do corrente estudo.

Destarte, com intuito de comparar os índices de precisão ou confiabilidade obtidos por Siqueira (2008) em sua pesquisa aos índices obtidos no presente estudo, recorreu-se a uma análise das variáveis constituintes de cada dimensão da Satisfação no Trabalho (quadro 7).

Dessa forma, mediu-se a confiabilidade por meio do indicador *alfa de cronbach*¹⁷, do aplicativo *Statistical Package for the Social Sciences – SPSS*.

Os resultados dessa análise, constantes no quadro 7, revelaram que os índices de confiabilidade encontrados a partir dos dados obtidos na pesquisa realizada com os assistentes em administração do IF Goiano apresentam-se bastante semelhantes aos índices de confiabilidade ou precisão da EST aplicada no estudo de Siqueira (2008).

Quadro 7 - Comparativo entre Índices de Confiabilidades

Dimensões	Itens	Índices de confiabilidade ou precisão da EST de Siqueira (2008)	Índices de precisão ou confiabilidade a partir da aplicação da EST aos Assistentes em Administração do IF Goiano
Satisfação com os colegas de trabalho	1, 6, 14, 17 e 24	0,86	0,86
Satisfação com o salário	5, 8, 12, 15 e 21	0,92	0,94
Satisfação com a chefia	2, 9, 19, 22 e 25	0,90	0,92
Satisfação com a natureza do trabalho	7, 11, 13, 18 e 23	0,82	0,88
Satisfação com as promoções	3, 4, 10, 16 e 20	0,87	0,89

Fonte: elaborado pela autora com base em Siqueira (2008, p. 269) e dados obtidos na pesquisa.

Conforme o quadro 7, existe uma pequena variação entre os índices de precisão da EST de Siqueira (2008) e os do presente estudo. Tal variação não possui relevância significativa que influa nos resultados aqui percorridos.

Essa semelhança conduz ao entendimento de que a confiabilidade se manteve alta, apesar dos diferentes contextos em que a EST foi aplicada, revelando a consistência do questionário enquanto instrumento de medida e conferindo ao presente estudo maior fidedignidade tanto quanto ao instrumento utilizado quanto à qualidade da pesquisa realizada e seus resultados.

¹⁷ *alfa de cronbach* – refere-se a um indicador do SPSS, por meio do qual se testa a confiabilidade das variáveis componentes de um fator ou construto de uma pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conceito de Satisfação apresenta múltiplas e inconsensuais definições. Dentre as mais tradicionais e de maior abrangência e amplitude entre a maioria das vertentes teóricas, está a de Locke (1976). Contudo, o termo surge ligado às teorias de motivação, destacando-se Herzberg como o marco e base teórica inicial aos estudos da satisfação em ambientes de trabalho. Em concepções mais atuais, especialmente de estudiosos do comportamento organizacional, o termo é compreendido como atitude, destacando-se Robbins (2005), McShane & Glinow (2014) como renomados colaboradores da área.

Atualmente, estudos da Satisfação no Trabalho reconhecem sua natureza atitudinal, afetiva e cognitiva, que abarca elementos essenciais presentes na maioria dos estudos relativos há mais de 80 anos, destacando-se Siqueira (2008) e Martins & Santos (2006).

A Satisfação no Trabalho tem como principais dimensões a satisfação com: colegas, chefia, salário, promoções e o próprio trabalho, emergentes do contexto das relações com pessoas no local de trabalho, retribuições organizacionais e atividades que no trabalho se realizam. Como consequências, observa-se sua influência nos comportamentos organizacionais de produtividade, desempenho, ausência e rotatividade, refletindo, também, sobre o bem-estar, a ética empresarial e a satisfação do cliente.

Diante das fontes e consequências da Satisfação no Trabalho abordadas neste estudo, e tendo claros seus possíveis efeitos nos comportamentos dos trabalhadores somados às suas prováveis consequências para as organizações, empreendeu-se um estudo de caso com os assistentes em administração do IF Goiano, com o objetivo de analisar o nível de Satisfação no Trabalho deste seguimento. Tal estudo, por meio de pesquisa quantitativa, utilizou uma escala tipo *Likert* de sete pontos, construída e validada no Brasil por Siqueira (2008), denominada Escala de Satisfação no Trabalho – EST. Complementada por dados demográficos e aplicada a toda a população de pesquisados (127 sujeitos), obteve-se um aproveitamento de 80%.

Com o intuito de responder ao problema que originou a presente pesquisa e de atender aos objetivos específicos, foram mensurados os níveis de satisfação nas cinco dimensões da EST de Siqueira (2008). Posteriormente, esses níveis de satisfação por dimensão foram comparados entre si e seus resultados comparados entre as diferentes gerações consideradas nesta pesquisa.

Os resultados da pesquisa evidenciaram um índice de satisfação por dimensão com médias variando entre 3,9 e 5,3. Ressalta-se que, de acordo com Siqueira (2008), médias entre 1 e 3,9 indicam insatisfação; de 4 a 4,9 indicam indiferença e de 5 a 7 indicam satisfação.

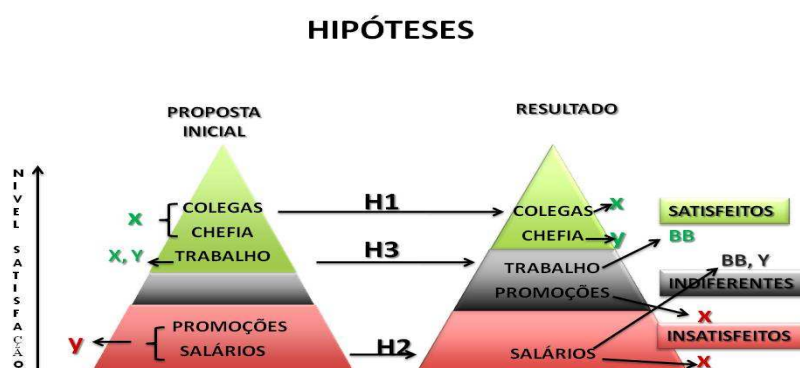
Dessa forma, os maiores níveis de satisfação foram encontrados nas dimensões “satisfação com colegas” e “satisfação com a chefia”, as quais apresentaram média total de 5,3, indicando satisfação.

Na dimensão “satisfação com o salário”, foi encontrada média 3,9, indicando insatisfação. Nas demais dimensões, que correspondem à “satisfação com as promoções” e “satisfação com o trabalho”, os resultados revelaram, respectivamente, médias 4 e 4,8, indicando “indiferença”.

Comparando os níveis de satisfação entre as dimensões, observou-se que os sujeitos estão satisfeitos com colegas e chefias, insatisfeitos com os salários e indiferentes com as promoções e com a natureza do trabalho.

Os principais resultados obtidos evidenciaram que os sujeitos pesquisados estão mais satisfeitos com os colegas e com a chefia do que com os salários e promoções, principalmente no que diz respeito aos trabalhadores das gerações X e Y. Por outro lado, em relação à satisfação com a natureza do trabalho, os resultados evidenciaram que os trabalhadores estão, em média, indiferentes, e que a única geração que se revelou, em média, satisfeita com o trabalho foi a Geração *Baby Boomer*, que representa 20% dos assistentes em administração do IF Goiano. Desse modo, houve confirmação parcial para a primeira e segunda hipóteses colocadas, e refutação para a terceira hipótese (figura 11).

Figura 11 – Análise das Hipóteses



Fonte: elaborado pela autora com base em dados obtidos na pesquisa.

Conforme ilustrado na figura 11, em relação à hipótese 1, a qual afirmava que no IF Goiano os maiores níveis de satisfação no trabalho seriam encontrados nas dimensões “colegas” e “chefia”, principalmente para os servidores da geração X, os resultados confirmaram que os maiores níveis de satisfação foram encontrados nas dimensões propostas. Contudo, a geração mais satisfeita com chefia é a Geração Y, e não a X, como proposto, o que confirmou parcialmente a hipótese proposta.

Já na hipótese 2, foi proposto que, no IF Goiano, os menores níveis de satisfação no trabalho de assistentes em administração referiam-se às dimensões “salário” e “promoções”, principalmente para os Y’s; entretanto, os resultados revelaram que existe insatisfação apenas com a dimensão “salário”, sendo a geração X a mais insatisfeita. Já em relação à dimensão “promoções”, os sujeitos sentem-se, em geral, “indiferentes”, o que confirmou apenas parcialmente a hipótese.

Concernente à hipótese 3, cuja proposta foi de que, para os assistentes em administração do IF Goiano, a satisfação com a dimensão “trabalho” estaria, em geral, elevada, principalmente para as gerações X e Y, foi esta hipótese totalmente refutada, pois os resultados revelaram que tais sujeitos sentem-se, de um modo geral, indiferentes com tal dimensão, e a única geração satisfeita é a *Baby Boomers*, o que refutou totalmente tal hipótese.

A presente pesquisa apresentou ainda algumas limitações, sendo a primeira delas a inacessibilidade a alguns dos servidores em decorrência de afastamentos, greves, dentre outros motivos. Tal dificuldade resultou em déficit de 20% de respostas nos resultados da pesquisa censitária empreendida. Outra limitação habita no fato de que, em razão de envolver um assunto de extrema subjetividade, o instrumento utilizado na presente pesquisa para mensurar a Satisfação no Trabalho, embora prático, não pode expressar, sozinho, a realidade da pesquisa em toda a sua plenitude. Entretanto, apesar dessas limitações, o presente estudo foi bem sucedido, obtendo êxito no alcance dos objetivos propostos.

Perspectivas de novas pesquisas podem ser sugeridas para melhor compreensão do processo de Satisfação no Trabalho. Dentre as tais, estudos específicos que versam sobre o termo “indiferente” e sua relação com a satisfação, permeando análises qualitativas, a fim de compreender até que ponto tal termo interfere ou não no termo Satisfação no Trabalho.

Admitem-se ainda novos estudos sobre as promoções de políticas e práticas gerenciais nas organizações que possam contribuir efetivamente para a elevação do nível de satisfação dos trabalhadores, a fim de corroborar positivamente com os resultados organizacionais. Tal

sugestão se baseia nas proposições de Siqueira (2008), segundo a qual a Satisfação no Trabalho seja altamente sensível às políticas e práticas organizacionais.

Pesquisas relacionadas às consequências da Satisfação no Trabalho podem ser empreendidas para mensurar em que medidas tais consequências refletem positiva ou negativamente sobre a organização.

Em termos práticos, os resultados deste estudo têm sua relevância em destacar as principais dimensões determinantes para a satisfação de servidores assistentes em administração com o seu trabalho, bem como os pontos de deficiência que necessitem de intervenção. Com este intuito, estes resultados poderão servir como norteadores para as políticas e práticas organizacionais, corroborando para que a organização estudada mantenha um quadro de assistentes em administração altamente satisfeito e produtivo no seu trabalho.

Dessa forma, os resultados do corrente estudo abrem espaço a maiores discussões sobre ações que possam desenvolver melhorias salariais e maiores oportunidades de promoções.

Uma sugestão é que se estudem possibilidades de viabilizar maiores oportunidades de ascensão a um cargo de nível mais elevado, por meio de reconhecimento de capacitações ou mesmo através de um concurso interno, o que influenciaria tanto nas oportunidades de promoções quanto nos aumentos salariais, desencadeando a elevação da satisfação no trabalho e do efetivo desenvolvimento organizacional.

Dessarte, considerando que trabalhadores satisfeitos são também produtivos, os que faltam menos ao trabalho e os que mais permanecem na organização, ter servidores altamente satisfeitos poderá resultar em um melhor aproveitamento dos recursos que o IF Goiano dispõe, considerando ser esta finalidade de uma organização pública, uma vez que esta não visa o lucro.

De uma maneira geral, esta pesquisa constituiu-se em um material útil, servindo como subsídio a futuras pesquisas, expressando sua relevância não somente no cenário do IF Goiano, mas no contexto acadêmico em geral.

Por fim, tal estudo, por constituir-se de um tema desafiador envolvendo extrema subjetividade e complexidade, compôs uma enriquecedora experiência durante sua realização, tanto em termos intelectuais quanto pessoais.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, Gardência da Silva; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Aprendizagem Humana em Organizações de Trabalho**. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004, p.25-62.
- ALBORNOS, Suzana. **O que é trabalho**. 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 1988.
- ALBUQUERQUE, A.S. **Bem-Estar Subjetivo e sua relação com personalidade, coping, suporte social, satisfação conjugal e satisfação no trabalho**. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 2005.
- ALMEIDA MELO, Jose Tarcísio de. **Direito Constitucional do Brasil**. Belo Horizonte: Del Rey, 2008.
- ALMEIDA, Vicente Pereira. **Café com Ideias e Dia de Impacto na Saúde do Servidor - Blog do Reitor** [internet]. Disponível em: <http://www.ifgoiano.edu.br/blogdoreitor/cafe-com-ideias-e-dia-de-impacto-na-saude-do-servidor/>. Acesso em: 05.08.2015.
- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao Trabalho?** Ensaios sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. Campinas: Editora da UNICAMP, 2000.
- ANTUNES, R.A **Rebeldia do Trabalho** (o confronto operário no ABC paulista: as greves de 1978/80). Campinas: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1988.
- _____. **Apresentação**. In: LESSA, S. *Trabalho e ser social*. Maceió: EUFC/EDUFAL, 1997.
- ANTUNES, Ricardo. **Os Sentidos do Trabalho**. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.
- ARGYLE, M. **The Social Psychology of Work**. 2. ed. London: Penguin, 1990.
- BANDEIRA DE MELLO, Celso Antonio. **Curso de Direito Administrativo**. 16. ed. São Paulo: Malheiros, 2003.
- BARÇA, Carlos José Caetano. **Macroeconomia Aplicada à Análise da Economia Brasileira**. São Paulo: Edusp, 2004.
- BOBBIO, Norberto. **Estado, Governo, Sociedade**: para uma teoria geral da política. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1998.
- BORGES, Livia de Oliveira; YAMAMOTO, Oswaldo Hajime. **O Mundo do Trabalho**. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004, p.25-62.

BRASIL. Ministério da Educação, Secretária de Educação Profissional e Tecnológica. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano. **Normas e Critérios para Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos Estáveis e em Estágio Probatório do IF Goiano.** 2012. Disponível em: <http://www.ifgoiano.edu.br/home/wp-content/uploads/2012/05/NORMAS-AVALIA%C3%87%C3%83O-SERVIDORES1.pdf>. Acesso em 04.08.2015.

BRASIL. Ministério da Educação, Secretária de Educação Profissional e Tecnológica. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano. **Regulamento para o Programa de Capacitação dos Servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.** Disponível em: <http://www.ifgoiano.edu.br/home/wp-content/uploads/2012/05/REGULAMENTO-CAPACITA%C3%87%C3%83O-VIGENTE.pdf>. Acesso em 05.08.2015.

BRASIL. Ministério da Educação, Secretária de Educação Profissional e Tecnológica. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano. **Regulamento da Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação do Instituto Federal Goiano.** Disponível em: <http://www.ifgoiano.edu.br/home/wp-content/uploads/2011/04/ANEXO-DA-PORTARIA-N%C2%BAxxx-PROPOSTA-DGP-final-2-elias.pdf>. Acesso em: 02.02.2015

BRASIL. Ministério da Educação, Secretária de Educação Profissional e Tecnológica. **Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC Brasília, 28 de novembro de 2005.** 2005. Disponível em: <https://www.google.com/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=Of%C3%ADcio+Circular+n%C2%BA+015%2F2005%2FCGGP%2FSAA%2FSE%2FMEC>. Acesso em: 10.08.15

BRASIL. **DECRETO Nº 1.590, DE 10 DE AGOSTO DE 1995.** 1995. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1590.htm. Acesso em: 10.08.15

BRIEF, A. P. **Attitudes In and Around Organizations.** Thousand Oaks, CA: Sege, 1998.

BRIEF, A.P.; NORD, W.R. **Meaning of Occupational Work:** a collection of essays. Massachusetts/Toronto: Lexington Books, 1990.

BRIEF, A. P., & WEISS, H. M. **Organizational Behavior:** affect in the workplace. Annual Review of Psychology, Washington, DC, v. 53, 2002, p.279-307, p.282.

CARMO, Paulo Sergio. **A Ideologia do Trabalho.** São Paulo: Moderna, 2001.

CARNEIRO, Margareth F. Santos. **Gestão Pública:** o papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

CERTO, Samuel C. **Administração Moderna.** Trad. Maria Lucia G. L.; Rosa, Ludmilla Teixeira Lima. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CODO, W. Um Diagnóstico do Trabalho (em busca do prazer). In: A. Tamayo, J. Borges-Andrade & W. Codo (Eds.) **Trabalho, Organizações e Cultura** (p.21-40). Vol. 01, 11 ed. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DE MASI, Domênico. **O Ócio Criativo**. 3. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DE BORTOLI, Joel de. **Geração Y: reinventando a maneira de fazer negócios**. Farroupilha: 2013, 75p.

DI PIETRO, Maria Sylvia Znella. **Direito Administrativo**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DE PLACIDO E SILVA. **Vocabulário Jurídico**. 28. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2001.

DRUCKER, Peter. **Administração: Tarefas, Responsabilidades e Práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.

_____. **O Melhor de Peter Drucker: obra completa**. Trad. Maria L. Leite Rosa, Arlete Simille Marques e Edit Sciulli. São Paulo: Nobel, 2002.

FARIA, Edmur Ferreira de. **Curso de Direito Administrativo Positivo**. 6 ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2007.

FIELD, Andy. **Descobrimdo a Estatística usando SPSS**. Trad. Lorí Viali. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GOMES, Christiane, Luce. **Lazer, Trabalho e Educação**. 2. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2008.

GONDIM, S. M. G.; SIQUEIRA, M. M. M. **Emoções e Afetos no Trabalho**. In: ZANELLI, J.; BORGES-ANDRADE, J.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. São Paulo: Artmed, p.207-236, 2004.

GONZADA DE SOUSA, Luiz. **Artigos de Economia**. edição eletrônica. Texto completo em: www.eumed.net/libros/2006b/lgs-art/. Acesso em: 02.04.2015.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Trad. Fernando Moreira Leal, André Siqueira Ferreira. São Paulo: Ática, 2006, 488 p (Ática Universidade).

HARMON, Michael M.; MAYER, Richard T. **Teoria de La Organización para La Administración Pública**. México: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A.C.: Fondo de Cultura Económica, 1999.

HACKMAN, J. R.; OLDHAN, G. R. Motivation Through the Design of Work: test of a theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, n.16, p.250-279, 1976.

HACKMAN, J. R.; PORTER, L.W. Expectancy Theory Predictions of Work Effectiveness. **Organizational Behavior and Human Performance**, n.3, p.417-426, 1968.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Bloch. **The Motivation to Work**. 2. ed. New York: John Wiley, 1959.

Disponível em:
http://www.crarj.org.br/site/leitura/textos_class/traduzidos/motivacao_para_trabalhar/publicacao/index.html#/2/. Acesso em: 06.08.2014.

HERZBERG, Frederick. **One More Time**: how do you motivate employees? Harvard Business Review 46 (January): 53-62, 1968.

IF GOIANO – INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO. **Normas e Critérios para Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos Estáveis e em Estágio Probatório do IF Goiano**. Disponível em: <http://www.ifgoiano.edu.br/home/wp-content/uploads/2012/05/NORMAS-AVALIA%C3%87%C3%83O-SERVIDORES1.pdf>. Acesso em 04.08.2015.

IF GOIANO – INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO. **Regulamento para o Programa de Capacitação dos Servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano**. Disponível em: <http://www.ifgoiano.edu.br/home/wp-content/uploads/2012/05/REGULAMENTO-CAPACITA%C3%87%C3%83O-VIGENTE.pdf>. Acesso em 05.08.2015.

IF GOIANO – INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO. **Regulamento da Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação do Instituto Federal Goiano**. Disponível em: <http://www.ifgoiano.edu.br/home/wp-content/uploads/2011/04/ANEXO-DA-PORTARIA-N%C2%BAxxx-PROPOSTA-DGP-final-2-elias.pdf>. Acesso em: 02.02.2015

JUSTEN FILHO, Marçal. **Serviço Público no Direito Brasileiro**. In: CARDOZO, José Eduardo Martins; QUEIROZ, João Eduardo Lopes; SANTOS, Márcia Walquíria Batista dos (Org.). Curso de Direito Administrativo Econômico. v.1. São Paulo: Malheiros, 2006, p.376.

KAPLAN, Robert; NORTON, David P. A. **Estratégia em Ação**: Balanced Scorecard. 20.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KHOYRY, Karim. **Liderança é uma Questão de Atitude**. São Paulo: Editora Senac, 2.ed. São Paulo, 2009.

LADEIRA, L. B.; COSTA, D. V. F.; COSTA, M. P. do C. O conflito de gerações e o impacto no ambiente de trabalho. **IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg9/anais/T13_0574_3783.pdf. Acesso em 07 dez. 2014.

LANCASTER, Lynne C.; STILLMAN, David. **O Y da Questão**: Como a Geração Y está transformando o mercado de trabalho. São Paulo: Saraiva, 2011.

LOCKE, E. A. **The Nature and Causes of Job Satisfaction**. In: DUNNETTE, M. D. (Ed.). Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally, 1976, p.297-349.

MADEIRA, Jose Maria Pinheiro. **Administração Pública**. 10 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MALVEZZI, Sigmar. **Prefácio**. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamento de Metodologia Científica** 7. ed. São Paulo: Alas, 2010.

MARTINS, M. C. F.; SANTOS, G. E. Adaptação e validação de construto de Escala de Satisfação no Trabalho. **Psico-USF**. v. 11, n.2, p.195-205, jul./dez. 2006. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psicousf/v11n2/v11n2a08.pdf>. Acesso em: 01 dez 2014.

MARTINS, M. C. F. **Satisfação no Trabalho**: elaboração de instrumento e variáveis que afetam a satisfação (Dissertação de Mestrado) - Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 1984.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARX, K. **O Capital**. Vol.1, São Paulo: Abril Cultural, 1983.

MASI, Domenico de. **O Ócio Criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2000.

MASLOW, A. H. A. Theory of Human Motivation. **Psychological Review**, n. 50, p.370-396, 1943.

MASLOW, A. **Motivation and Personality**. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1954. Disponível em: http://www.cra-rj.org.br/site/leitura/textos_class/traduzidos/MOTIVATIVACAO_PERSONALIDADE/#!/147/zoomed. Acesso em: 03 abr2014.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCSHANE, Steven L.; GLINOW, Mary Ann Von. **Comportamento Organizacional**: conhecimento emergente. Realidade global. Trad. Francisco Araújo da Costa. 6.ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MEC – MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Secretaria Executiva. Subsecretaria de Assuntos Administrativos. Coordenação Geral de Gestão de Pessoas. **Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC**. Brasília, 28 de novembro de 2005. Disponível em: <https://www.google.com/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=Of%C3%ADcio+Circular+n%C2%BA+015%2F2005%2FCGGP%2FSAA%2FSE%2FMEC>. Acesso em: 10.08.15

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica**. 11. ed. São Paulo: Atlas Editora, 2012.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 22. ed. São Paulo: Malheiros, 1997.

MELEIRO, A. R.; SIQUEIRA, M. M. M. **Os Impactos do Suporte do Supervisor e de Estilos de Liderança sobre Bem-Estar no Trabalho**. XXIX ENANPAD textos completos. Brasília. CD-ROM, EOR-B 992, 2005.

MENDONÇA, A. F.; ROCHA, C. R. R.; NUNES, H. P. **Trabalhos Acadêmicos: planejamento, execução e avaliação**. Faculdades Alves Faria. Goiânia, 2008.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

NOGUEIRA, P.R; PASQUALI, L. Satisfação no Trabalho: construção de um instrumento. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v.33, p.3-18, 1981.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. 2. ed. São Paulo: Integrare, 2010.

PACHECO, Eliezer. **Os Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica**. Brasília: Moderna, 2011.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública: teoria e questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PAZZAGLINI FILHO, Marino. **Princípios constitucionais reguladores da administração pública: agentes públicos, discricionariedade administrativa, extensão da atuação do Ministério Público e do controle do poder judiciário**. 3. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2008.

PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon. (Orgs.). **Administração Pública: coletânea**. Trad. Sonia Midori Yamamoto, Mirian Oliveira. São Paulo: Unesp, 2010.

PORTER, Lyman W.; LAWLER, Edward E. **Managerial Attitudes and Performance**. Homewood, IL: Dorsey Press, 1968.

RIBAS, Andréia Lins; SALIM, Cassiano Ramalho. **Gestão de Pessoas para Concursos**. 2. ed. rev. e atual. Brasília: Alumnus, 2014.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Trad. Reynaldo Cavalheiro Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen. P.; DECENZO, David A. **Fundamentos de Administração**: conceitos essenciais e aplicações. Trad. Robert Brian Taylor. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

_____. **Industrial and Organizational Psychology**: research and practice. Chichester: John Wiley, 2006.

SCHERMERHORN, John R. Jr.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 1998.

SCHERMERHORN, John R. Jr.; **Administração**: conceitos fundamentais. Trad. Tereza Cristina Padilha de Souza, Eduardo Benedito Curtolo. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

SCHUJIMANN, Adriana; COSTA, Silvia Generali da. e Cols. **Amizade no Local de Trabalho**. In: COSTA, Silvia Generali da. (Orgs.) *Psicologia Aplicada à Administração*. São Paulo: Elsevier, 2011.

SIQUEIRA, M. M. M. **Satisfação no Trabalho** (Dissertação de Mestrado) - Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 1978.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional**: análise de um modelo pós-cognitivo. (Tese de Doutorado) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M. M. M. e cols. **Medidas de comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. São Paulo: Bookman, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR, S. J. **Vínculos do trabalhador com o trabalho e com a organização**. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004, p.300-330.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-estar no Trabalho. **Psicologia**: teoria e pesquisa. Brasília, vol. 24, n. 2, p.201-209, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M.; ORENGO, V.; PEIRÓ, J. M. **Bem-Estar no Trabalho**. In: M. M. M. Siqueira (org.). *Novas Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2014, p.39-51.

SIQUEIRA, M. M. M.; e cols. **Intenção de Rotatividade**. In: M. M. M. Siqueira (org.). *Novas Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2014, p.39-51.

SMITH, P.C.; KENDALL, L. M.; HULIN, C. L. **The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement**. Chicago: Rand-McNally, 1969.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. Trad. Cid Knipel Moreira, Célio Knipel Moreira. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

STAW, B. M. & ROSS, J. (1985). Stability in the Midst of Change: a dispositional approach to job attitudes. **Journal of Applied Psychology**, 70, 469-480.

TACKHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TAMAYO, Alvaro (2000). Prioridades Axiológicas e Satisfação no Trabalho. **Revista de Administração**, 35, 37-47. Disponível em: file:///C:/Users/admin/Downloads/3502037.pdf. Acesso em: 30 mar 2015.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1970.

TOMEI; Patrícia Amélia; LANZ, Luciano Quinto. **Confiança nas Organizações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: PUC-Rio, 2015.

VROOM, V.H. **Work and Motivation**. New York: John Wiley. 1964. Disponível em: http://www.cra-rj.adm.br/publicacoes/textos_classicos/WORK_AND_MOTIVATION/#2

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

VILELA, Fábio Goulart. **Manual de direito do trabalho: teoria e questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

WALDO, Dwinght. **O Estudo da Administração Pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

WEBER, M. **Os Fundamentos da Organização Burocrática: uma construção do tipo ideal**. In: Campos, E. C. (org.). Sociologia da burocracia. Rio de Janeiro: Zahar, 1966.

WEISS, H. M. (2002). Deconstructing Job Satisfaction: separations, beliefs and effective experiences. **Human Resource Management Review**, 2, 173-194.

WOLECK, A. (2002). O trabalho, a ocupação e o emprego: uma perspectiva histórica. **Revista Leonardo Pós – Instituto Catarinense de Pós-Graduação**, 1, 1-15. Disponível em: <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev01-05.pdf> Acesso em 01 dez 2014

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZEMKE, R.; RAINES, C.; FILIPCZAK, B. **Generations at Work: managing the clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in your workplace**. AMACOM, New York, NY, 2000.

ANEXO A - Modelo de questionário para pesquisa de Satisfação no Trabalho

Questionário

Prezado Servidor Técnico-Administrativo,

Atualmente, estou cursando Mestrado em Administração nas Faculdades Alves Faria, onde desenvolvo uma dissertação sobre o tema “Satisfação no Trabalho”. A pesquisa consiste em um estudo de caso junto aos servidores técnico-administrativos. Desta forma, solicito sua colaboração no preenchimento deste questionário. Para tanto, seguem abaixo algumas orientações e esclarecimentos:

1. O questionário está dividido em duas partes:

Parte 1: Escala de Satisfação no Trabalho; **Parte 2:** Dados demográficos sobre você e sobre o seu trabalho (estas informações são muito importantes, pois permitirão comparar diferentes grupos de servidores em relação ao estudo proposto);

2. Todos os questionários são totalmente **anônimos**, permitindo total liberdade nas respostas, para que cada um possa expressar o que realmente pensa sobre o assunto;

3. Os questionários não são um teste, portanto, não há respostas certas ou erradas;

4. Todos os dados serão tratados de forma conjunta, jamais individualmente;

5. O tempo médio que você gastará para responder ao presente questionário é de, aproximadamente, 10 a 12 minutos;

6. Caso haja alguma dúvida no preenchimento do questionário, favor entrar em contato por e-mail, telefone ou mesmo por contato pessoal;

7. Considerando os prazos para o cumprimento desta pesquisa, solicito que procedam a sua devolução até o dia 01 de junho de 2015;

8. Reitero a confidencialidade total das respostas e asseguro que serão reportados apenas os resultados conjuntos, jamais os individuais;

9. Reitero ainda a importância de sua colaboração no preenchimento do presente questionário.

Grata pela disponibilidade,
Atenciosamente,

Escala de Satisfação no Trabalho – EST

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles. Dê sua resposta anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

- 1= Totalmente insatisfeito
- 2= Muito insatisfeito
- 3= Insatisfeito
- 4= Indiferente
- 5= Satisfeito
- 6= Muito satisfeito
- 7= Totalmente satisfeito

No meu trabalho atual sinto-me...

- () Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.*
- () Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
- () Com o número de vezes em que eu já fui promovido nesta empresa.*
- () Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.
- () Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho. *
- () Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.*
- () Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.*
- () Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.*
- () Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.
- () Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.*
- () Com a capacidade do meu trabalho absorver-me.*
- () Com o meu salário comparado ao meu custo de vida.
- () Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.
- () Com a maneira com que me relaciono com os meus colegas de trabalho.
- () Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês.
- () Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.*
- () Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colega de trabalho.
- () Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.
- () Com o entendimento entre mim e meu chefe.*
- () Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa.
- () Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.*
- () Com a maneira como meu chefe me trata.*
- () Com a variedade de tarefas que realizo.*
- () Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.*
- () Com a capacidade profissional do meu chefe.*

*Itens que compõem a versão reduzida de EST (15 itens)

Fonte: Siqueira, 2008, p.272

DADOS DEMOGRÁFICOS

É importante saber alguns dados demográficos, com a finalidade de comparar as opiniões de diferentes grupos.

Sexo: ☐ M ☐ F

Idade: ☐ até 34 anos ☐ 35 a 45 anos ☐ 46 acima

Nível de Escolaridade: ☐ Ensino Médio ☐ Graduação ☐ Pós-Graduação ☐ Mestrado
☐ Doutorado

Qual a sua categoria hierárquica atual?

☐ Diretor ☐ Coordenador Geral(a)/Gerente ☐ Chefe de Unidade
☐ Chefe de Seção ☐ Chefe de Divisão ☐ Chefe de Setor
☐ Assistente em Administração (apoio)

Período de Trabalho?

☐ Integral (40h/semana)
☐ Flexibilizado (30h/semana)
☐ Especial (horário diferenciado)

Qual o seu tempo de serviço na organização?

☐ inferior a 3 anos ☐ 3 a 5 anos ☐ 6 a 10 anos ☐ 10 anos acima

Unidade a que pertence

☐ Reitoria
☐ Campos Belos
☐ Catalão
☐ Ceres
☐ Cristalina
☐ Hidrolândia
☐ Ipameri
☐ Iporá
☐ Morrinhos
☐ Posse
☐ Rio Verde
☐ Trindade
☐ Urutaí

ANEXO B – Artigo 37 da Constituição Federal de 1988 – Princípios da Administração

Pública

Título III

Da Organização do Estado

Capítulo VII

Da Administração Pública

Seção I

Disposições Gerais

Art. 37. A administração pública direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e, também, ao seguinte:

I – os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei;

II – a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração;

III – o prazo de validade do concurso público será de até dois anos, prorrogável uma vez, por igual período;

IV – durante o prazo improrrogável previsto no edital de convocação, aquele aprovado em concurso público de provas ou de provas e títulos será convocado com prioridade sobre novos concursados para assumir cargo ou emprego, na carreira;

V – os cargos em comissão e as funções de confiança serão exercidos, preferencialmente, por servidores ocupantes de cargo de carreira técnica ou profissional, nos casos e condições previstos em lei;

VI – é garantido ao servidor público civil o direito à livre associação sindical;

VII – o direito de greve será exercido nos termos e nos limites definidos em lei complementar;

VIII – a lei reservará percentual dos cargos e empregos públicos para as pessoas portadoras de deficiência e definirá os critérios de sua admissão;

IX – a lei estabelecerá os casos de contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público;

X – a revisão geral da remuneração dos servidores públicos, sem distinção de índices entre servidores públicos civis e militares, far-se-á sempre na mesma data;

XI – a lei fixará o limite máximo e a relação de valores entre a maior e a menor remuneração dos servidores públicos, observados, como limites máximos e no âmbito dos respectivos Poderes, os valores percebidos como remuneração, em espécie, a qualquer título, por membros do Congresso Nacional, Ministros de Estado e Ministros do Supremo Tribunal Federal e seus correspondentes nos Estados, no Distrito Federal e nos Territórios, e, nos Municípios, os valores percebidos como remuneração, em espécie, pelo Prefeito;

XII – os vencimentos dos cargos do Poder Legislativo e do Poder Judiciário não poderão ser superiores aos pagos pelo Poder Executivo;

XIII – é vedada a vinculação ou equiparação de vencimentos, para o efeito de remuneração de pessoal do serviço público, ressalvado o disposto no inciso anterior e no art. 39, § 1º;

XIV – os acréscimos pecuniários percebidos por servidor público não serão computados nem acumulados, para fins de concessão de acréscimos ulteriores, sob o mesmo título ou idêntico fundamento;

XV – os vencimentos dos servidores públicos, civis e militares, são irredutíveis e a remuneração observará o que dispõem os arts. 37, XI, XII, 150, II, 153, III, e 153, § 2º, I;

XVI – é vedada a acumulação remunerada de cargos públicos, exceto, quando houver compatibilidade de horários:

- a) a de dois cargos de professor;
- b) a de um cargo de professor com outro técnico ou científico;
- c) a de dois cargos privativos de médico;

XVII – a proibição de acumular estende-se a empregos e funções e abrange autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações mantidas pelo poder público;

XVIII – a administração fazendária e seus servidores fiscais terão, dentro de suas áreas de competência e jurisdição, precedência sobre os demais setores administrativos, na forma da lei;

XIX – somente por lei específica poderão ser criadas empresa pública, sociedade de economia mista, autarquia ou fundação pública;

XX – depende de autorização legislativa, em cada caso, a criação de subsidiárias das entidades mencionadas no inciso anterior, assim como a participação de qualquer delas em empresa privada;

XXI – ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.

§ 1º A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos.

§ 2º A não-observância do disposto nos incisos II e III implicará a nulidade do ato e a punição da autoridade responsável, nos termos da lei.

§ 3º As reclamações relativas à prestação de serviços públicos serão disciplinadas em lei.

§ 4º Os atos de improbidade administrativa importarão a suspensão dos direitos políticos, a perda da função pública, a indisponibilidade dos bens e o ressarcimento ao erário, na forma e gradação previstas em lei, sem prejuízo da ação penal cabível.

§ 5º A lei estabelecerá os prazos de prescrição para ilícitos praticados por qualquer agente, servidor ou não, que causem prejuízos ao erário, ressalvadas as respectivas ações de ressarcimento.

§ 6º As pessoas jurídicas de direito público e as de direito privado prestadoras de serviços públicos responderão pelos danos que seus agentes, nessa qualidade, causarem a terceiros, assegurado o direito de regresso contra o responsável nos casos de dolo ou culpa.