

UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES – UCAM  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ALINE SILVA DE ALMEIDA CRETTON RIBEIRO

**AVALIAÇÃO ESTATÍSTICA DA SATISFAÇÃO COM O TRABALHO  
EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO: ESTUDO DE CASO DO IFF  
CAMPUS CAMPOS-CENTRO**

CAMPOS DOS GOYTACAZES, RJ  
Dezembro de 2013

UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES – UCAM  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Aline Silva de Almeida Cretton Ribeiro

**AVALIAÇÃO ESTATÍSTICA DA SATISFAÇÃO COM O TRABALHO  
EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO: ESTUDO DE CASO DO IFF  
CAMPUS CAMPOS-CENTRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Candido Mendes – Campos/RJ, para obtenção do grau de MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Orientador: Prof. Eduardo Shimoda, D.Sc.

CAMPOS DOS GOYTACAZES, RJ  
Dezembro de 2013

ALINE SILVA DE ALMEIDA CRETTON RIBEIRO

**AVALIAÇÃO ESTATÍSTICA DA SATISFAÇÃO COM O TRABALHO  
EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO: ESTUDO DE CASO DO IFF  
CAMPUS CAMPOS-CENTRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Candido Mendes – Campos/RJ, para obtenção do grau de MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Aprovada em 15 de dezembro de 2013.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Eduardo Shimoda, D.Sc. – orientador  
UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES - CAMPOS

---

Prof. Aldo Shimoya, D.Sc.  
UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES - CAMPOS

---

Prof. Jefferson Manhães de Azevedo, D.Sc.  
IFF – CAMPOS

CAMPOS DOS GOYTACAZES , RJ  
2013

À Deus, Senhor da minha vida, que me capacitou para chegar até aqui, à minha família que sempre me apoiou e esteve ao meu lado.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida, pela capacidade de aprender e reaprender continuamente.

Agradeço a minha família por compreender a minha ausência durante o tempo em que me dediquei ao mestrado.

Agradeço ao orientador Prof. D.Sc. Eduardo Shimoda, pela dedicação e encorajamento contínuos na pesquisa, aos demais Mestres da casa, pelos conhecimentos transmitidos.

Agradeço ao IFF pelo programa de incentivo à capacitação e ao Diretor Geral do IF Fluminense *campus* Campos-Centro pelo apoio institucional.

Aos meus amigos que, direta ou indiretamente, me ajudaram e apoiaram no decorrer dos estudos.

Tudo tem o seu tempo determinado,  
e há tempo para todo o propósito  
debaixo do céu.

Ecl 3.1

## RESUMO

### AVALIAÇÃO ESTATÍSTICA DA SATISFAÇÃO COM O TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO: ESTUDO DE CASO DO IFF CAMPUS CAMPOS-CENTRO

Este estudo procurou avaliar a satisfação dos servidores do IFF *campus* Campos-Centro com o trabalho. Os dados foram obtidos através de entrevista realizada em três etapas distintas quanto ao tempo e ao método, utilizando questionário próprio, tendo como base, indicadores descritos na literatura sobre satisfação no trabalho. A elaboração do questionário inclui três etapas: a primeira, de caráter exploratório e respondida por 14 servidores; a segunda, para seleção dos itens para o questionário final, respondida por 45 servidores; e a terceira, que consistiu na aplicação da versão final do questionário, contendo uma parte de perguntas objetivas em relação ao perfil do respondente e outra parte em que o servidor deveria responder sobre sua satisfação de forma geral com o emprego atual no IFF e quanto à importância e satisfação de 25 itens. O questionário final foi respondido por 232 servidores (40% do total; margem de erro = 5%). Foram calculados os coeficientes de correlação de Pearson, após a aplicação da segunda etapa do questionário, realizada a análise de variância e teste de Tukey, após aplicação do questionário final e adotados os métodos estatísticos de satisfação simples, GAP, importância/satisfação e abordagem multiplicativa na análise da satisfação no trabalho dos servidores do IFF *campus* Campos-Centro. Foi observado que, de uma forma geral, os servidores do IFF *campus* Campos-Centro, encontram-se satisfeitos no trabalho, com média da satisfação geral = 3,8, numa escala de 1 a 5. Os servidores classificaram “o bom exemplo dado pelo superior imediato” como o item mais importante em relação ao trabalho e o item relacionado às “oportunidades de desenvolver atividades extras com remuneração” o menos importante. Observou-se, também, que os itens: “incentivar e adotar hábitos sustentáveis”, “estacionamento” e “mecanismos de comunicação dentro do Instituto”, são os mais prioritários para melhoria quando analisados por todos os métodos estatísticos utilizados neste trabalho, enquanto o item “localização da instituição” apresentou maior satisfação por parte dos servidores.

Palavras-chave: motivação e satisfação no trabalho, servidores de instituição pública de ensino, IFF.



## ABSTRACT

### STATISTICAL EVALUATION OF SATISFACTION WITH WORK IN AN EDUCATIONAL INSTITUTION: A CASE STUDY IFF *CAMPUS* CAMPOS-CENTRO

This study sought to evaluate the satisfaction of servers IFF *campus* Campos-Centro with work. Data were obtained through interviews conducted in three phases as to time and method, using questionnaires, based on indicators described in the literature on job satisfaction. The development of the questionnaire includes three steps, the first exploratory, answered by 14 servers, the second for selecting items for the final questionnaire, answered by 45 servers and the third and final application of the final version of the questionnaire with a portion of objective questions in relation to the profile of the respondent and another part where the server should answer about their general satisfaction with the current job at the IFF and the importance and satisfaction with 25 items. The final questionnaire was answered by 232 servers, ie, 40% of all servers, with a margin of error of 5%. We calculated the Pearson correlation coefficients, after application of the second stage of the survey, carried out the analysis of variance and Tukey's test, after application of the final questionnaire and statistical methods adopted simple satisfaction, GAP, importance / satisfaction and multiplicative approach in the analysis of job satisfaction servers IFF *campus* Campos-Centro. It was observed that, in general, servers of IFF *campus* Campos-Centro, are satisfied at work, with an average overall satisfaction = 3.8 on a scale of 1 to 5. The servers ranked "the good example set by the immediate superior" as the most important item in relation to work and the item related to "opportunities to develop additional activities to pay" the least important. Search results classify the items: "encourage and adopt sustainable habits", "parking" and "communication mechanisms within the Institute," as the highest priority for improvement when analyzed by all the statistical methods used in this work, while the item "location the institution" had higher satisfaction on the part of the servers.

Keywords: motivation and job satisfaction, servers public university, IFF.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1– Pirâmide de Maslow .....	29
Figura 2– Índice de importância atribuída ao item.....	65
Figura 3– Índice de satisfação atribuída ao item .....	66
Figura 4– GAP do índice de importância e satisfação.....	67
Figura 5– Importância x Satisfação .....	68
Figura 6– Ampliação dos quadrantes “manter” e “melhorar” .....	69
Figura 7– Insatisfação Ponderada.....	70
Figura 8– Ranking de Prioridade por método estatístico.....	71

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Resultado da primeira fase.....	60
Tabela 2: Resultado da segunda fase.....	62

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Relação dos itens e teorias associadas.....	48
Quadro 2: Descrição detalhada dos itens.....	52

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IFF – Instituto Federal Fluminense

ORT - Organização Racional do Trabalho

REDITEC – Reunião dos Dirigentes das Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	16
2.1	OBJETIVO GERAL .....	16
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
<b>3</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	17
3.1	SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	17
3.1.1	<b>Satisfação como sinônimo de motivação</b> .....	21
3.1.2	<b>Satisfação como oposto à insatisfação</b> .....	22
3.1.3	<b>Satisfação como fenômeno distinto à insatisfação</b> .....	23
3.1.4	<b>Satisfação como atitude</b> .....	23
3.1.5	<b>Satisfação como estado emocional positivo</b> .....	24
3.2	TEORIAS DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	24
3.2.1	<b>Teorias de Conteúdo</b> .....	28
3.2.2	<b>Teorias de processo</b> .....	32
3.3	ESTUDOS ATUAIS SOBRE SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	36
3.4	O IFF .....	41
3.4.1	<b>O Papel da Gestão de Pessoas</b> .....	43
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	45
4.1	AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA .....	45
4.2	ELABORAÇÃO E APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO .....	45
4.2.1	<b>Primeira fase (análise exploratória)</b> .....	46
4.2.2	<b>Segunda fase (elaboração e aplicação do 1º questionário fechado)</b> .....	47
4.2.3	<b>Terceira fase (elaboração e aplicação do questionário final)</b> .....	50
4.3	ANÁLISES ESTATÍSTICAS .....	57
<b>5</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	59

5.1	RESULTADOS DA PRIMEIRA FASE .....	59
5.2	RESULTADOS DA SEGUNDA FASE .....	60
5.3	RESULTADOS DA TERCEIRA FASE .....	63
5.3.1	<b>Perfil dos entrevistados</b> .....	63
5.3.2	<b>Importância atribuída ao item</b> .....	64
5.3.3	<b>Satisfação simples</b> .....	65
5.3.4	<b>Análise do GAP</b> .....	66
5.3.5	<b>Importância X satisfação</b> .....	67
5.3.6	<b>Insatisfação ponderada</b> .....	69
5.3.6	<b>Comparação entre os métodos de análise</b> .....	71
6	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	77
6.1	CONCLUSÕES .....	77
6.2	TRABALHOS FUTUROS .....	80
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	81
	APÊNDICE A.....	93
	APÊNDICE B.....	94
	APÊNDICE C .....	95
	APÊNDICE D .....	96

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho é uma categoria primária da existência humana, uma de suas singularidades. Nos primórdios traduzidos como ação da espécie humana sobre a natureza, motivada pela necessidade de sobrevivência e de atendimento a suas necessidades básicas, esta relação homem-natureza constituiu-se numa ação imprescindível ao ser humano, na construção de sua racionalidade. É neste processo de relações e de intervenção na natureza para produzir seus meios de sobrevivência que se reconhece, pois, o sentido original do trabalho. É, pois, pelo trabalho que o ser humano transforma a natureza e, neste processo ele também se constitui como ser racional e, portanto, humano (MARX, 1991).

No decorrer dos tempos, à medida que as necessidades básicas do ser humano foram satisfeitas e outras necessidades surgindo, o ser humano foi aprimorando sua vida em sociedade, bem como sua capacidade de recriar e aperfeiçoar o processo de trabalho. Sucessivas formas de produção e de organização do trabalho foram surgindo e, conseqüentemente, novas relações de vida. Pouco a pouco, essas relações de vida e de trabalho se distanciaram daquele sentido original e atingiram grau elevado de exploração e de apropriação de bens naturais e da força de trabalho humano, visando essencialmente ao lucro. O trabalho passa a ser apropriado como uma externalidade do ser e de seu significado primeiro.

Nos tempos de agora, sem que possa se considerar o seu sentido ontológico, o mundo do trabalho apresenta uma complexa e sofisticada rede de relações, exigindo constantes adaptações a realidades muitas vezes contrárias à natureza

humana, gerando insatisfações, o que faz gerar o absenteísmo, o *stress* e por vezes, doenças.

As transformações vivenciadas na esfera da economia, da política e da sociedade e a globalização têm influenciado todo o mundo, provocando transformações nas relações sociais, na força de trabalho e nas organizações, sejam elas públicas ou privadas. Assim, à medida que novos e diferentes desafios são postos, as organizações precisam responder positivamente às mudanças, reorganizando sua estrutura, adotando novas técnicas de gestão e utilizando-se de tecnologia e inovação a fim de sobreviverem, compatibilizando-se com a nova realidade mundial.

Nesse contexto, os trabalhadores representam o recurso estratégico diferencial para o sucesso frente ao novo, podendo contribuir para o aumento da produtividade e da competitividade organizacional, através de suas habilidades, conhecimento e competência. Edvinsson e Malone (1998) confirmam essa afirmação ao dizerem que contemporaneamente tem se dado ênfase à ideia de que as organizações possuem um capital humano e que esse capital humano diz respeito às competências e a capacidade que os empregados possuem para agir em diversas situações.

Ao considerar os trabalhadores como recurso estratégico diferencial nas organizações, e conforme Dessen e Paz (2010), a importância do trabalho para o homem e que grande parte da sua vida acontece nesse ambiente, é necessário descobrir e entender o que reflete em seu comportamento atitudes associadas ao comprometimento organizacional e que tornem sua relação com o ambiente de trabalho agradável e prazerosa (DANNA; GRIFFIN, 1999; WARR, 2007).

O IFF, objeto desta pesquisa, nos últimos 6 anos ampliou o quadro de servidores em 92%, ou seja, de 630 servidores, até dezembro de 2007, para 1209 servidores, até julho de 2012, após integrar-se ao projeto de expansão da Rede Federal, iniciado em 2005. Nesse contexto, torna-se necessário retomar o pensar, considerando o quadro de servidores como parte integrante dessa nova história que está por se construir, a partir de mudanças consideráveis na qualidade de vida e valorização das pessoas. Passa-se a compreender que a expansão da Rede Federal traz para dentro das instituições novas demandas e desafios que envolvem uma nova forma de cuidar das pessoas enquanto sujeitos integrantes e essenciais



para o sucesso face ao novo. Significa refletir sobre o sentido da vida nas relações com o trabalho.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo desta pesquisa é avaliar a satisfação no trabalho dos funcionários do Instituto Federal Fluminense *campus* Campos-Centro e identificar, através de métodos estatísticos, os pontos a serem melhorados na Instituição, na visão dos servidores.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O referido estudo propõe-se a alcançar os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar a satisfação geral no trabalho dos servidores do IFF *campus* Campo-Centro;
- b) Identificar os itens relacionados à satisfação no trabalho para os servidores do IFF *campus* Campo-Centro;
- c) Identificar o nível de satisfação no trabalho dos servidores do IFF *campus* Campo-Centro em relação a cada item;
- d) Identificar os pontos a serem melhorados e os que devem ser mantidos do IFF *campus* Campo-Centro.

### 3 REVISÃO DE LITERATURA

#### 3.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

O trabalho é algo que complementa e dá sentido a vida. É considerado como uma das maneiras mais importantes de posicionar o homem como indivíduo único (LUNARDI FILHO, 1997; ALBERTO, 2000), exerce influencia sobre o estado emocional, manifestando-se em forma de alegria quando há a satisfação ou de sofrimento decorrente da insatisfação (LOCKE, 1969; LOCKE 1976; LOCKE 1984), além de ser visto como um dos componentes da felicidade humana, em que a felicidade no trabalho decorre do sentimento de prazer, do sentimento de contribuição e da satisfação das necessidades psicossociais (ALBERTO, 2000).

O trabalho tornou-se um local onde o indivíduo busca significado e identidade. É no trabalho que as pessoas buscam a satisfação com a vida, pois se trata de um ambiente propício para que o ser humano prove o propósito de sua existência, já que este possui um anseio inato por fazer a diferença (KOUZES; POSNER, 1991).

É também o trabalho que proporciona ao indivíduo ser autônomo e independente, permite uma contribuição social e ritma os dias e as estações da vida (MORIN, 2009). Para Oliveira (2004) e Coda e Fonseca (2004) dependendo da importância atribuída ao próprio trabalho e da centralidade desde na vida da pessoa, o trabalho pode exercer funções de: atribuição de status e prestígio, obtenção de retorno financeiro, ocupação (atividade), estabelecimento das relações interpessoais,

sensação de estar sendo útil à sociedade e autorrealização.

De acordo com Antunes (2010), uma vida sem sentido no trabalho implica numa vida sem sentido fora dele e conseqüentemente, de alguma forma, a vida fora do trabalho recebe reflexo da vida laborativa.

Santana et al. (2012) diz que, de acordo com o julgamento de algumas pessoas, o trabalho só tem sentido quando tem um significado, uma razão ou um objetivo, enquanto que para outras pessoas, o trabalho é o que garante a sobrevivência, por isso é a fonte de sentido para a vida.

Ao considerar a importância do trabalho para o homem e que grande parte da sua vida acontece nesse ambiente (DESSEN; PAZ, 2010) é necessário descobrir e entender o que reflete em seu comportamento atitudes associadas ao comprometimento organizacional e que tornem sua relação com o ambiente de trabalho agradável e prazerosa (DANNA; GRIFFIN, 1999; WARR, 2007).

Muito tem se falado, no meio científico, sobre satisfação no trabalho. Esse amplo interesse pelo tema se dá em decorrência da forte influência da satisfação no trabalho sobre o desempenho do trabalhador, afetando aspectos como as atitudes, a saúde mental e física, com repercussões sobre a vida pessoal/familiar e sobre a empresa onde trabalha (LOCKE, 1976; PÉREZ-RAMOS, 1990; CURA, 1994).

A literatura dispõe de uma variedade de estudos sobre satisfação no trabalho, dentre outras terminologias relacionadas ao tema como motivação, qualidade de vida no trabalho e clima organizacional. Essa variedade de terminologias tem gerado dificuldades e falhas metodológicas nos estudos relacionados ao tema (PÉREZ-RAMOS, 1980; CURA, 1994). Entretanto, há de se considerar que existem diferenças conceituais a cerca da nomenclatura utilizada no estudo. No presente estudo, será utilizado como referencial teórico os conceitos de satisfação no trabalho.

Os estudos de clima organizacional diferem-se dos estudos de medição da satisfação no trabalho, devido à diferença entre os conceitos. As pesquisas de clima organizacional destacam-se pelo seu papel na avaliação da atmosfera organizacional (OLIVEIRA, 1990), na percepção dos empregados sobre características da organização que refletem seus valores e atitudes organizacionais e sobre seu ambiente de trabalho (COLOSSI, 1991).

O estudo da qualidade de vida no trabalho, por outro lado, embora não tenha definições claras quanto ao seu sentido exato, possui o objetivo comum de

propiciar maior humanização no trabalho, envolvendo aspectos psicossociais, estilos de liderança, condições e satisfação no trabalho, etc. (SÁ et al., 2007).

A satisfação no trabalho tem papel determinante na ótica da organização, sendo necessária sua compreensão e manutenção para tentar evitar problemas de insatisfação que possam influenciar a vida organizacional (SANTANA et al., 2012), embora a satisfação seja um estado subjetivo que pode variar de pessoa para pessoa acerca de uma mesma situação e para a mesma pessoa no decorrer do tempo, e estar sujeita a fatores internos e externos ao ambiente de trabalho imediato (FRASER, 1983).

Segundo Tamayo (2004) é necessário intensificar as investigações e discussões sobre esse assunto, já que ainda não há concepções claras nesta área.

Estudos relacionados ao tema podem contribuir para um ambiente profissional mais saudável e propício à realização pessoal, podendo provocar impactos nos mais variados setores da vida do indivíduo (BLUSTEIN, 2008) e da organização como rotatividade, desempenho e absenteísmo (DANNA; GRIFFN, 1999; DANIELS; HARRIS, 2000).

Para Difini (2002) é importante ressaltar que a satisfação e a motivação do empregado, antes de qualquer coisa, trarão benefícios a eles próprios.

De acordo com Machado et al. (2011), a satisfação no trabalho é um tema pertinente. A literatura relaciona um conjunto complexo de variáveis que interagem entre si formando o conceito de satisfação no trabalho. Entretanto, sobre esse fenômeno, são encontradas as mais insipientes e simples explicações, como a ideia de que a satisfação é gerada a partir de incentivos remuneratórios. Fatores intrínsecos relacionados ao crescimento e ao desenvolvimento pessoal, extrínsecos relacionados à segurança no ambiente de trabalho, assim como a motivação são fatores associados à satisfação no trabalho.

O tema satisfação no trabalho, também tem despertado o interesse de estudiosos da área de psicologia que através dos seus estudos buscam identificar como as emoções vivenciadas no contexto do trabalho influenciam a saúde e o desempenho dos profissionais (TRALDI; FIUZA, 2012).

De acordo com Sledge, Miles e Copping (2008), a satisfação no trabalho tem sido associada a resultados organizacionais positivos, tais como maior produtividade, crescimento organizacional, baixos níveis de absenteísmo, maior

inovação, menor *stress*, maior *empowerment*, elevados níveis de motivação contribuindo para uma maior satisfação com a vida.

Para Sharma e Jyoti (2009), o exercício de uma profissão, além de prover o sustento, é de extrema importância na vida pessoal do indivíduo, podendo ser um preditor de bem-estar geral e indicador de qualidade de vida (SMITH, 2007).

Algumas pesquisas indicam a satisfação no trabalho como elemento mais efetivo na previsão da expectativa de vida do que a condição física propriamente dita ou o uso de tabaco (ROBBINS, 1999).

A satisfação é um estado emocional e as emoções implicam em reações físicas involuntárias. Desta forma, há maior ocorrência de qualidade de saúde física e longevidade em indivíduos mais satisfeitos com o trabalho e por outro lado maiores propensões a problemas de saúde como fadiga, dificuldade respiratória, problemas digestivos, perda de apetite, dores musculares e de cabeça, aumento do colesterol, doenças cardíacas aterosclerótica em indivíduos insatisfeitos no trabalho (LOCKE, 1976; HENNE; LOCKE, 1985).

Diversos estudos realizados constataram a relação entre satisfação no trabalho e saúde mental. A exemplo estão os estudos de Rahman e Sem (1987), Zalewska (1996), Rocha (1996), Aasland et al. (1997), Peterson e Dunnagan (1998), Martinez (2002) e Takeda et al. (2002). Entretanto, Almeida Filho e Rouquayrol (1992) atentam para a limitação dos estudos citados, devido ao fato de serem estudos transversais, impossibilitando assim reconhecer as relações causais entre satisfação no trabalho e saúde mental.

Martinez (2003) diz que apesar da influencia que a satisfação no trabalho pode estabelecer sobre a saúde e a vida do trabalhador, ainda não há consenso sobre teorias e conceitos sobre esse construto.

Para Patterson, Warr e West (2004), funcionários mais satisfeitos possuem características de personalidade que os diferem dos demais funcionários. Esses atributos são suscetíveis de serem refletidos no bom desempenho do trabalho.

Judge e Bono (2001) citam que atributos como auto-estima, auto-eficácia e estabilidade emocional, dentre outros, estão significativamente associados a satisfação no trabalho e ao desempenho no trabalho.

Locke (1976) e Henne e Locke (1985), sinalizam que não há consenso sobre o resultado de maior produtividade relacionada à satisfação no trabalho, sobre a queda da produtividade relacionada à insatisfação ou se existem elementos que

afetem tanto a satisfação como a produtividade, entretanto Locke (1984) afirma que podem ocorrer baixas produtividade e qualidade do trabalho em alguns e não em todos os empregados insatisfeitos e que a insatisfação pode ter efeitos sobre a produtividade por meio de absenteísmo, greves e rotatividade.

De acordo com Handy (1978) há pouca evidência de que o funcionário satisfeito produza mais, entretanto há muitas evidências que sugerem que um funcionário satisfeito dificilmente mudará de emprego. Contudo, o referido autor afirma que a adequação das condições de trabalho e a atenção à moral do trabalhador colaboram na redução do absenteísmo e do rotatividade, não aumentando, necessariamente, a produtividade individual.

Para Pocinho e Fragoeiro (2012), apesar do interesse nos estudos da satisfação no trabalho, as posições teóricas sobre os fatores determinantes da satisfação ainda são bastante divergentes. Essa divergência, segundo Lima et al., (1994) está mais relacionada à inexistência de modelos teóricos consistentes na área, do que a ausência da pesquisa empírica.

Martinez (2002) diz que devido à complexidade do tema, as definições sobre satisfação no trabalho podem variar, de acordo com o referencial teórico adotado. Essas variações nas definições são apontadas como causa principal da dificuldade ou falhas metodológicas dos estudos sobre satisfação no trabalho (PÉREZ-RAMOS 1980; CURA 1994). Entretanto, para Bolin (2007), embora os fatores adotados nos diversos estudos da satisfação do trabalho não sejam os mesmos, o conteúdo apresenta semelhança.

Frequentemente pode-se associar a satisfação no trabalho sob diferentes óticas: (a) como sinônimo de motivação, (b) como oposto à insatisfação, (c) como fenômeno distinto à insatisfação, (d) como atitude, ou (e) como estado emocional positivo (MARTINEZ, 2002).

### **3.1.1 Satisfação como sinônimo de motivação**

A motivação, termo originado da psicologia, diz respeito à compreensão dos motivos que leva uma pessoa a adotar determinado comportamento (TARRAGÔ, 1999). Para Archer (BERGAMINE; CODA, 1990), a motivação nasce somente da

necessidade humana e não das coisas que satisfazem as necessidades. Em sua opinião, motivador e fator de satisfação são antíteses. A motivação atua no intelecto, levando a pessoa à tomada de decisão para a ação e origina-se de uma necessidade. Já a satisfação ocorre com o atendimento ou a eliminação de uma necessidade. A satisfação é um comportamento experimentado a partir de uma necessidade atendida (DIFINI, 2002).

Para Locke (1976), a satisfação no trabalho é um estado afetivo positivo fruto da apreciação do emprego ou das experiências correspondentes ao mesmo, enquanto que a motivação refere-se ao método usado na alocação de energia em busca de máxima satisfação das necessidades (PRITCHARD, 2008). A alocação de energia, de acordo com o referido autor depende da direção, do esforço e da persistência com que se encaram as ações.

Embora as definições sobre motivação e satisfação não sejam as mesmas, para Lawler (1986), seus conceitos se relacionam visto que a motivação é a energia que impulsiona a ação, decorrente de juízos prévios, enquanto a satisfação decorre de juízos posteriores à ação.

Sobre a relação motivação x felicidade, Spitzer (1998) diz que, no trabalho, as pessoas motivadas tendem a ser felizes, mas pessoas felizes nem sempre são motivadas.

### **3.1.2 Satisfação como oposto à insatisfação**

A satisfação e a insatisfação no trabalho, na visão de Locke (1976), são situações opostas de um mesmo fenômeno, isto é, um estado emocional que se manifesta em forma de alegria (satisfação) ou sofrimento (insatisfação).

Frequentemente, os estudos que utilizam satisfação e insatisfação como fenômenos opostos, utiliza-se de escalas que vão do extremo “muito satisfeito” até o extremo oposto “muito insatisfeito” (BEGLEY; CZAJKA, 1993; ZALEWSKA, 1999; ELOVAINIO et al., 2000; O'DRISCOLL; BEEHR, 2000; WRIGHT; CROPANZANO, 2000).



### **3.1.3 Satisfação como fenômeno distinto à insatisfação**

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg consideram a satisfação e a insatisfação no trabalho como fenômenos distintos. Os autores que optam por utilizar a Teoria de Herzberg como base nos seus estudos, consideram que a insatisfação é determinada pela carência dos fatores higiênicos ou extrínsecos (remuneração, supervisão, ambiente de trabalho) e a satisfação é determinada pelos fatores motivacionais ou intrínsecos relacionados ao conteúdo do trabalho e aos desafios das tarefas (PÉREZ-RAMOS, 1980; ARAÚJO, 1985; CODA, 1986; LICHT, 1990; PAULA, 1990).

### **3.1.4 Satisfação como atitude**

Para Chiavenato (2003), a organização é composta por pessoas. As pessoas avaliam o ambiente onde vivem e as circunstâncias que a cercam de acordo com sua vivência anterior e com as interações humanas ocorridas durante toda sua vida. Elas estabelecem mais ou menos como as coisas deveriam acontecer no trabalho e aspectos relevantes relacionados a ele. A partir daí fazem comparações entre o ideal estabelecido e a realidade que vive, surgindo então, um juízo e uma atitude associada, o que resulta em um maior ou menor nível de satisfação (PEIRÓ et al., 1991). Entretanto, segundo Chiavenato (2005) não há consenso sobre essa definição, alguns autores defendem que as atitudes podem ser resultado da satisfação, porém raramente constitui sua definição.

### 3.1.5 Satisfação como estado emocional positivo

A satisfação no trabalho é um estado emocional agradável decorrente da avaliação positiva do indivíduo sobre seu trabalho e sobre sua percepção de quanto o trabalho satisfaz ou possibilita satisfazer os valores julgados por ele como importantes no trabalho (LOCKE, 1969; LOCKE, 1976).

Para Pérez-Ramos (1980), satisfação no trabalho associa-se à ideia de felicidade em um sentido mais vivencial do que conceitual, ou seja, de acordo com Wright, Cropanzano (2000), a felicidade, é o reflexo de uma experimentação sentimental ou emocional de grande quantidade de emoções positivas, e menor quantidade de emoções negativas.

## 3.2 TEORIAS DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A seguir, apresenta-se um histórico de como se deu a evolução dos estudos sobre o assunto, mas não se pretende com esse breve relato chegar a conclusões sobre a melhor teoria e a mais convincente.

Para Steuer (1989), o primeiro estudo sobre satisfação no trabalho ocorreu em 1920.

De acordo com Chiavenato (2003), em 1916, surgia na França a Teoria Clássica da Administração, fundada por Fayol (1841-1925) fundamentando-se na estrutura da organização como pressuposto à sua eficiência, enquanto desenvolvia-se nos Estados Unidos a Administração Científica, proposta por Taylor (1856-1915) e outros engenheiros, caracterizada pela ênfase na tarefa realizada pelo operário. Os estudos de Taylor e de Fayol consideravam o operário como mão de obra e tinham como meta a maior produção.

Para Taylor (1911) apud Chiavenato (2003), fatores como salário, personalização da tarefa e condições de trabalho exercem influencia sobre a satisfação do trabalhador. Para este autor, a equalização do salário desmotiva o trabalhador que produz mais e recebe o mesmo salário que o trabalhador que

produz menos, daí veio a justificativa de pagar mais ao operário que produz mais. Desta forma, propôs incentivos salariais e prêmios de produção.

A garantia do bem estar físico do trabalhador influencia a satisfação e a eficiência, na medida em que diminui a fadiga. Outro fator que contribuía para a fadiga era a maneira espontânea ou personalizada com que os trabalhadores executavam suas tarefas sem a previsão de economia de tempo e esforço (TAYLOR, 1911).

Para Taylor (1911) apud Chiavenato (2003), há sempre um método mais rápido e instrumentos mais adequados para a execução de determinada tarefa, do que executá-la a critério de cada operário. Partindo desse pressuposto, estabeleceu a Organização Racional do Trabalho (ORT) na tentativa de substituir métodos empíricos e rudimentares por métodos científicos, partindo de uma análise científica e estudos dos tempos e movimentos.

Frank B. Gilbreth (1868-1924), um engenheiro americano, seguidor de Taylor, utilizando inicialmente os métodos de Taylor concluiu em seus estudos que todo trabalho manual pode ser reduzido a movimentos elementares. A partir daí desenvolveu uma lista de movimentos elementares aos quais deu o nome de *therblig*, anagrama de Gilbreth, que possibilitam decompor e analisar qualquer tarefa (CHIAVENATO, 2003).

A teoria clássica proposta por Fayol (1916) apud Chiavenato (2003), por sua vez, enfatiza a estrutura organizacional como garantia da harmonia e eficiência da organização, partindo do pressuposto que a divisão e a especialização do trabalho exigem coordenação. Segundo Fayol (1916) apud Chiavenato (2003), a iniciativa é uma forma de alcançar a satisfação, porém, dentro de uma visão mecanicista do homem, essa iniciativa deve ser mantida sob o controle dos níveis hierárquicos superiores.

Daí, a melhoria do desempenho dos níveis hierárquicos superiores reflete melhoria nos subordinados e conseqüentemente na organização como um todo. Fayol (1916) apud Chiavenato (2003), definiu cinco elementos que compõem as funções do administrador: previsão, organização, comando, coordenação e controle. Entretanto, seus seguidores não concordando com as afirmações de Fayol trataram de definir os elementos da Administração de acordo com suas concepções, mas não se afastando muito da concepção de Fayol (CHIAVENATO, 2003).

Com o preceito de que os elementos da administração é que constitui uma boa organização, Urwick (1943) apud Chiavenato (2003), apresentou os sete elementos da administração: Investigação, Previsão, Planejamento, Organização, Coordenação, Comando e Controle. Já Gulick (1937) apud Chiavenato (2003), propôs outros sete elementos da administração: Planejamento, Organização, Assessoria, Direção, Coordenação, Informação e Orçamento.

De acordo com Chiavenato (2003), a partir da década de 1930, graças ao desenvolvimento das ciências sociais, principalmente a psicologia do trabalho, surge nos Estados Unidos a Teoria das Relações Humanas, uma abordagem humanística da administração.

Através da abordagem humanística passou-se a transferir a ênfase colocada na tarefa, proposta por Taylor (1911) apud Chiavenato (2003), e na estrutura, proposta por Fayol (1916) apud Chiavenato (2003), pela ênfase nas pessoas que fazem parte da organização. A abordagem humanística surgiu em um período marcado por recessão econômica, inflação, elevado desemprego e forte atuação dos sindicatos (CHIAVENATO, 2003).

De acordo com Chiavenato (2003), foi a partir do final da Segunda Guerra Mundial, que a abordagem humanística da administração teve divulgação fora dos Estados Unidos.

A Teoria das Relações Humanas foi um movimento de reação e oposição à Teoria Clássica da Administração, a partir da necessidade de humanizar e democratizar a Administração. Surgiu a partir das conclusões da Experiência de Hawthorne, coordenada por Mayo (1933) apud Chiavenato (2003), entre os anos de 1927 e 1932. A experiência procurou avaliar a correlação existente entre as condições físicas do ambiente de trabalho, mais especificamente da iluminação, e a eficiência dos empregados por meio da produção. Esta pesquisa estendeu-se à fadiga, aos acidentes de trabalho e à rotatividade do pessoal (CHIAVENATO, 2003).

Os resultados da pesquisa apontaram novas variáveis como elementos de motivação que não se restringe ao salário e as condições de trabalho, mas também fatores como integração social e comportamento social dos empregados, necessidades psicológicas e sociais, novas formas de recompensas e sanções não materiais e a importância do conteúdo do cargo para quem o realiza (CHIAVENATO, 2003).

De acordo com Prado et al. (1985), foi a partir das teses defendidas por Mayo (1933), que as necessidades psicológicas e sociais passaram a ser alvo de pesquisas, devido sua importância no alcance dos objetivos organizacionais.

Com a Teoria das Relações Humanas, uma nova linguagem passou a fazer parte do contexto da Administração como: motivação, comunicação, liderança, organização informal etc. O método e a máquina perdem lugar para a dinâmica de grupo e o *homo economicus*, o comportamento do ser humano motivado unicamente pela busca do dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais do trabalho, cede lugar para o homem social, ao considerar a felicidade humana sob um novo ângulo (CHIAVENATO, 2003).

O comportamento das pessoas é explicado pela motivação. No final da década de 1940, evidenciou-se o estudo da motivação humana, a partir da oposição da teoria das Relações Humanas em relação a teoria Clássica, o que deu origem uma nova teoria, intitulada teoria Comportamental da Administração. Um dos temas principais da Teoria Comportamental da Administração é a motivação humana (CHIAVENATO, 2003).

Tribbet e Rush (1984) definem que as teorias motivacionais podem ser divididas em dois grupos: as Teorias de conteúdo e as Teorias de processo. As teorias de conteúdo procuram determinar as necessidades humanas para explicar o fenômeno da motivação e identificam o comportamento dirigido à satisfação das mesmas, sem considerar aspectos psicológicos envolvidos no processo. A característica mais evidente dessas teorias é a importância dada à identificação das necessidades e dos métodos utilizados na sua satisfação. Já as teorias de processo detêm-se nas etapas da motivação e nos mecanismos psicológicos que envolvem o fenômeno motivacional, nas percepções do indivíduo e suas perspectivas em relação aos seus objetivos e metas pessoais e nos mecanismos consciente de decisão na escolha de realização, ou não, de uma determinada atividade.

Todavia, Martins e Santos (2006), chamam a atenção para o fato de essa classificação incluir várias teorias motivacionais no rol das teorias de satisfação no trabalho, o que contribuiu para uma confusão que prejudicou o esclarecimento e construto de satisfação no trabalho.

Dentre as teorias de conteúdo podemos citar a Teoria da Hierarquia das Necessidades de autoria de Maslow (1954), Teoria Bifatorial de Motivação – Higiene, concebida por Herzberg, Mausner e Snyderman (1962), Teoria Y de

McGregor (1970), Teoria proposta por McClelland (1961), Teoria ERG (Existência-Relacionamento-Crescimento) formulada por Alderfer (1969), Teoria Z de Ouchi (1983).

As teorias que se enquadram como teorias de processo são a Teoria da Dissonância Cognitiva formulada por Festinger (1954), Teoria da equidade de Adams (1963), Teoria da Expectância de Vroom (1964), Teoria do Estabelecimento de Metas de Locke (1975), Teoria de Desempenho-Satisfação de Porter e Lawler (1968), Teorias de Atribuições de Kelly (1971) e a Teoria da Auto-percepção de Bem (1972).

### **3.2.1 Teorias de Conteúdo**

#### **3.2.1.1 Teoria de Maslow**

Na década de 1940, Maslow (1970) propôs a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas. A premissa é de que a motivação é determinada por um impulso de satisfazer necessidades. Nessa teoria, Maslow identificou as principais necessidades humanas e as classificou hierarquicamente segundo uma escala ascendente de necessidades. Esta escala composta por cinco níveis originou a pirâmide das necessidades de Maslow, apresentada na Figura 1. Na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas (respiração, comida, água, sexo, sono, homeostase, excreção), em seguida, as necessidades de segurança (segurança do corpo, do emprego, de recursos, da moralidade, da família, da saúde, da prosperidade), após, as necessidades sociais (amizade, família, intimidade sexual), seguido das necessidades de estima (autoestima, confiança, conquista, respeito dos outros, respeito aos outros) e por último, no topo da pirâmide, as necessidades de autorrealização (moralidade, criatividade, espontaneidade, solução de problemas, ausência de preconceito, aceitação dos fatos).

O propósito da hierarquia das necessidades defendido por Maslow era de que, na medida em que, as necessidades fisiológicas fossem satisfeitas, as necessidades do nível superior iriam surgindo e assim sucessivamente, até que

fossem satisfeitas todas as necessidades. Porém, o próprio autor reconhece que essas necessidades são passíveis de variação na intensidade e na ordem cronológica, de acordo com cada indivíduo.

Apesar dos estudos de Maslow, serem focados nas necessidades humanas, no sentido da vida em geral (MONTANA; CHARNOV, 1998), sua teoria contribui para o entendimento e explicação do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, principalmente no que diz respeito a sua satisfação no trabalho e o esforço para o alcance das necessidades postas segundo a escala da hierarquia das necessidades (PÉREZ-RAMOS, 1980).



Figura 1– Pirâmide de Maslow  
Fonte: Chiavenato (2009, p. 184)

### 3.2.1.2 Teoria de Herzberg

Em 1959, Herzberg, Mausner e Snyderman (1962) apresentam sua teoria na busca da explicação do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Até

então, os estudos não eram focados no comportamento das pessoas no meio organizacional.

A teoria conhecida como os Dois Fatores de Herzberg mostra que existem diferenças entre satisfação e insatisfação (BOLIN, 2007), isto é, a satisfação e a insatisfação são fenômenos distintos, e que existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas: os fatores motivacionais ou intrínsecos e os fatores higiênicos ou extrínsecos.

Os fatores motivacionais ou intrínsecos são relacionados ao trabalho em si, ao reconhecimento, a realização, ao crescimento na carreira e responsabilidades. Já os fatores higiênicos ou extrínsecos estão relacionados ao ambiente e as condições de trabalho, ao salário, as relações interpessoais, a supervisão e as políticas e administração da organização (HERZBERG, 1968; PEDRO; PEIXOTO, 2006; BOLIN, 2007).

Para Herzberg, os fatores motivacionais ou intrínsecos seriam determinantes na satisfação, enquanto que a deficiência dos fatores higiênicos ou extrínsecos contribui para a insatisfação e sua manutenção não gera satisfação. O oposto da satisfação, não é a insatisfação e sim nenhuma satisfação (HERZBERG, 1973).

Fazendo um paralelo entre teoria de Maslow e a Teoria de Herzberg, podem-se associar os fatores motivacionais de Herzberg com os níveis superiores da pirâmide de Maslow e os fatores de insatisfação de Herzberg se relacionam com os níveis inferiores da pirâmide. O nível intermediário da pirâmide de Maslow poderia associar-se tanto aos fatores de motivação quanto aos fatores de insatisfação da teoria de Herzberg (MONTANA; CHARNOV, 1998).

### 3.2.1.3 Teoria X e Y de McGregor

A Teoria Y de McGregor surgiu a partir da Teoria X proposta pelo mesmo autor, devido à falta de consistência e inadequação da primeira. A Teoria X postula que o homem é indolente, ou seja, trabalha o mínimo possível, sem ambição, irresponsável e indiferente às necessidades da organização e que depende da organização controlar suas ações, dirigir e modificar seu comportamento de acordo com os interesses da mesma (MCGREGOR, 1971).



Ao propor a Teoria Y, McGregor, mostra que a principal tarefa da organização é oferecer ao empregado condições orgânicas e métodos de operação, para que eles próprios possam atingir melhor seus propósitos, em consonância com os objetivos da organização (MCGREGOR, 1971).

Desta forma, a proposta da Teoria Y, confia ao homem responsabilidades e autoridade, para que possa desenvolver seu trabalho de forma agradável, estimulando o desafio e a satisfação (BUENO, 2002).

#### 3.2.1.4 Teoria proposta por McClelland

Os estudos de McClelland (1961) partem da teoria das necessidades humanas que se definem como fatores de motivação. De acordo com McClelland (1961), esses fatores são identificados, categorizados e inter-relacionados no conjunto das três necessidades que se manifestam na maioria das pessoas: as necessidades de poder, de afiliação e de realização. As necessidades de realização referem-se ao empenho e a vontade de concretizar. As necessidades de afiliação tratam do desenvolvimento e da manutenção de um adequado relacionamento social. Já as necessidades de poder referem-se ao desejo de dominar, de prestígio, e de controle dos demais.

#### 3.2.1.5 Teoria de Alderfer

A teoria ERG (Existência (E), Relacionamento (R) e Crescimento (G), do inglês Growth) proposta por Alderfer (1969) é derivada da proposta de Maslow para hierarquia das necessidades. Enquanto Maslow propôs um modelo de escala de necessidades com cinco níveis em que o processo se realiza de forma hierárquica e ascendente, Alderfer propôs uma escala de necessidades com três níveis em que o processo pode ocorrer de maneira progressiva ou regressiva, resultante de impedimentos no alcance dos níveis mais altos da escala, resultando no retorno aos níveis inferiores, sempre que nestes últimos tenham se alcançado a satisfação.

As necessidades de Existência (E) correspondem aos dois primeiros níveis da Pirâmide de Maslow, e incluem as necessidades fisiológicas e de segurança, ou seja, as necessidades básicas como respiração, comida, saúde, integridade física etc. As necessidades de Relação (R) correspondem aos terceiro e quarto nível da Pirâmide de Maslow e referem-se as necessidades sociais e de estima como amizade, família, respeito, confiança etc. Já as necessidades de Crescimento (G) relacionam-se com o quarto e quinto níveis da Pirâmide de Maslow, necessidades sociais e de auto-realização, como por exemplo, as necessidades de ser criativo, produtivo, de solucionar problemas.

#### 3.2.1.6 Teoria Z de Ouchi (1983)

A teoria Z de Ouchi (1983) deriva-se das Teorias X e Y propostas por McGregor (1971). Concebida com base no estilo japonês de administração busca encontrar fatores determinantes do comportamento das pessoas em situações de trabalho.

Para Ouchi, o estilo japonês de administração diferencia-se dos demais devido à prioridade dada aos recursos humanos em relação aos demais fatores que interferem no processo de produção e ao valor concedido ao ambiente organizacional estimulador.

Em sua teoria, Ouchi descreve e analisa o ambiente organizacional, as motivações individuais e as etapas psicológicas do crescimento pessoal proporcionadas por um ambiente organizacional estimulador.

### 3.2.2 Teorias de processo

#### 3.2.2.1 Teoria da Dissonância Cognitiva de Festinger (1954)

A Teoria da Dissonância Cognitiva de Festinger (1954) parte do pressuposto de que o homem faz uma autoavaliação de si mesmo e a partir daí estabelece sua autoimagem e características que considera como equivalentes utilizando-as como parâmetro de medida para sua apreciação e comparação com as outras pessoas. Para Keef (1988), como resultado dessa comparação pode surgir o fenômeno psicológico conhecido como “dissonância cognitiva” ao perceber que há discordâncias entre ambas as avaliações. A dissonância cognitiva pode se traduzir por um *stress* de maior ou menor intensidade provocado pela busca em alcançar a condição de equilíbrio psicológico original.

#### 3.2.2.2 Teoria da Equidade de Adams (1963)

Baseando-se na Teoria da Dissonância Cognitiva formulada por Festinger, Adams (1963) propõe sua teoria intitulada Teoria da Equidade partindo do pressuposto que o homem nas situações de trabalho sempre faz comparações entre suas contribuições (desempenho, responsabilidades, etc.) e suas compensações (salário, benefícios, reconhecimento, etc.) com a de outros empregados. Por essas comparações estabelecem-se as percepções de “equidade” e de “inequidade”. A percepção de inequidade se dá quando o empregado avalia que suas compensações estão aquém ou além de suas contribuições. Dessa forma tende a moldar suas ações e/ou dos demais empregados na busca pelo equilíbrio. De acordo com Martins e Santos (2006), na teoria da equidade, a satisfação é definida como ausência de insatisfação.

#### 3.2.2.3 Teoria da Expectância de Vroom (1964)

De acordo com Vroom (1964) a satisfação, as atitudes e o desempenho do indivíduo no trabalho estão altamente ligados à motivação estabelecida a partir da relação de três fatores (VIE) cognitivos: Valência, Instrumentalidade e Expectância,

estabelecidos por cada indivíduo. A multiplicação desses três fatores determina o grau de motivação do indivíduo (LANDY; TRUMBO, 1980).

A valência refere-se à força de atração ou repulsão percebida, ou seja, o valor atribuído. A instrumentalidade é a viabilidade para a realização de determinada tarefa. Já a expectância, refere-se à expectativa de alcançar determinada meta.

Desta forma, se o indivíduo percebe que tem condições de realizar determinada tarefa (instrumentalidade) e que essa realização poderá acarretar no alcance de uma meta desejada (expectância) que ela julga de valor (valência), então ele estará motivado a realizar esta tarefa.

#### 3.2.2.4 Teoria do Estabelecimento de Metas de Locke (1975)

A Teoria de Estabelecimento de Metas proposta por Locke (1975) fundamenta-se na concomitância de certos fatores determinantes do comportamento humano. Esses fatores denominam-se: valores (importância atribuída à determinada meta ou objetivo a ser alcançado) e metas (objetivo desejado).

Os trabalhos de Locke (1975) e Locke (1984) identificaram a associação entre metas e comportamento humano e permitiram determinar a intensidade da influencia estabelecida entre essas variáveis, de forma que os valores que o indivíduo atribui à determinada meta influenciam seu comportamento e dirigem seu pensamento. Do resultado da realização de um valor, ocorre a satisfação.

De acordo com Perez-Ramos (1990), os valores e as metas impulsionam o indivíduo a agir (desempenho), gerando resultados (satisfação) que servirão de *feedback* (reforço) para a atribuição de valores.

Locke (1969) e Locke (1976) considera a medida da satisfação no trabalho como a relação entre o que o indivíduo espera de seu trabalho e o que ele percebe que está recebendo. Desta forma, a satisfação no trabalho está associada a um estado emocional agradável decorrente de uma positiva medida da satisfação no trabalho. Já a insatisfação no trabalho, está associada a um estado emocional não prazeroso resultado de frustrações dos valores do indivíduo. Assim sendo, Locke

(1969), Locke (1976) e Locke (1984) considera satisfação e insatisfação no trabalho não como fenômenos distintos, mas como medidas opostas de um mesmo fenômeno, manifestado em forma de alegria (satisfação) ou sofrimento (insatisfação).

Considerando o trabalho não como uma entidade, mas como uma relação complexa entre elementos como: responsabilidades, papéis, relações, recompensas etc., a satisfação no trabalho é o resultado geral da satisfação com os elementos que o constitui (LOCKE, 1969; LOCKE, 1976).

Para Locke (1984), embora haja diferenças significativas, que variam de indivíduo para indivíduo, a cerca do que os trabalhadores esperam de seus trabalhos, também existem semelhanças consideráveis entre os fatores causais da satisfação no trabalho. Estes fatores causais pertencem a dois grandes grupos: eventos e condições e agentes. Os eventos e condições referem-se ao trabalho em si, ao reconhecimento, às condições de trabalho, ao pagamento, à promoção, entre outros. Já os agentes estão relacionados aos colegas de trabalho, aos supervisores, aos subordinados, à empresa/organização, etc. (LOCKE, 1976).

#### 3.2.2.5 Teoria de Desempenho-Satisfação de Porter e Lawler (1968)

A Teoria de Desempenho-Satisfação proposta por Porter e Lawler (1968) fundamenta-se na característica que cada ser humano tem de prever eventos e propor gratificações almejadas e, até certo ponto, a satisfação de suas necessidades.

Definida, por seus autores, como uma teoria cognitiva, postula-se que a interação de diversas variáveis de ordem pessoal como: personalidade, habilidade, Inteligência, autopercepção, etc. influenciam o processo motivacional (ADAMS, 1962).

#### 3.2.2.6 Teorias de Atribuições de Kelly (1971)

A Teoria de Atribuição Causal de Kelly (1971) parte do “princípio da atenuação”, estabelecendo que determinado fator causal possa produzir possíveis efeitos que podem ser atenuados ou modificados pela influencia de outros incidentes.

### 3.2.2.7 Teoria da Auto-percepção de Bem (1972)

A Teoria da Auto-Percepção proposta por Bem (1972), postula que as pressões externas podem governar o comportamento do indivíduo, nesse caso são variáveis extrínsecas que direcionam o comportamento, entretanto, quando não ocorrem as pressões externas ou essas são menores, o comportamento do indivíduo é guiado pelo seu próprio interesse na atividade, nesse caso o indivíduo está motivado intrinsecamente.

## 3.3 ESTUDOS ATUAIS SOBRE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Como se podem constatar através da evolução das Teorias apresentadas na seção anterior, diversos estudos foram realizados, durante décadas, na tentativa de descobrir como ocorre o fenômeno da satisfação e quais são os fatores associados a este fenômeno. Porém, na opinião de Silva Junior (2001), apesar de décadas de estudos, há controversas entre os pesquisadores sobre o que é e como ocorre a motivação, a satisfação e a insatisfação no trabalho.

Devido à subjetividade do fenômeno da satisfação, seria difícil, se não impossível, segundo Silva (1998), encontrar padrões universais para a determinação deste fenômeno. O estudo da motivação e da satisfação no trabalho possui uma quantidade variada de teorias, por vezes contraditórias, mas que se estabelecem cada uma com a sua verdade metodológica, muitas vezes complementando-se.

Pérez-Ramos (1990) destaca a teoria de Maslow (1954) no roll das teorias de conteúdo e a teoria proposta por Vroom (1964) no grupo das teorias de processo.

De acordo com Martins (2006) um grupo de teóricos como: Vroom (1964), Loffquist e Davis (1969), Orpen (1974), Landy (1978) apud Toulson e Smith (1994) defendem que as reações afetivas do indivíduo dependem das relações entre eles e com o meio. Já um outro grupo de teóricos defendem que a satisfação no trabalho depende da satisfação de necessidades ou atendimento aos valores. Nesse grupo se enquadram: Herzberg, Mausner, Snyderman (1962) e Locke (1976).

Martinez (2002) e Martinez (2003) destaca a Teoria de Locke como sendo a mais utilizada nas pesquisas sobre o tema além de considerá-la como sendo a teoria de maior abrangência e coerência teórica.

Concordam com a mesma opinião de Martinez (2003), os autores Carlotto e Câmara (2008), confirmando a modelo de Locke (1976), Locke (1984) como um dos mais utilizados na literatura sobre o tema, que lista o conteúdo, as condições e ambiente de trabalho, o reconhecimento, a possibilidades de promoção, as relações com os colegas e subordinados, as políticas e competências da empresa e as características da supervisão e gerenciamento, como elementos causais da satisfação no trabalho.

Para Paz (2004), o bem estar pode ser descrito sob dois polos: gratificação (realizações de necessidades e desejos pessoais) e descontentamento (a não realização de necessidades e desejos pessoais). O polo gratificação consiste nos seguintes indicadores: valorização do trabalho, diz respeito à percepção pessoal do funcionário quanto à importância do seu trabalho para ele e para a organização ou para os outros; reconhecimento pessoal, refere-se à percepção sobre a sua recompensa pelo trabalho e sobre ser admirado por suas competências; autonomia, trata da percepção quanto à liberdade de executar seu trabalho segundo seu estilo pessoal; expectativa de crescimento, percepção sobre a possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional; recursos financeiros, percepção de justiça entre o trabalho e o salário que recebe; suporte ambiental, recursos materiais social e tecnológico para o desenvolvimento do trabalho e por último o orgulho por trabalhar na organização.

Dessen e Paz (2010) validaram um instrumento de indicadores de bem-estar pessoal nas organizações baseado em indicadores descritos na literatura acrescidos de outros critérios não mencionados e advindos de entrevista realizada com 54 trabalhadores de diferentes organizações públicas e privadas. O resultado foi um instrumento com sessenta e um itens, subdivididos em dez fatores, sendo eles:

reconhecimento, salário, relações com a chefia, relações com os colegas de trabalho, relações com os clientes, identificação com a organização, oportunidades de crescimento, condições de trabalho, valorização e realização. Esses fatores concordam com a literatura sobre o tema e apresentaram qualidade psicométrica relevantes.

Carlotto e Câmara (2008), em seus estudos, analisaram as propriedades psicométricas do questionário denominado S20/23, elaborado por Meliá e Peiró (1989), mediante criterioso processo de análise e seleção de itens, com base conceitual estabelecida e resultados empíricos (MELIÁ et al., 1990), em uma amostra de trabalhadores da área da educação e da saúde. O questionário foi fundamentado no modelo teórico de Locke (1984) e é uma versão reduzida do questionário S4/82 desenvolvido por Meliá, Peiró e Calatayud (1986). O S20/23 é composto por 23 itens subdivididos em cinco fatores, sendo estes: satisfação com a supervisão (6 itens), com o ambiente físico de trabalho (5 itens), com benefícios e políticas da organização (5 itens), satisfação intrínseca do trabalho (4 itens) e satisfação com a participação (3 itens).

Após os estudos, Carlotto e Câmara (2008) concluíram que a versão brasileira do instrumento, apresenta os requisitos necessários, quanto à consistência interna e validade de construto, apoiando seu uso para a avaliação da satisfação no trabalho no Brasil, embora alertem sobre a necessidade de considerar que há certa instabilidade na distribuição fatorial, de acordo com a população estudada.

Em uma pesquisa realizada por Martinez, Paraguay e Latorre (2004), os referidos autores buscaram conhecer a relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde do trabalhador. No estudo em questão, adotaram os conceitos de Locke (1969), Locke (1976), que define os fatores psicossociais do trabalho como sendo elementos determinantes da satisfação no trabalho. Esses fatores foram utilizados para aferir se a satisfação em relação aos aspectos psicossociais apontados por Locke (1969) e Locke (1976) possui associação com a saúde do trabalhador além de verificar se características sociodemográficas influenciam essas associações. A pesquisa mostrou a importância dos fatores psicossociais em relação à “saúde mental” e a “capacidade para o trabalho”.

Segundo Ganzach e Fried (2012) a inteligência do indivíduo exerce papel determinante na formação do bem-estar. Os autores mediram o nível de inteligência do indivíduo através de pontuação em provas de conteúdos matemáticos e de texto.



Nesse sentido, os autores defendem que a satisfação está relacionada com o nível de inteligência da pessoa, em que as pessoas mais inteligentes são mais fortemente atraídas por fatores de recompensas intrínsecas, tornando-as mais satisfeitas com o trabalho e os fatores de recompensa extrínseca estão mais relacionados à satisfação no trabalho entre os indivíduos menos inteligentes.

Santana et al. (2012) investigaram a satisfação no trabalho dos diretores/gestores da educação básica pública e sua interferência na gestão escolar, tendo por base a Teoria de Walton (1973) relacionada a Qualidade de Vida no Trabalho. A pesquisa quali-quantitativa foi realizada através de questionário aplicado a 124 gestores de 52 cidades de Minas Gerais. Os resultados indicam satisfação em relação aos fatores relevância do trabalho, integração social e na organização, uso e desenvolvimento de capacidades, constitucionalismo e oportunidade de crescimento profissional, o que interfere positivamente na gestão escolar, entretanto verifica-se ausência de satisfação com os fatores relacionados à remuneração, e um sentimento de indiferença relacionado aos fatores relacionados às condições de trabalho e ao equilíbrio trabalho e vida pessoal.

Marqueze e Moreno (2009) verificaram a correlação entre satisfação no trabalho e capacidade para o trabalho de docentes do ensino superior. No estudo, de abordagem quantitativa, foram aplicados 3 questionários a 154 docentes, sendo o primeiro relacionado a dados sócio-demográficos e funcionais, o segundo em relação à satisfação no trabalho e o terceiro relacionado ao índice de capacidade para o trabalho. O resultado mostrou a correlação estatisticamente significativa entre a satisfação no trabalho e o índice de capacidade para o trabalho. Concluindo que o aumento da satisfação no trabalho pode melhorar a capacidade para o trabalho dos docentes.

Difini (2002) procurou avaliar a satisfação dos técnicos administrativos da Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, bem como a definição de suas necessidades e desejos. A pesquisa obteve taxa de resposta de 91,4%. A metodologia utilizada foi aplicação de questionário fechado, baseado nas teorias motivacionais. Verificou-se que os funcionários apresentam baixos níveis de motivação que pode ser resultado de defasagem salarial, que possuir um trabalho desafiador e poder contribuir com opiniões e sugestões podem ser mais importantes do que receber um aumento salarial. A pesquisa mostrou insatisfação com a condição de servidor público federal e baixa participação em atividades sindicais,

políticas, culturais de pesquisa e de representação e uma parcela de funcionários bastante satisfeitos nos seus locais de trabalho. Observou-se que o envolvimento com a chefia e o bom relacionamento com os colegas são relevantes para a satisfação e a motivação dos servidores.

Freitas, Souza e Quintella (2013) verificaram a qualidade de vida no trabalho dos servidores técnicos administrativos em uma universidade estadual. A amostra foi composta por 64 servidores técnicos administrativos. A metodologia utilizada foi aplicação de questionário proposto por Freitas e Souza (2009). Os resultados indicam o salário, as oportunidades de carreira e as condições do ambiente de trabalho como os mais críticos na avaliação dos técnicos administrativos.

Pinto (2010) analisou a percepção de um grupo de gestores escolares sobre o sentido e a satisfação no trabalho. A pesquisa foi realizada através de questionário aplicado a 105 gestores de escolas da Rede SESI/SENAI de todos os estados da federação e 46 gestores de escolas da rede pública do estado do Rio de Janeiro. Através da pesquisa pode-se concluir que o trabalho é um dos elementos mais importantes na vida do gestor escolar. Demonstraram-se satisfeitos com as oportunidades de aprender coisas novas e o classificaram como elemento mais importante que um trabalho pode oferecer, seguidos de boas condições físicas e as relações interpessoais no trabalho, entretanto o grau de satisfação desses dois últimos foi menor. Os gestores disseram estar bastante satisfeitos com suas instituições. Os gestores da Rede Pública elegeram o prazer que o trabalho proporciona e a realização obtida com o trabalho como maiores índices de satisfação, já para os gestores da Rede SESI/SENAI os maiores níveis de satisfação referem-se à possibilidade de crescimento pessoal e profissional.

Autor(art200) buscou definir os fatores que influenciam o clima organizacional dos técnicos administrativos do Centro Federal de Educação Tecnológica de Bambuí (CEFET-BI) no período de 2004-2007. A metodologia utilizada foi pesquisa quantitativa através de aplicação de questionário estruturado. A pesquisa foi respondida por 61 servidores de um total de 82 aplicados. Os resultados apresentaram satisfação em relação aos supervisores e parte dos servidores apresentou satisfação em relação à relevância do trabalho realizado. Identificaram-se alguns itens que merecem maior atenção como: treinamento, comunicação e ambiente de trabalho. Verificou-se insatisfação em relação à forma de promoções, aos benefícios e incentivos.

Santhapparaj e Alan (2005) ao estudarem a satisfação docente na Malásia, verificaram efeito positivo relacionado à remuneração, às promoções, às condições de trabalho e apoio à pesquisa (investigação), enquanto os benefícios extras e apoio ao ensino obtiveram efeito negativo em relação à satisfação no trabalho.

Ssesarga e Garret (2005) avaliaram a satisfação dos docentes em Uganda. Encontraram satisfação com a relação entre os colegas, com a supervisão e com os fatores intrínsecos do ensino e insatisfação com a remuneração, supervisão, promoção e instalações físicas.

Em um estudo realizado por Stevens (2005), sobre a satisfação no trabalho com mais de 2000 docentes de 10 instituições de ensino inglesa, verificou-se 3 conjuntos de fatores que determinam a satisfação do professor: os fatores pecuniários como salário e remuneração, fatores não pecuniários como relação com a chefia e com os colegas, liberdade para tomada de iniciativa, carga horária, e condições físicas de trabalho e fatores relacionados às perspectivas de longo prazo como estabilidade no emprego e promoções.

### 3.4 O IFF

O atual IFF teve seu início com a Escola de Aprendizes e Artífices, no ano de 1910, através do decreto nº 7.566, de 1909, criado por Nilo Peçanha, o então, presidente da república. Os cursos oferecidos eram de nível primário: alfaiataria, marcenaria, sapataria e eletricidade. Após doze anos de funcionamento, as Escolas de Aprendizes e Artífices foram transformadas em Escolas Industriais e Técnicas, equiparando-se às de ensino médio e secundário, para suprir as demandas do mercado, devido à crescente industrialização do país (IFF, 2013e).

No início da década de 1990 as Escolas Técnicas Federais foram transformadas em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET's). Porém, somente no ano de 1999, a Escola Técnica Federal de Campos juntamente com outras cinco Escolas Técnicas do país, após um longo período de avaliação institucional, é autorizada a oferecer cursos em nível de terceiro grau (IFF, 2013f).

No final do ano de 2004, a partir de decretos, assinados pelo então presidente da república, o CEFET Campos passa ao status de Centro Universitário, com todas

as prerrogativas que lhe são inerentes, ofertando a partir daí cursos superiores em diversas áreas, além de pós-graduações lato-sensu e um curso de mestrado (IFF, 2013f).

O IFF é um dos 38 institutos criados pela Lei nº 11.892/2008, pelo Governo Federal, como integrante da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. O projeto de expansão da Rede Federal foi iniciado em 2005 (IFF, 2013e).

Localizado na região Fluminense do Estado do Rio de Janeiro, o IFF exerce relevante participação no desenvolvimento econômico dos municípios abrangidos por todos os seus sete *campi*, sendo eles: Campos-Centro, o *campus* mais antigo, Campos-Guarus, Macaé e Quissamã, no Norte do Estado do Rio, Itaperuna e Bom Jesus do Itabapoana, no Noroeste Fluminense e Cabo Frio na Região dos Lagos (IFF, 2013e).

Sua estrutura ainda conta com os polos Avançados de São João da Barra e Cambuci, polos de EAD, além da Unidade de Pesquisa e Extensão Agroambiental (UPEA), que atende pequenos produtores rurais. (IFF, 2013e).

O *campus* mais recente é o de Quissamã, inaugurado em 2010 e há perspectiva de inauguração de mais 2 novos *campus* em 2014, sendo estes em Itaboraí e Santo Antônio de Pádua e um polo avançado em Maricá (IFF, 2013f, b, c, d).

Atualmente, o IFF atua nos três níveis da formação profissional: educação inicial e continuada de trabalhadores, cursos técnicos e cursos superiores de tecnologia, ensino médio, educação de jovens e adultos, educação à distância, Licenciaturas, Bacharelados, Cursos de Pós-graduação *Lato-Sensu* e *Stricto-Sensu* (IFF, 2013e).

De acordo com a Pró-Reitoria de Ensino do IFF, o número de alunos matriculados no *campus* Campos-Centro, com base nos dados do SISTEC (Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica) é de aproximadamente 9700 alunos, distribuído nos três níveis de formação.

A criação e expansão da Rede Federal ampliou o quadro de pessoal do IFF. Até o ano de 2007, o IFF possuía um total de 630 funcionários, tendo aumentado esse número, em aproximadamente 92% (noventa e dois por cento) até o mês de julho de 2012, conforme informações obtidas através do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE, 2013).

### 3.4.1 O Papel da Gestão de Pessoas

De acordo com Demo (2008), o papel da gestão de pessoas nas organizações é de grande importância na atual realidade competitiva devendo ser capaz de criar mecanismos que levem a uma maior competitividade organizacional, através de suas políticas e práticas.

Luz (1996) apud Silva e Diehl (2013) sinaliza que parte do trabalho da área de Recursos Humanos é promover a motivação e satisfação do funcionário.

Para Chiavenato (1999), as estratégias da área de gestão de pessoas devem ser voltadas para as políticas de recursos humanos que contribuam para o alcance dos objetivos globais da empresa e ao mesmo tempo favorecem e incentivam os objetivos individuais dos funcionários.

Observando as mudanças e os novos rumos traçados pelo IFF, percebe-se que a área de Gestão de Pessoas dentro desse novo modelo de IFF encontra-se aquém do que se espera de uma gestão de pessoas de um instituto que está em contínuo e acelerado crescimento, e que precisa se adequar face ao novo. Nessa nova realidade, a gestão de pessoas passa a ter um papel, que vai além das atribuições legais e de direito dos funcionários e adota uma postura de caminhar ao lado dos seus funcionários, tendo em vista os interesses da instituição, passando a analisá-lo a cerca de sua satisfação e aspirações relacionadas ao seu ambiente de trabalho.

A importância do presente trabalho se dá devido o IFF não possuir mecanismos sistematizados que avaliem a satisfação no trabalho, na visão de seus servidores.

Atualmente, o único instrumento utilizado, que poderá auxiliar na avaliação da satisfação no trabalho é a avaliação institucional, estabelecida pela Lei 10.861 de 14 de abril de 2004. A avaliação das instituições de educação superior, avaliação institucional, é realizada através de procedimentos e instrumentos diversificados, dentre os quais a autoavaliação institucional (formulário eletrônico) e avaliação externa **in loco**.

Entretanto, a avaliação institucional, estabelecida pela Lei 10.861 de 14 de abril de 2004, que Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, tem como objetivo principal a avaliação das instituições de ensino superior,

dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico dos estudantes, deixando assim uma lacuna no que diz respeito à satisfação dos seus servidores com o trabalho.

Art. 1º Fica instituído o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, com o objetivo de assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes, nos termos do art 9º, VI, VIII e IX, da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (BRASIL, 1996, p.).

O resultado da avaliação institucional fornece referencial básico dos processos de credenciamento e renovação de credenciamento de instituições de educação superior e autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos de graduação, e não tem como objetivo fornecer insumos que provoquem direcionamentos com vista à satisfação do servidor no trabalho.

Parágrafo único. Os resultados da avaliação referida no **caput** deste artigo constituirão referencial básico dos processos de regulação e supervisão da educação superior, neles compreendidos o credenciamento e a renovação de credenciamento de instituições de educação superior, a autorização, o reconhecimento e a renovação de reconhecimento de cursos de graduação (BRASIL, 1996, p.).

Através do presente trabalho, poderão ser obtidos insumos que direcionem políticas de gestão de pessoas mais eficientes e que alcancem a satisfação dos servidores.

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Primeiramente, foi solicitado, através de requerimento protocolado no Protocolo Geral do IFF, autorização do Diretor Geral do *campus* Campos-Centro para realizar a pesquisa com os servidores deste *campus*. O diretor geral reconheceu a importância deste trabalho e o demonstrou interesse pelos resultados da pesquisa.

Após, em reunião informal com a Pró-Reitora de Desenvolvimento Institucional do IFF, a mesma demonstrou interesse pelo resultado do trabalho e incorporou-o à “Agenda Positiva” do IFF como sendo parte de seu plano de trabalho. Após autorização do diretor geral, deu-se início aos trabalhos.

### 4.2 ELABORAÇÃO E APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

A pesquisa dividiu-se em três fases distintas em relação ao tempo e ao método.

#### 4.2.1 Primeira fase (análise exploratória)

A primeira fase, de caráter exploratório e qualitativo, teve a intenção de gerar os indicadores de satisfação no trabalho dos servidores IFF *campus* Campos-Centro.

Nesta primeira fase, foram selecionados 14 servidores amostrados de forma não probabilística, por conveniência, buscando variar o perfil na idade, no gênero, no cargo e no tempo de serviço. Nesse ponto, atestou-se que as amostras começaram a convergir para um mesmo grupo de indicadores, passando a não gerar mais divergências.

A entrevista na primeira fase foi individual e na abordagem foi informado ao participante sobre o interesse da autora pela pesquisa, a anuência do diretor geral do *campus* e o apoio da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional neste trabalho, além da garantia do sigilo das informações. Cabe ressaltar que apenas um servidor se recusou a expressar sua opinião, e se restringiu em dizer que não gostaria de falar sobre o assunto.

Os servidores foram abordados no próprio local de trabalho, durante o mês de outubro de 2012 e lhes foram feitas três perguntas, que foram transcritas pela autora manualmente. As perguntas foram as seguintes:

1. Quais os pontos positivos quanto ao ambiente de trabalho no IFF *campus* Campos-Centro?
2. Quais os pontos negativos quanto ao ambiente de trabalho no IFF *campus* Campos-Centro?
3. Quais os pontos o(a) senhor(a) julga mais importantes e que te fazem permanecer no IFF *campus* Campos-Centro?

As respostas serviram para validar os indicadores descritos na literatura sobre o tema em questão, bem como gerar novos indicadores de satisfação no trabalho, pois de acordo com Rossi e Slongo (1998), por mais atualizada e profunda a literatura sobre o assunto é necessário agregar características específicas e que estejam de acordo com o perfil do público entrevistado. Segundo o mesmo autor, esta fase é de extrema importância, pois é nela, que são trazidos à luz, os insumos



para a seleção dos indicadores, que resultará na validade da pesquisa. Errar na definição dos indicadores de satisfação corresponde a errar na essência da pesquisa, por melhor que seja o método nas fases descritiva e quantitativa.

As respostas da primeira fase foram digitadas, sintetizadas, agrupadas por similaridade e em seguida classificadas por número de repetições.

#### **4.2.2 Segunda fase (elaboração e aplicação do 1º questionário fechado)**

Tendo como base as respostas obtidas na primeira fase da entrevista, deu-se origem a uma lista composta por 51 itens que deveriam ser utilizados na próxima etapa.

Os itens relacionados na segunda fase da entrevista estão de acordo com a Teoria proposta por Herzberg (1968) e com a Teoria de Estabelecimento de Locke (1976).

A teoria proposta por Herzberg (1968) classifica os fatores como motivacionais ou intrínsecos e fatores higiênicos ou extrínsecos. Já a teoria proposta por Locke (1976) classifica os fatores determinantes da satisfação no trabalho como agentes ou eventos e condições.

No Quadro1, os itens relacionados para a segunda fase da entrevista estão classificados como agentes e eventos e condições, conforme teoria proposta por Locke (1976) e por fatores motivacionais ou intrínsecos e fatores higiênicos ou extrínsecos, conforme classifica a teoria proposta por Herzberg (1968).

FATORES / ITENS	LOCKE		HERZBERG	
	AGENTES	EVENTOS E CONDIÇÕES	INTRINSECOS	EXTRINSECOS
1- Manter um papel de credibilidade e qualidade junto à sociedade	X			X
34- O tratamento dos superiores em relação aos subordinados	X			X
36- O bom exemplo dado pelo superior imediato	X			X
28- A coletividade e o trabalho em equipe	X			X
29- O relacionamento interpessoal	X			X
9- A estabilidade	X			X
2- Ter metas, planejar e programar as atividades,	X		X	
12- A definição da carga horária		X		X
14- O acesso a tecnologias		X		X
24- O atendimento oferecido ao público		X		X
32- A integração entre os funcionários	X			X
50- A padronização nos direcionamentos e decisões, independente do interessado	X			X
31- A liberdade para expressar ideias e opinião	X			X
35- O feedback dado pelo superior imediato	X			X
39 - A disponibilidade de materiais e equipamentos para a realização do meu trabalho		X		X
49- Manter a ética no uso das atribuições	X			X
8- Os auxílios e gratificações		X		X
19- Desenvolver tarefas relacionadas às atribuições do cargo		X	X	
22- O comprometimento dos servidores com o trabalho	X		X	
30- O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	X		X	
33- A igualdade de tratamento	X			X
3- A definição dos papéis de cada departamento	X			X
7- O salário		X		X
20- Desenvolver atividades desafiadoras e interessantes		X	X	
23- O preparo dos servidores para realização do trabalho		X	X	
43- A segurança dentro da instituição		X		X
6- Ter orgulho da instituição	X		X	
10- A divulgação dos critérios de progressão e gratificações	X			X
27- Ter informações necessárias para a realização do trabalho		X	X	
18- O incentivo e adoção de hábitos relacionados à sustentabilidade		X		X
25- O reconhecimento relacionado ao desempenho (meritocracia)		X	X	
45- A racionalização no uso dos recursos materiais evitando o desperdício	X			X
46- A autonomia financeira da instituição	X			X
51- O papel da associação, sindicato, fundação e cooperativa	X			X
38- O espaço físico, mobiliário e instalações		X		X

Quadro 1- Relação dos itens e teorias associadas

FATORES / ITENS	LOCKE		HERZBERG	
	AGENTES	EVENTOS E CONDIÇÕES	INTRINSECOS	EXTRINSECOS
44- O zelo dos servidores em relação aos patrimônios públicos		X		X
48- A igualdade de tratamento, independente da preferência política	X			X
4- Os mecanismos de comunicação da instituição		X		X
13- A flexibilidade de horário		X		X
26- A motivação para ir além das responsabilidades exigidas pela minha função		X	X	
37- A localização da instituição		X		X
47- O trâmite burocrático dos processos	X			X
17- Os projetos de qualidade de vida e atividade física		X		X
21- A autonomia para a realização do meu trabalho		X	X	
5- As decisões tomadas pela instituição em relação ao seu sucesso	X			X
15- O apoio às ideias de pesquisa e inovação dos servidores		X	X	
42- O estacionamento (capacidade, sinalização, organização)		X		X
40- A quantidade de funcionários adequada ao volume de trabalho no meu setor		X		X
11- As oportunidades de desenvolver atividades extras com remuneração		X		X
16- O acesso à arte e a cultura		X		X
41- A comodidade (banco, loja, cantina) dentro da instituição		X		X

Quadro 1 (continuação)- Relação dos itens e teorias associadas

Ao supor que o resultado da pesquisa poderia ser prejudicado devido ao fato da entrevista se tornar cansativa para o entrevistado, que seria questionado a respeito de 51 itens, resolveu-se dividir os 51 itens em três questionários e aplicar um questionário a cada entrevistado.

Cada questionário, continha, aproximadamente 17 itens cada, que juntos compunham os 51 itens gerados pela primeira fase da entrevista.

Foi utilizada a escala de Likert (1932) nos três questionários (APENDICES A, B e C), com a finalidade de avaliar o nível de satisfação, de forma geral, com o emprego no IFF, o nível de importância do item e o nível de satisfação do servidor com cada item. Foi utilizada a seguinte escala para importância e para a satisfação: (1) muito baixa, (2) baixa, (3) média, (4) alta, (5) muito alta e (N) não sei/ prefiro não opinar.

Na segunda etapa das entrevistas foram aplicados 15 questionários de cada modelo, aos servidores com perfis variados de idade, gênero, cargo e tempo de

serviço, durante os meses de novembro e dezembro de 2012. Aos participantes foi informado o interesse da autora pela pesquisa, a anuência do diretor geral do *campus* e o apoio da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, além da garantia do sigilo das informações.

### **4.2.3 Terceira fase (elaboração e aplicação do questionário final)**

#### **4.2.3.1 Seleção dos itens**

Após a aplicação do questionário na segunda fase da pesquisa, os dados foram tabulados no Microsoft Excel, versão 2003. Utilizou-se o software SAEG (Sistema para Análises Estatísticas), Versão 9.1, 2007, para realizar a análise, com o objetivo de comprovar estatisticamente a intensidade de correlação entre a variável “satisfação, de forma geral, com o emprego no IFF” e cada um dos 51 itens do questionário, utilizando o método de correlação de Pearson.

A utilização do método de correlação de Pearson se deu para que os itens mais relevantes fossem selecionados para o questionário final e os demais fossem excluídos a fim de se obter um questionário mais objetivo e com menor número de itens.

Os itens foram classificados quanto à importância, a insatisfação e a correlação com a satisfação geral.

Com base nos resultados da correlação de Pearson foram selecionados para o questionário final os itens com maior correlação com a satisfação geral, os itens considerados de maior importância e os itens de menor satisfação. Esses itens foram avaliados e confirmados pelo julgamento da Pró-Reitora de Desenvolvimento Institucional do IFF.

Desta forma chegou-se ao questionário final com 25 itens. No questionário final adotou-se, também, a escala de Likert (1932), com a finalidade de avaliar o nível de satisfação, de forma geral, com o emprego no IFF, o nível de importância e o nível de satisfação do servidor com cada um dos 25 itens. Foi utilizada a seguinte

escala para importância e para a satisfação: (1) muito baixa, (2) baixa, (3) média, (4) alta, (5) muito alta e (N) não sei/ prefiro não opinar.

#### 4.2.3.2 Descrição do questionário final

Na terceira fase da entrevista foi aplicado o questionário final (APÊNDICE D). O questionário final foi composto por duas partes. A primeira, de caráter sócio-demográfico, relacionada a informações pessoais: gênero, faixa etária, grau de escolaridade, cargo, se ocupa, ou não, cargo de confiança ou função gratificada e tempo de serviço. Na 2ª parte foram incluídos os itens do questionário relacionados à percepção dos entrevistados (Quadro 2).

Nº	ITEM	DESCRIÇÃO
1	O salário	Refere-se aos proventos recebidos. É compatível com o mercado? É pago em dia? É compatível com a quantidade de trabalho? É suficiente para suprir minhas despesas?
2*	Os auxílios (saúde, transporte, alimentação, defesa de dissertação e tese) e gratificações (FG, CD, incentivo à qualificação e capacitação)	São importantes? Os valores são adequados?
3	A divulgação dos critérios de progressão funcional, gratificações e demais benefícios oferecidos pela Instituição	A instituição divulga os critérios de progressão funcional, as gratificações e os benefícios claramente, publicamente e a todo tempo?
4	As oportunidades de desenvolver atividades extras com remuneração (elabor. e fiscaliz. de provas, Pronatec etc)	As oportunidades são dadas igualmente a todos? Essas oportunidades me ajudam de alguma forma?
5	Manter um papel de credibilidade e qualidade da Instituição junto à sociedade ao ponto de recomendá-la a amigos	Tenho orgulho da instituição onde trabalho? Acredito na idoneidade da instituição?
6	Definir metas, planejar e programar as atividades, bem como acompanhar o cumprimento das mesmas	Há planejamento periódico das atividades visando atingir metas maiores? Tenho conhecimento dessas metas e do meu papel no alcance das mesmas?
7	A definição dos papéis de cada setor/área	Os setores/áreas têm suas atribuições definidas? Essas atribuições são de conhecimento dos servidores?
8	Os mecanismos de comunicação dentro da Instituição	Existe um canal de comunicação amplo? Os canais de comunicação são eficientes? Tenho acesso aos canais de comunicação? A comunicação é ágil? Todas as informações são divulgadas através do canal de comunicação?
9	O acesso a tecnologias	Tenho acesso às tecnologias na realização do meu trabalho? Os equipamentos são modernos?
10	Os projetos de qualidade de vida e atividade física	A instituição possui algum projeto de qualidade de vida, incluindo esportes, musica, dança, cultura e lazer?

Quadro 2: Descrição detalhada dos itens

Nº	ITEM	DESCRIÇÃO
11	O incentivo e adoção de hábitos relacionados à sustentabilidade	A instituição estimula hábitos sustentáveis como reciclagem, economia de energia e água?
12	A coletividade e o trabalho em equipe	Dentro da equipe de trabalho, os colegas se ajudam e possuem um relacionamento interpessoal agradável?
13	A liberdade para expressar ideias e opinião	Tenho liberdade para expressar o que penso?
14	O tratamento dos superiores em relação aos subordinados	Os superiores tratam os subordinados com respeito?
15	O bom exemplo dado pelo superior imediato	O superior imediato dá exemplo, com suas atitudes, digno de ser seguido?
16	A localização da instituição	O acesso e a localização da instituição são favoráveis?
17	O espaço físico, o mobiliário e as instalações	O espaço físico, o mobiliário e as instalações são adequados as atividades que realizo? São confortáveis? São limpos?
18	A quantidade de servidores (docentes e/ou técnicos administrativos) em relação ao volume de trabalho no meu setor/área	A quantidade de servidores na minha área é condizente com a quantidade de trabalho? Sinto-me sobrecarregado?
19	A comodidade (Banco, loja, cantina) dentro da Instituição	Tenho acesso a Banco, loja e cantina dentro da instituição? O horário de atendimento é adequado? A cantina oferece produtos de qualidade e preço justo?
20	O estacionamento (capacidade, sinalização, organização)	O estacionamento é sinalizado e organizado? Possui número de vagas condizente com a quantidade de carros?
21	A segurança dentro da Instituição	Sinto-me seguro(a) fisicamente dentro da instituição? A instituição adota hábitos que visem preservar a integridade física dos que nela trabalham?
22	O zelo dos servidores com o patrimônio público e a racionalização dos recursos	Os servidores manejam os equipamentos e o patrimônio público com zelo, procurando preservá-los e mantê-los em perfeito funcionamento? Evitam desperdício?
23	A autonomia financeira da Instituição em relação à realização do meu trabalho e à agilidade dos processos	A instituição consegue adquirir algo material para a realização do meu trabalho, com agilidade?

Quadro 2 (continuação): Descrição detalhada dos itens

Nº	ITEM	DESCRIÇÃO
24	O trâmite burocrático dos processos	Percebo que a burocracia, inerente ao setor público, atrapalha meu trabalho? O trâmite burocrático dos processos me confere maior segurança na realização do meu trabalho?
25	A igualdade de tratamento, independente de preferências políticas	Há igualdade de tratamento entre os servidores, principalmente entre superiores e subordinados quando as preferências políticas são divergentes?

Quadro 2 (continuação): Descrição detalhada dos itens

\*2- Os auxílios (saúde, transporte, alimentação, defesa de dissertação e tese) e gratificações (FG, CD, incentivo à qualificação e capacitação): São importantes? Os valores são adequados?

O auxílio saúde é um valor recebido, por ressarcimento, pelos servidores que optam por possuírem planos de saúde particular. O valor recebido varia de acordo com o vencimento básico e com a idade do servidor. Os servidores com maior idade e com menor vencimento básico recebem um valor maior de auxílio saúde do que os que possuem menor idade e maior salário.

O auxílio transporte é o auxílio recebido de forma integral para o servidor se deslocar de sua casa até o seu local de trabalho, desde que o mesmo comprove mensalmente, as passagens de ônibus utilizadas. Por esse benefício, o servidor é descontado em 6% (seis por cento) do seu vencimento básico.

A auxílio alimentação é pago a todos os servidores desde que não recebam o mesmo benefício em outro órgão que possam ter vínculo empregatício. O valor é fixo e igual para todos.

O auxílio defesa de dissertação e tese é o auxílio financeiro que o servidor recebe, para custear gastos decorrentes da defesa de dissertação de mestrado e defesa de tese de doutorado.

A função gratificada (FG) podem ser FG-1, FG-2 ou FG-4, sendo a FG-1 correspondente à função de maior valor financeiro e a FG-4 a de menor valor. A FG corresponde ao valor extra, recebido por servidores designados para ocupar função de coordenação.

O cargo de direção (CD) pode ser CD-1, CD-2, CD-3 e CD-4. O CD corresponde ao valor extra, recebido por servidores designados para ocupar cargo



de direção. O CD-1, cargo de direção de maior valor financeiro, é destinado ao Reitor. Os CD possui valor financeiro maior que os FG.

Incentivo à Qualificação refere-se ao percentual de aumento no salário que o servidor tem direito por possuir curso de qualificação superior ao exigido pelo seu cargo. Pode variar de acordo com a afinidade ou não afinidade dessa qualificação com o cargo ocupado. Entende-se por curso de qualificação a graduação, especialização, mestrado e doutorado.

O incentivo à Capacitação é a progressão na carreira que ocorre a cada 18 meses, para o servidor técnico-administrativo, desde que o mesmo comprove através da apresentação de títulos, com carga horária mínima exigida no plano de carreira do técnico administrativo em educação, instituído pela Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005.

O programa de incentivo à qualificação/capacitação é o incentivo concedido pela instituição conforme portaria interna nº 284 de 29 de abril de 2013 que trata do plano de apoio ao desenvolvimento acadêmico-profissional e a formação continuada dos servidores do IFF. O incentivo à capacitação é o ressarcimento, para custear os estudos do servidor. O valor do ressarcimento, na maioria dos casos, cobre 100% dos custos com a qualificação/capacitação.

#### 4.2.3.3 Aplicação do questionário

A aplicação do questionário para os servidores docentes, na maioria dos casos nos horários de reunião das coordenações de cada área de ensino, devido à dificuldade de encontrar o servidor docente na instituição sem que o mesmo esteja em sala de aula com os alunos. Os questionários foram preenchidos individualmente, sem comunicação entre os respondentes.

A maioria das coordenações de ensino reúne-se, semanalmente, às terças-feiras, à tarde, em seus respectivos setores. A pesquisa foi agendada previamente, por telefone ou pessoalmente junto ao coordenador (a) do setor.

A opção pela entrevista coletiva deu-se devido à facilidade de encontrar os professores em locais que não fossem a sala de aula no momento das aulas, para não atrapalhar o ensino. Essa escolha também foi interessante devido ao fato de

evitar que o entrevistado pudesse se sentir constrangido ao expressar sua opinião individualmente. A entrevista coletiva contribuiu para que não houvesse a identificação do entrevistado, já que vários questionários estariam sendo respondidos ao mesmo tempo. Na entrevista coletiva distribuiu-se um questionário para cada servidor e ao final da entrevista, todos eram recolhidos juntos.

No caso dos servidores técnico-administrativos, a entrevista, na maioria dos casos, foi realizada de forma individual dentro do setor de trabalho de cada entrevistado. Em alguns setores, quando foi possível, a entrevista se deu de forma coletiva.

Em todas as entrevistas, fossem elas individuais ou coletivas, os servidores foram informados sobre o interesse da autora pela pesquisa, sobre a anuência do diretor geral do *campus* e sobre o apoio da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, além da garantia do sigilo das informações.

Cabe ressaltar que, na terceira fase, em todos os casos, sem exceção, a participação foi aceita e reconhecida como iniciativa importante, junto aos servidores.

A terceira fase ocorreu nos meses de fevereiro e março de 2013, e foi aplicada aos servidores dos mais variados cargos, nível de escolaridade, idade, gênero, tempo de serviço e ocupantes ou não de cargo de direção ou função gratificada, podendo gerar resultados estratificados, o que agrega melhor informação ao resultado final, conforme sugere Rossi e Slongo (1998).

A quantidade de questionários foi definida através do cálculo da amostra ideal, de acordo com o tamanho da população conhecida, 574 servidores do *campus* Campos-Centro até o mês de março de 2013. O cálculo em questão foi baseado na seguinte fórmula (LISBÔA, 2011):

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Tendo como parâmetros as seguintes variáveis:

n = tamanho da amostra

$\sigma$  = nível de confiança, expresso em desvio-padrão

p = porcentagem com a qual o fenômeno se verifica

q = porcentagem complementar (100–p)

N = tamanho da população

e = erro máximo permitido

Com isso, foi obtido um resultado de 231 para o tamanho da amostra, levando em conta um erro de 5%. Foram aplicados 250 questionários, porém foram aproveitados 232, ou seja, 40% do total de servidores com uma margem de erro de 5%. Os demais questionários respondidos foram descartados por estarem incompletos e por terem sido respondidos por professores temporários ou substitutos que não fazem parte escopo da pesquisa.

### 4.3 ANÁLISES ESTATÍSTICAS

Os questionários aplicados foram numerados para que pudessem ser identificados posteriormente e para não correr o risco de serem digitados em duplicidade.

Os dados obtidos na aplicação do questionário final foram tabulados no aplicativo Microsoft Excel, versão 2003.

Para identificação dos pontos críticos, foram calculadas as médias e erros-padrão dos itens, e utilizados os métodos de satisfação simples, GAP, importância/satisfação e abordagem multiplicativa (insatisfação ponderada).

De acordo com Fontenot, Henke e Carson (2005), a satisfação simples demonstra a satisfação do entrevistado com o item, utilizando-se uma escala em que cada extremo se opõem no resultado da satisfação, ou seja, enquanto um extremo se aproxima da satisfação, o outro extremo se aproxima da insatisfação.

O GAP vai mais adiante, em relação ao método de satisfação simples, na medida em que demonstra a satisfação do entrevistado levando em consideração a média da importância atribuída ao item, indicando assim a expectativa de performance do entrevistado em relação a cada item (FONTENOT; HENKE; CARSON, 2005).

O modelo de importância/satisfação analisa a relação entre a importância e a satisfação declarada pelo entrevistado. O método consiste em plotar os dados de importância e satisfação em um gráfico com quatro quadrantes, para identificar os itens de melhoria. Cada quadrante tem seu significado. O quadrante superior à esquerda, é o excedente, representa os itens em que a importância está abaixo da média e a satisfação está acima da média, o quadrante superior direito, é o manter,

representa os itens em que a importância e a satisfação estão acima da média. Já os quadrantes inferiores requerem maior atenção. No quadrante inferior à direita, melhorar, encontram-se os itens em que a importância está acima da média e a satisfação está abaixo da média, já no quadrante inferior esquerdo, atenção, apresentam os itens com importância e satisfação abaixo da média.

Através do método de abordagem multiplicativa é obtido o índice de insatisfação ponderada, multiplicando-se os índices de insatisfação pelo de importância. O índice de insatisfação é calculado através da diferença entre o índice mais alto possível de satisfação e a percepção do entrevistado sobre a performance do item. A abordagem multiplicativa utiliza a importância como peso para os atributos e não como indicador da expectativa de performance (FONTENOT; HENKE; CARSON, 2005).

## **5 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **5.1 RESULTADOS DA PRIMEIRA FASE**

A Tabela 1 apresenta a síntese das respostas obtidas na primeira fase da entrevista com a quantidade de repetições.

Tabela 1: Resultado da primeira fase

Resposta	Nº
Oportunidade de capacitação	13
Estabilidade	10
Relacionamento interpessoal	8
Contribuir para a educação	8
Instituição de nome, tradição	8
Salário acima da media no município	7
Acesso à tecnologia	7
Localização	6
Instituição de qualidade de ensino e com acesso para todos	5
Flexibilidade de horário	4
Autonomia financeira	4
Boa infraestrutura	4
Possibilidade de adquirir conhecimento profissional	4
Área de atuação condizente com o cargo	4
Ajuda mútua dos colegas, coletividade, companheirismo	3
Política atrapalha, constrange	4
Estacionamento pequeno	3
Conflitos políticos travam alguns processos	2
Falta de segurança dentro da instituição	2
Comodismo	2
Excesso de trabalho	2
Autoritarismo no uso das funções	2
Falta de comprometimento	2
Falta de integração entre os funcionários	2
A expansão é negativa quanto ao relacionamento interpessoal	2

## 5.2 RESULTADOS DA SEGUNDA FASE

A Tabela 2 representa o resultado obtido na segunda fase da entrevista. Os itens foram classificados quanto aos critérios de importância, de insatisfação e de

correlação com a satisfação geral (obtida através da utilização do método de correlação de Pearson).

Desta forma, selecionaram-se os itens classificados como mais importantes: “1- Manter um papel de credibilidade e qualidade junto à sociedade”, “34- O tratamento dos superiores em relação aos subordinados”, “36- O bom exemplo dado pelo superior imediato”, “28- A coletividade e o trabalho em equipe”, “29- O relacionamento interpessoal”, os itens classificados como de maior insatisfação: “42- O estacionamento (capacidade, sinalização, organização)”, “18- O incentivo e adoção de hábitos relacionados à sustentabilidade”, “48- A igualdade de tratamento, independente da preferência política”, “17- Os projetos de qualidade de vida e atividade física”, “45- A racionalização no uso dos recursos materiais evitando o desperdício”, os itens com maior correlação com a satisfação geral: “7- O salário”, “8- Os auxílios e gratificações”, “1- Manter um papel de credibilidade e qualidade junto à sociedade”, “18- O incentivo e adoção de hábitos relacionados à sustentabilidade”, “17- Os projetos de qualidade de vida e atividade física”.

O item “29- O relacionamento interpessoal”, quinto classificado como importante, não foi selecionado para o questionário final, pois obteve a 44ª classificação quanto à insatisfação e quanto à correlação com a satisfação geral.

O item “45- A racionalização no uso dos recursos materiais evitando o desperdício”, quinto colocado quanto à insatisfação foi integrado ao item “zelo com os recursos públicos”, por questão de afinidade.

Coincidentemente, os itens “1- Manter um papel de credibilidade e qualidade junto à sociedade” (1º lugar no critério importância), “18- O incentivo e adoção de hábitos relacionados à sustentabilidade” (2º lugar no critério insatisfação), e “17- Os projetos de qualidade de vida e atividade física” (4º lugar no critério insatisfação) apresentaram-se entre os cinco primeiros itens classificados nos três critérios em correlação com a satisfação geral.

Desta forma, chegou-se a seleção de 11 itens. Os demais itens foram avaliados caso a caso, levando-se em consideração não só um critério, mas a interação entre eles.

O item “2- Ter metas, planejar e programar as atividades” foi selecionado para o questionário final, por ser considerado o sétimo mais importante, e por ter ocupado a 24ª e 22ª colocação no critério de insatisfação e na correlação com a satisfação geral, respectivamente.

O item “9- A estabilidade” não foi selecionado para o questionário final, apesar de ter sido classificado como 6º mais importante, pois foi classificado como último lugar no critério insatisfação. A justificativa desta disparidade se dá, devido ao fato de todos os servidores públicos se tornarem, automaticamente estáveis, após aprovação no estágio probatório. A partir daí, verificou-se que este item não deveria ser selecionado para o questionário final, pois não seria capaz de fornecer informações relevantes ao resultado final.

O item “14- O acesso a tecnologias” foi selecionado para o questionário final, por ocupar o 9º lugar tanto no critério de importância quanto na correlação com a satisfação geral.

**Tabela 2: Resultado da segunda fase**

DESCRIÇÃO	IMPORT	INSATISF	CORREL
1- Manter um papel de credibilidade e qualidade junto à sociedade	1º	38º	3º
34- O tratamento dos superiores em relação aos subordinados	2º	42º	12º
36- O bom exemplo dado pelo superior imediato	3º	45º	33º
28- A coletividade e o trabalho em equipe	4º	27º	38º
29- O relacionamento interpessoal	5º	44º	44º
9- A estabilidade	6º	51º	18º
2- Ter metas, planejar e programar as atividades	7º	24º	22º
12- A definição da carga horária	8º	49º	29º
14- O acesso a tecnologias	9º	50º	9º
24- O atendimento oferecido ao público	10º	41º	41º
32- A integração entre os funcionários	11º	34º	14º
50- A padronização nos direcionamentos e decisões, independente do interessado	12º	18º	25º
31- A liberdade para expressar idéias e opinião	13º	36º	43º
35- O <i>feedback</i> dado pelo superior imediato	14º	29º	51º
39 - A disponibilidade de materiais e equipamentos para a realização do meu trabalho	15º	37º	24º
49- Manter a ética no uso das atribuições	16º	23º	19º
8- Os auxílios e gratificações	17º	16º	2º
19- Desenvolver tarefas relacionadas às atribuições do cargo	18º	35º	46º
22- O comprometimento dos servidores com o trabalho	19º	40º	42º
30- O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	20º	46º	34º
33- A igualdade de tratamento	21º	21º	40º
3- A definição dos papéis de cada departamento	22º	13º	21º
7- O salário	23º	14º	1º
20- Desenvolver atividades desafiadoras e interessantes	24º	31º	26º
23- O preparo dos servidores para realização do trabalho	25º	30º	48º
43- A segurança dentro da instituição	26º	11º	50º
6- Ter orgulho da instituição	27º	48º	23º
10- A divulgação dos critérios de progressão e gratificações	28º	20º	10º
27- Ter informações necessárias para a realização do trabalho	29º	28º	47º
18- O incentivo e adoção de hábitos relacionados à sustentabilidade	30º	2º	4º



Tabela 2 (continuação): Resultado da segunda fase

DESCRIÇÃO	IMPORT	INSATISF	CORREL
25- O reconhecimento relacionado ao desempenho (meritocracia)	31º	33º	36º
45- A racionalização no uso dos recursos materiais evitando o desperdício	32º	5º	6º
46- A autonomia financeira da instituição	33º	17º	31º
51- O papel da associação, sindicato, fundação e cooperativa	34º	22º	39º
38- O espaço físico, mobiliário e instalações	35º	43º	13º
44- O zelo dos servidores em relação aos patrimônios públicos	36º	12º	8º
48- A igualdade de tratamento, independente da preferência política	37º	3º	32º
4- Os mecanismos de comunicação da instituição	38º	8º	11º
13- A flexibilidade de horário	39º	39º	28º
26- A motivação para ir além das responsabilidades exigidas pela minha função	40º	26º	37º
37- A localização da instituição	41º	47º	7º
47- O trâmite burocrático dos processos	42º	6º	30º
17- Os projetos de qualidade de vida e atividade física	43º	4º	5º
21- A autonomia para a realização do meu trabalho	44º	32º	45º
5- As decisões tomadas pela instituição em relação ao seu sucesso	45º	19º	15º
15- O apoio às ideias de pesquisa e inovação dos servidores	46º	9º	17º
42- O estacionamento (capacidade, sinalização, organização)	47º	1º	35º
40- A quantidade de funcionários adequada ao volume de trabalho no meu setor	48º	10º	20º
11- As oportunidades de desenvolver atividades extras com remuneração	49º	25º	16º
16- O acesso à arte e a cultura	50º	15º	27º
41- A comodidade (banco, loja, cantina) dentro da instituição	51º	7º	49º

### 5.3 RESULTADOS DA TERCEIRA FASE

#### 5.3.1 Perfil dos entrevistados

Os entrevistados apresentaram o seguinte perfil: 49,8% docentes e 50,2% técnico administrativo, 46,3% do sexo masculino e 53,7% do sexo feminino, 18,2% tem idade entre 21 e 30 anos, 24,2% entre 31 e 40 anos, 29,4% entre 41 e 50 anos e 28,1% acima dos 50 anos de idade. O maior grau de escolaridade dos entrevistados está assim distribuído: 38,7% especialização, 29,1% mestrado, 15,2% graduação, 8,7% doutorado e 8,3% ensino médio ou técnico. Em relação à ocupação de cargo de confiança ou função gratificada, 26,1% possuem cargo de confiança ou função gratificada. Em relação ao tempo de serviço no IFF, 44,2% possuem menos de 10 anos de serviço no IFF, 31,2% de 11 a 20 anos, 18,6% de 21 a 30 anos e 6,0% possuem mais de 30 anos de serviço no IFF.

### 5.3.2 Importância atribuída ao item

A Figura 2 apresenta o ranking da média da importância entre os itens pesquisados. O item “bom exemplo do superior imediato”, na média, foi considerado o mais importante e o item “desenvolvimento de atividades extras remuneradas” foi considerado o menos importante, porém a partir da análise do teste de Tukey, os itens: “credibilidade e qualidade da instituição”, “a igualdade de tratamento”, “segurança”, “coletividade e trabalho em equipe”, “tratamento dos superiores com os subordinados”, “liberdade de expressão”, “zelo com os recursos públicos”, “espaço físico, mobiliário e instalações”, “localização da Instituição”, “acesso à tecnologias”, “autonomia financeira”, “definir metas, planejar e programar as atividades”, “quantidade de servidores x volume de trabalho”, “salário”, “definição de papéis de cada setor”, “mecanismos de comunicação” apresentaram médias sem diferenças significativas. O mesmo ocorre com sucessivos itens representados por letras iguais. Observa-se que os itens “divulgação de critérios de benefícios”, “projetos de qualidade de vida e atividade física”, “comodidade dentro da instituição”, “desenvolvimento de atividades extras remuneradas” foram considerados menos importantes. Esses itens apesar de serem considerados menos importantes, na média, devem ser considerados, pois para alguns servidores possuem importância significativa principalmente o item “desenvolvimento de atividades extras remuneradas”, ao considerar que o emprego público possui limitações em relação a aumento de salário, sendo esta uma forma de o servidor obter um ganho extra. De acordo com a Teoria de Herzberg, a manutenção desses itens não produz satisfação, por estarem associados a fatores extrínsecos, mas podem colaborar na diminuição da insatisfação. A Figura 2 poderá auxiliar na definição das prioridades tendo em vista a importância associada a cada item.

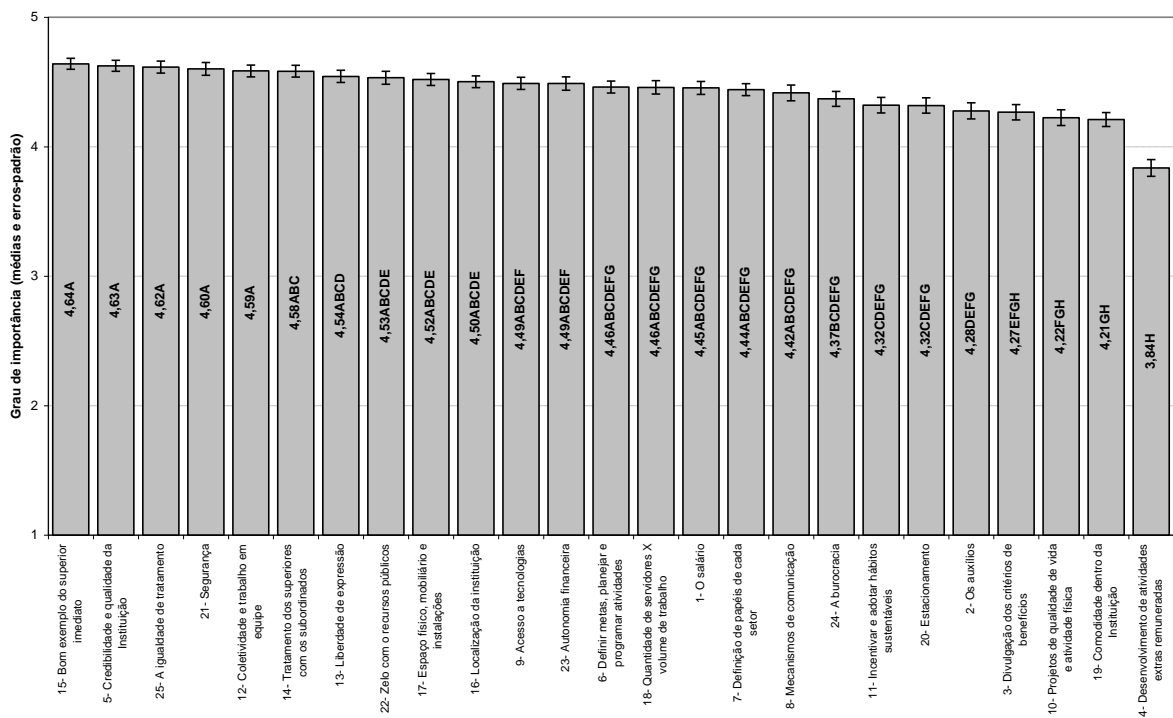


Figura 2– Índice de importância atribuída ao item

### 5.3.3 Satisfação simples

Os resultados obtidos pelo método de satisfação simples são apresentados na Figura 3 e, de acordo com Fontenot, Henke, Carson (2005), a satisfação simples demonstra a satisfação do entrevistado com o item, utilizando-se uma escala em que cada extremo se opõem no resultado da satisfação, ou seja, enquanto um extremo se aproxima da satisfação, o outro extremo se aproxima da insatisfação. O item “Localização da instituição” apresentou o maior grau de satisfação no ranking das médias, haja vista a Instituição se localizar em área central do município de Campos dos Goytacazes, próxima as principais vias de acesso e com pontos de comércio em todo seu entorno. Situado entre a Avenida 28 de Março e a Avenida Pelinca, a sede do *campus* Campos-Centro do IFF está localizada em uma área privilegiada da cidade de Campos dos Goytacazes-RJ, no norte Fluminense.

O item “Incentivar e adotar hábitos sustentáveis” obteve a maior insatisfação. Entretanto, na análise do teste de Tukey observa-se que os quinze primeiros itens do ranking apresentam a mesma média de satisfação, enquanto os cinco últimos

apresentam maior insatisfação.

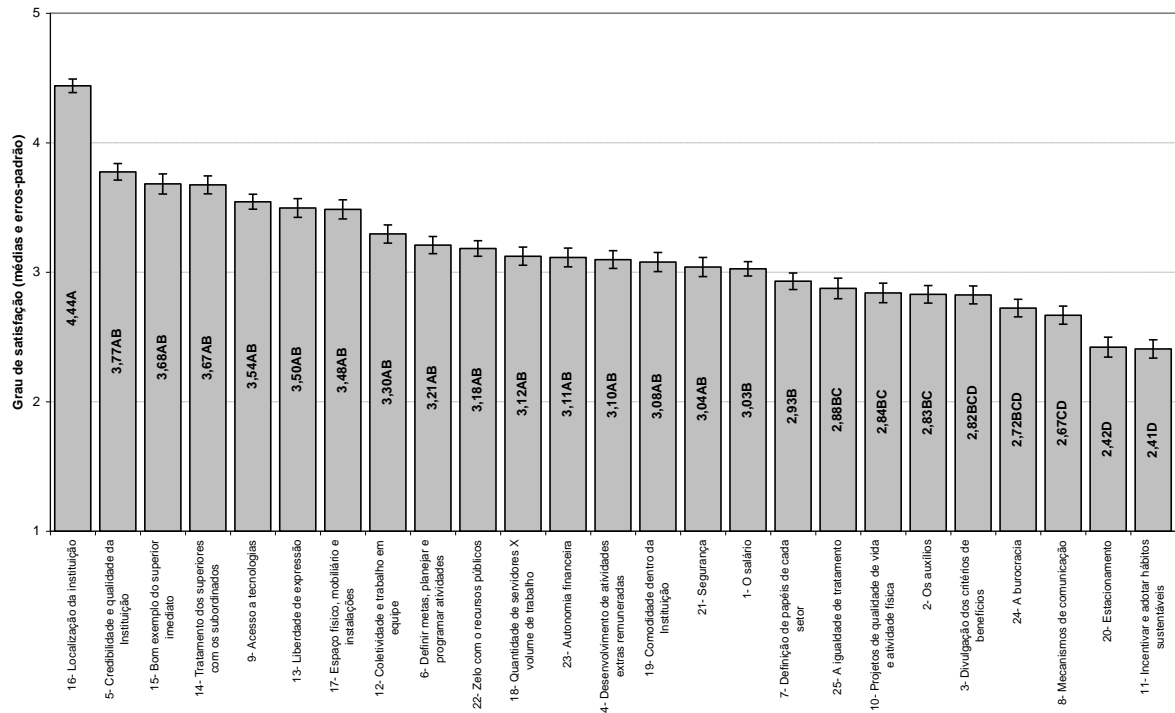


Figura 3– Índice de satisfação atribuída ao item

### 5.3.4 Análise do GAP

A Figura 4 apresenta o gráfico de análise de GAP. De acordo com a Figura 4, o item “Incentivar e adotar hábitos sustentáveis” obteve o GAP mais alto, demonstrando que é o item que possui maior diferença entre a média da importância e a média satisfação atribuída pelos entrevistados, seguido do item “estacionamento”.

Já o item “Localização da instituição” obteve o GAP de valor 0,06, demonstrando que a importância e a satisfação com o item andam em equilíbrio, ou seja, a média da satisfação atribuída ao item está atendendo a expectativa da média de importância, na avaliação dos entrevistados.

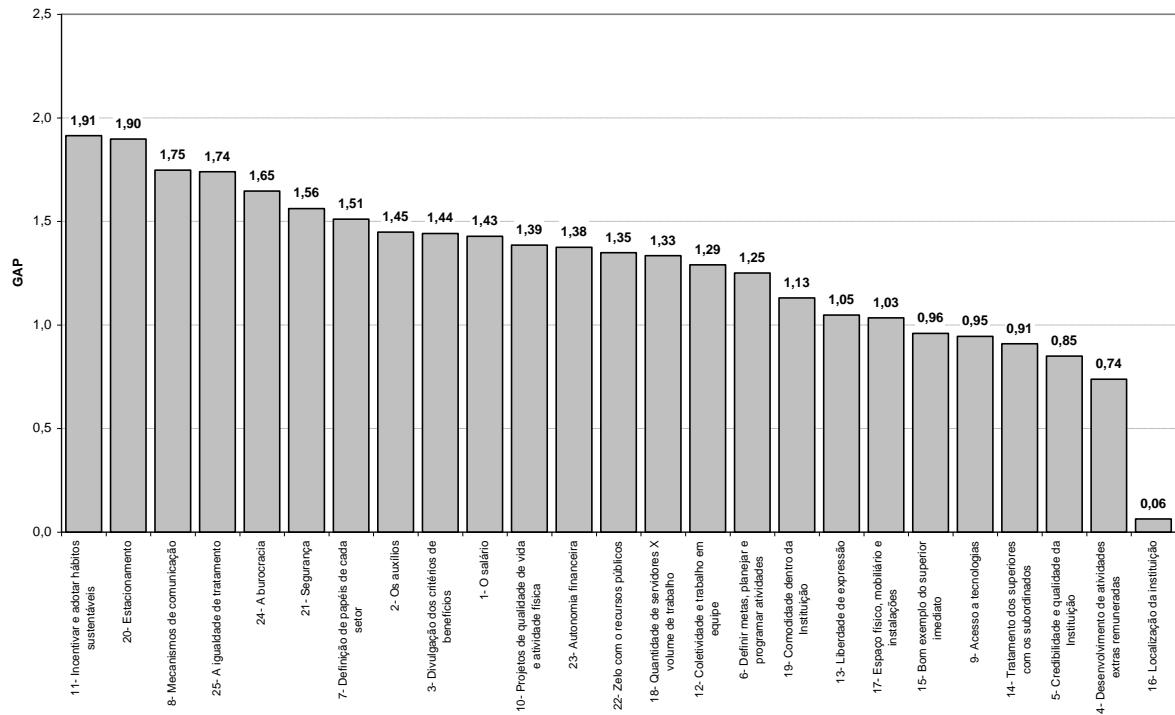


Figura 4– GAP do índice de importância e satisfação

### 5.3.5 Importância X satisfação

A Figura 5 apresenta a análise da importância x satisfação. Observa-se que a maioria dos itens localizam-se no quadrante “manter”, somando um total de 16 itens e os demais, 9 itens, localizam-se no quadrante “melhorar”. Através da Figura 5 não é possível visualizar a descrição dos itens devido à sobreposição de alguns deles, por isso, a Figura 5 foi ampliada e apresentada na Figura 6 com a descrição de todos os itens nos seus respectivos quadrantes.

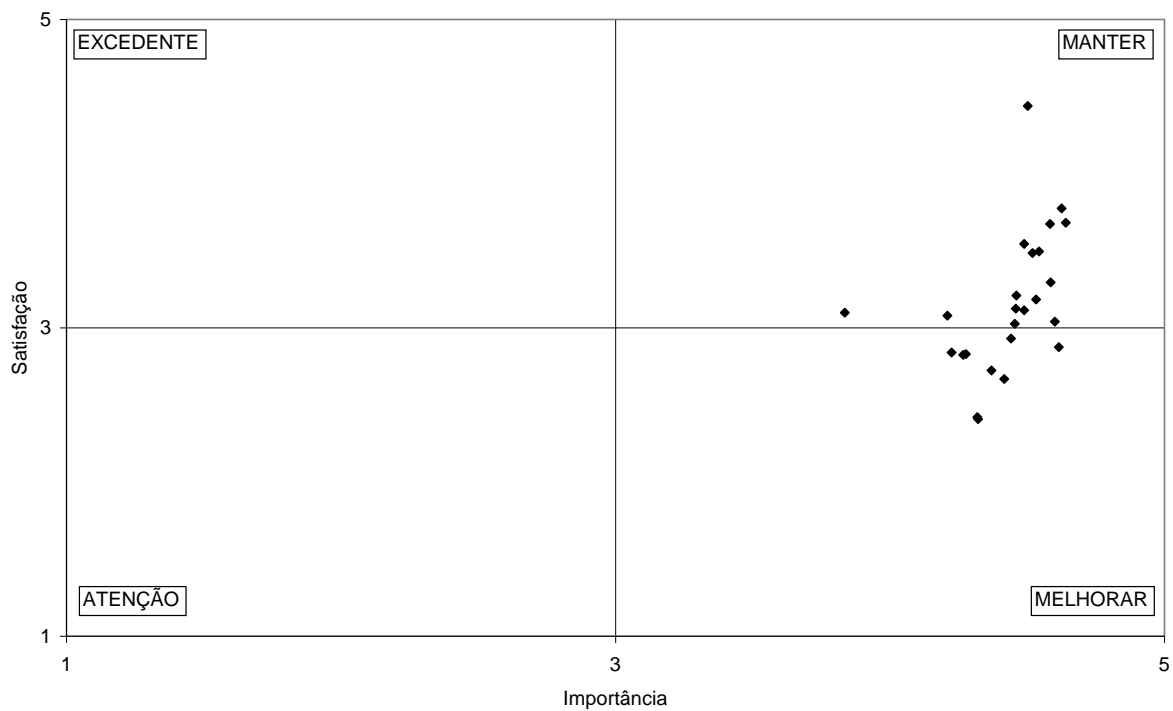


Figura 5– Importância x Satisfação

A Figura 6 apresenta os quadrantes “Manter” e “Melhorar” na análise da importância x satisfação. Os quadrantes “Excedente” e “Atenção” foram suprimidos por não apresentarem nenhum item. Através da Figura 6 confirma-se, mais uma vez, a necessidade de melhorar o item “incentivar e adotar hábitos sustentáveis”, pois na análise da importância x satisfação é o item que mais se aproxima da insatisfação. O item “salário” apresenta-se no quadrante “manter”, porém próximo ao quadrante “melhorar”. Acredita-se que apesar das insatisfações dos servidores com o salário, há certo conformismo devido ao fato de o servidor público saber previamente, ao ingressarem no serviço público, das limitações impostas pelo Governo que é o único que goza de plenos poderes relacionados ao assunto, já que os servidores públicos são regidos pela Lei 8.112/90. Desta forma, as Instituições públicas não possuem autonomia para interferir nas políticas salariais.

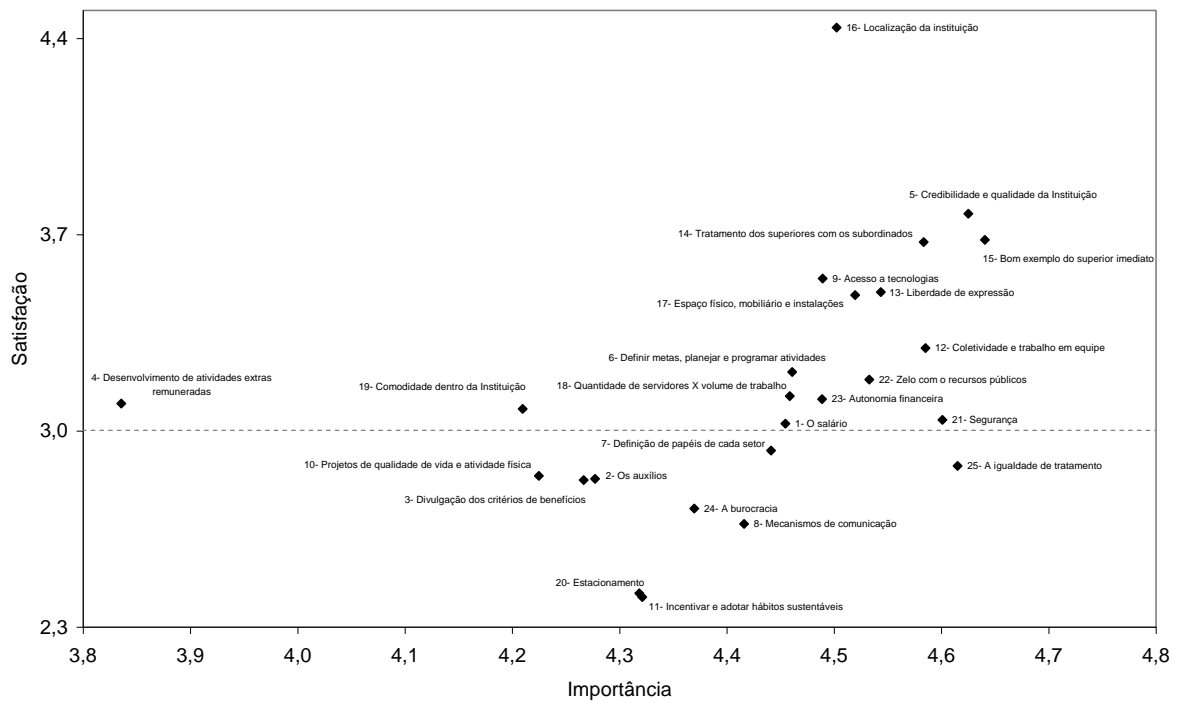


Figura 6– Ampliação dos quadrantes “manter” e “melhorar”

### 5.3.6 Abordagem multiplicativa

A Figura 7 apresenta o gráfico com os valores da insatisfação ponderada obtidos pelo método de abordagem multiplicativa, em que o grau de insatisfação é confrontado com sua importância.

O item “incentivar e adotar hábitos sustentáveis” foi avaliado como o de maior grau de insatisfação, contrapondo-se ao item “localização da instituição” que obteve a menor média na avaliação da insatisfação ponderada. O item “estacionamento” apareceu como o segundo item com maior insatisfação ponderada seguido dos itens “mecanismos de comunicação”, “burocracia”, “igualdade de tratamento”, “Os auxílios”, “Divulgação dos critérios de benefícios”, “Definição de papéis de cada setor”, “Projetos de qualidade de vida e atividade física”, “Segurança”, “O salário”, “Autonomia financeira”, “Quantidade de servidores X volume de trabalho”, “Zelo com os recursos públicos”, “Comodidade dentro da Instituição”, “Definir metas, planejar e programar atividades”, “Coletividade e trabalho em equipe”, “Desenvolvimento de atividades extras remuneradas”, “Espaço físico, mobiliário e instalações”, “Liberdade

de expressão”, “Acesso a tecnologias”, “Bom exemplo do superior imediato”, “Tratamento dos superiores com os subordinados”, “Credibilidade e qualidade da Instituição”.

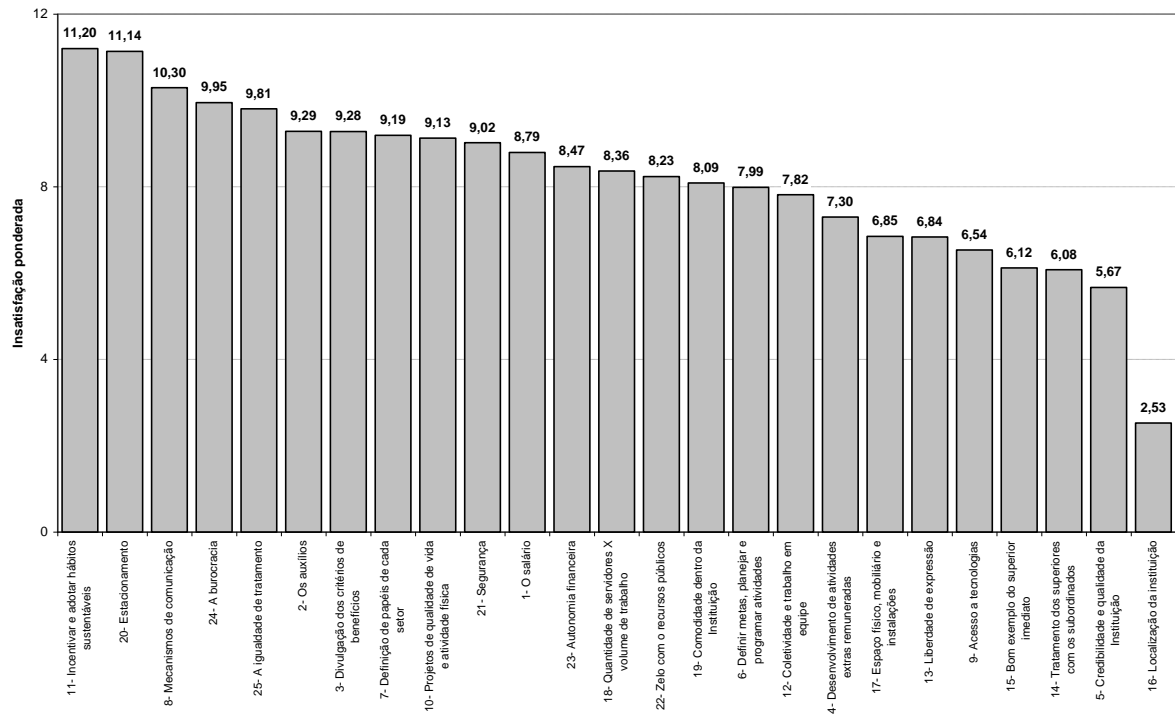


Figura 7– Insatisfação Ponderada



### 5.3.6 Comparação entre os métodos de análise

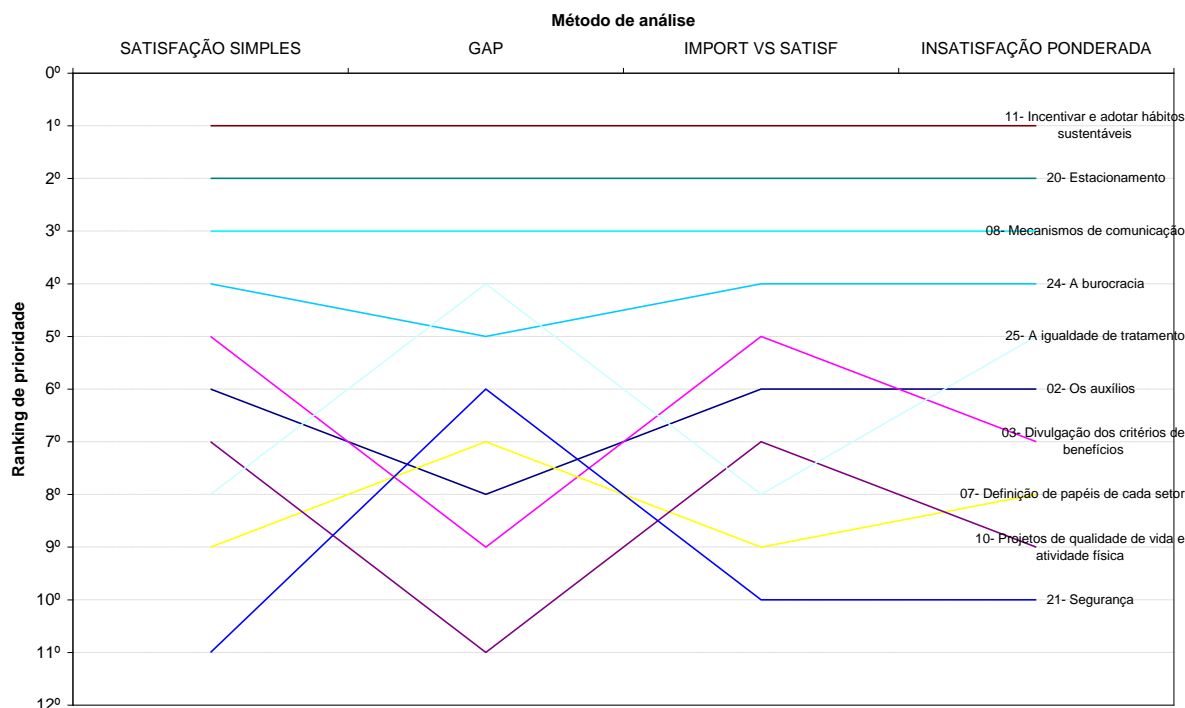


Figura 8– Ranking de Prioridade por método estatístico

A Figura 8 apresenta o Ranking de Prioridade segundo a análise de cada método utilizado nessa pesquisa.

O item “incentivar e adotar hábitos sustentáveis” foi considerado mais prioritário para melhoria quando analisado por todos os métodos utilizados neste trabalho, o que é confirmado devido o IFF não possuir, atualmente, qualquer programa de apoio a hábitos sustentáveis. Não há coleta seletiva de papéis, assim como de outro tipo de lixo reciclável. Assim como não há incentivo a hábitos sustentáveis, não há programas de reaproveitamento do lixo na fabricação de peças de artesanato e utilidades, embora ainda esteja em vigor o Decreto nº 5.940 de 25 de outubro de 2006, que instituiu a separação dos resíduos recicláveis descartados pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta, bem como sua destinação às associações e cooperativas dos catadores de materiais recicláveis.

A utilização de aparelhos elétricos como ar condicionado, data show, computadores, lâmpadas, ventiladores etc. não são supervisionados de forma a ser

desligado logo após o uso, o que ocasiona desperdício de energia elétrica, bem como o uso desmedido da água, também não é controlado.

No relatório de gestão de 2012 do IFF (IFF, 2013g), aprovado em março de 2013, consta que o IFF não aderiu no exercício de 2012, qualquer programa relacionado a gestão dos recursos de energia elétrica e água e consumo de papel.

Apesar das orientações fornecidas através da Instrução Normativa nº 1, de 20 de janeiro de 2010 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que estabelece critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras na Administração Pública Federal, o IFF mostrou através do Relatório de Gestão de 2012 (IFF, 2013g) que as licitações relacionadas à preferência por produtos produzidos com menor consumo de matéria prima e maior quantidade de conteúdo reciclável, aos fabricados por fonte não poluidora bem como por materiais que não prejudicam a natureza, aos que colaboram para o menor consumo e os passíveis de reutilização, reciclagem ou reabastecimento (refil e/ou recarga) não foram priorizados, ou seja, não foi aplicado em sua maioria.

Ainda de acordo com o Relatório de Gestão de 2012 (IFF, 2013g), o IFF não promoveu qualquer campanha junto aos servidores, visando diminuir o consumo de água e energia e conscientizando da necessidade de proteção do meio ambiente e preservação dos recursos naturais.

A preservação do meio ambiente e adoção de hábitos sustentáveis é assunto de ampla evidência na mídia e nas agendas dos governos de todo o mundo.

No Brasil, o Projeto Esplanada Sustentável (PES), instituído através da Portaria interministerial nº 244, de 6 de junho de 2012, é uma iniciativa dos Ministérios do Planejamento, do Meio Ambiente, das Minas e Energia e do Desenvolvimento Social e Combate a Fome, que tem como objetivo incentivar os órgãos e instituições públicas federais a adotarem modelo de gestão que visem o uso racional de recursos naturais, promovendo a sustentabilidade ambiental e socioeconômica da Administração Pública Federal (SOF, 2013).

Art. 1o Fica instituído o Projeto Esplanada Sustentável - PES, cuja finalidade é integrar ações que visam à melhoria da eficiência no uso racional dos recursos públicos e à inserção da variável socioambiental no ambiente de trabalho.

O PES promoverá a valorização e o reconhecimento (financeiro) às economias obtidas pelos Ministérios, por meio da devolução de até 50% do resultado alcançado a ser aplicada na melhoria da qualidade do gasto (SOF, 2013).

A seguir, identificou-se o item “estacionamento” como 2º mais prioritário, por todos os métodos, em termos de prioridade para melhoria. O “estacionamento” é um dos itens que possui maior índice de reclamações por parte dos servidores, sendo assunto que vem sendo tratado em reuniões dos setores competentes na Instituição.

No período em ocorreram as entrevistas, de acordo com informações da diretoria de infraestrutura do *campus* Campos-Centro, o estacionamento possuía 140 vagas para carros, sendo 5 destinadas a portadores de necessidades especiais, 20 vagas para motos, entretanto possuía, aproximadamente, 1000 veículos cadastrados com permissão de acesso.

Além da quantidade insuficiente de vagas, como não há o controle rígido de acesso ao estacionamento, muitas pessoas externas à instituição utilizam o estacionamento por falta de regras. A única forma de controle é a utilização do adesivo no para-brisa do carro. Ocorre que não há controle da devolução do adesivo quando o servidor se desliga do quadro funcional do IFF, fazendo com que o acesso permaneça liberado. Percebe-se, também, que o estacionamento não possuía iluminação suficiente no período em que ocorreram as entrevistas. A área do estacionamento é de 5.528,92 m<sup>2</sup>, entretanto, de acordo com informações da diretoria de infraestrutura do *campus* Campos-Centro, possuía apenas 2 postes de iluminação com altura de 12,30m cada. Cada poste continha 2 pétalas para lâmpada de 400 Watts cada. Por não haver iluminação suficiente, favorecia a ocorrência de situações indesejadas como furtos ou situações que pudessem colocar em risco a integridade física do servidor.

O item “mecanismos de comunicação dentro do Instituto” manteve-se em terceiro lugar no ranking de prioridades quando analisado por todos os métodos estatísticos adotados.

É preciso destacar que o IFF possui uma área construída muito extensa. As instalações do *campus* Campos-Centro compreendem um terreno de 31.540 m<sup>2</sup>. São 32.115,60 m<sup>2</sup> de área construída, sendo 5.085,60 m<sup>2</sup> de área administrativa, 23.297,57 m<sup>2</sup> de área pedagógica e 3.732,43 m<sup>2</sup> de área esportiva, o que dificulta a comunicação verbal, exigindo assim mecanismos eficientes de comunicação (IFF, 2013a).

Acredita-se que a insatisfação em relação à comunicação é colaborada devido ao fato do IFF não possuir, culturalmente, um canal único de comunicação com os servidores e com a sociedade. Muitas vezes os servidores são surpreendidos dentro dos seus setores de trabalho por pessoas externas à instituição que vêm em busca de maiores informações sobre algo que viu na mídia, no jornal local ou no site, e o próprio servidor ainda não tem conhecimento, muito menos que tal informação foi transmitida para fora da instituição.

Cada setor utiliza a forma que julga mais conveniente para transmitir as informações. Alguns setores utilizam quadros de aviso nos corredores da instituição, outros colam cartazes, outros disponibilizam informações no site ou divulgam através de e-mail institucional ou não.

A “burocracia” foi indicada como o 4º item mais prioritário para melhoria em todos os métodos, exceto no método de GAP que foi considerado o 5º item, na classificação de maior GAP.

A burocracia, inicialmente sistematizada por Max Weber, enquanto forma de dominação, se sustenta em conhecimento técnico que a transforma em instrumento capaz atribuir alta eficiência administrativa. Confere igualdade de tratamento e define com precisão as relações de subordinação (SARAIVA, 2002).

De acordo com a análise dos métodos é possível levantar a seguinte hipótese: os servidores não julgam a burocracia tão importante (foi considerado o 18º mais importante dentre 25 itens) e estão pouco satisfeitos (obteve o 22º lugar na satisfação dentre os 25 itens), o que leva a supor que os servidores percebem a burocracia como algo que mais atrapalha do que ajuda, ou que desejam maior flexibilidade no trâmite dos processos.

O item “igualdade de tratamento” obteve uma satisfação relativamente alta, comparando com os 10 primeiros itens prioritários para melhoria. Entretanto pelo método de GAP foi classificado como 4º mais prioritário, mostrando que este item tem grande importância, porém a satisfação, embora seja alta, está aquém do desejado, o que também se confirma pelo método de insatisfação ponderada.

A percepção da desigualdade de tratamento evidencia-se no IFF mais notadamente nos períodos eleitorais para Reitor e diretores de *campus*. O processo eleitoral muitas vezes é marcado por disputas e divisões. De acordo com Ramos (1993) o alto grau de rotatividade dos dirigentes dificulta a criação de ações permanentes em busca de melhoria para a organização, sendo considerado um fator

prejudicial à organização.

O item “auxílios” manteve-se em 6º lugar no ranking de prioridade em 3 dos 4 métodos utilizados, demonstrando que este item também requer uma atenção especial. Como nesta pesquisa, todos os auxílios e gratificações foram agrupados em um único item, não se pôde identificar o motivo da insatisfação. Supõem-se algumas hipóteses como: valor insuficiente, critérios inadequados, inexistência/ falta de determinado auxílio ou gratificação, mas nenhuma destas hipóteses poderá ser confirmadas através do resultado desta pesquisa.

O item “divulgação dos critérios de progressão funcional, gratificações e demais benefícios oferecidos pela instituição” foi classificado como 5º mais prioritário no ranking, de acordo com a análise dos métodos de satisfação e da importância x satisfação. Desta forma é necessário reunir esforços com o propósito de ampliar e sistematizar a divulgação dos critérios a fim de torná-los públicos e dirimir as dúvidas. De acordo com o exposto, é provável que as regras de progressão funcional, gratificações e benefícios não estejam claramente definidos.

O item “definição dos papéis de cada setor” classificou-se em 7º lugar no ranking de prioridade através do método de GAP e variou entre 8º e 9º lugar no ranking de prioridade na análise dos demais métodos utilizados, o que chama a atenção também para que seja melhorado. A definição dos papéis atribui responsabilidade aos atores, agilidade e maior especialização das tarefas. No caso do IFF, em especial, uma instituição que está expandindo rapidamente e a cada dia recebe novos servidores, novos alunos, além da comunidade externa, é necessário que os papéis e responsabilidades de cada setor estejam bem definidos para as pessoas saibam a quem se portar a respeito de determinado assunto, conferindo assim maior agilidade e satisfação. Atualmente, os papéis dos funcionários dentro dos seus setores e até mesmo em relação aos demais setores se confundem devido à necessidade de soluções rápidas, o que ocasiona falta de controle e de identidade do autor com a tarefa.

O item “projetos de qualidade de vida e atividade física”, obteve 7º lugar no ranking de prioridade segundo análise dos métodos de satisfação e da importância x satisfação. É importante destacar que o IFF já ofereceu programa de qualidade de vida e atividade física aos servidores, porém atualmente não há qualquer projeto em andamento. Entretanto a importância da promoção da qualidade de vida no trabalho é reconhecida amplamente, inclusive o projeto de qualidade de vida do Instituto

Federal de Alagoas (IFAL) foi apresentado como experiência exitosa no âmbito da área de Administração e Gestão, durante a 37ª Reunião dos Dirigentes das Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica (REDITEC), ocorrida em setembro de 2013 (REDITEC, 2013).

O item “segurança” obteve 6º lugar no GAP, 15º lugar na satisfação simples, ou seja, 11º no ranking de prioridade, levando em consideração o método de satisfação, revelando que este precisa ser melhorado. A segurança, de acordo com a teoria proposta por Maslow (1970) faz parte das necessidades primeiras denominadas necessidades de segurança, já para Herzber (1973), faz parte dos fatores higiênicos e para Locke (1976), a segurança encontra-se no *roll* dos eventos e condições. A principal queixa dos servidores é em relação à entrada indiscriminada de pessoas no IFF, onde se verifica que há falta de controle de acesso mais criterioso.

Considerando o ranking de prioridade para melhoria por método estatístico apresentado na Figura 8, cabe ressaltar que de acordo com a teoria proposta por Locke (1976), a manutenção dos fatores causais da satisfação, sejam eles eventos e condições ou agentes, contribuem para a satisfação no trabalho, entretanto, para Herzberg (1973), a melhoria dos fatores extrínsecos não gera satisfação, mas contribui na diminuição da insatisfação.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 6.1 CONCLUSÕES

O presente trabalho preocupou-se com a avaliação da satisfação dos servidores do IFF *campus* Campos-Centro.

Foi realizado o levantamento sócio demográfico dos entrevistados, com o propósito de conhecer o público entrevistado. Desta forma, pôde-se conhecer o gênero, a faixa etária, a escolaridade, o cargo e o tempo de serviço no órgão.

Foi observado que, de uma forma geral, os servidores do IFF *campus* Campos-Centro, encontram-se satisfeitos no trabalho, satisfação geral = 3,8%, entretanto, quando foram perguntados sobre sua satisfação em relação aos itens apresentados no questionário, o grau de satisfação, na maioria das vezes não condizia com a satisfação geral, variando tanto para mais quanto para menos.

Os servidores classificaram os itens: “O salário”, “Os auxílios (saúde, transporte, alimentação, defesa de dissertação e tese) e gratificações (FG, CD, incentivo à qualificação e capacitação)”, “A divulgação dos critérios de progressão funcional, gratificações e demais benefícios oferecidos pela Instituição”, “As oportunidades de desenvolver atividades extras com remuneração (elaboração e fiscalização de provas, Pronatec etc)”, “Manter um papel de credibilidade e qualidade da Instituição junto à sociedade ao ponto de recomendá-la a amigos”, “Definir metas, planejar e programar as atividades, bem como acompanhar o cumprimento das mesmas”, “A definição dos papéis de cada setor/área”, “Os

mecanismos de comunicação dentro da Instituição”, “O acesso a tecnologias”, “Os projetos de qualidade de vida e atividade física”, “O incentivo e adoção de hábitos relacionados à sustentabilidade”, “A coletividade e o trabalho em equipe”, “A liberdade para expressar ideias e opinião”, “O tratamento dos superiores em relação aos subordinados”, “O bom exemplo dado pelo superior imediato”, “A localização da instituição”, “O espaço físico, o mobiliário e as instalações”, “A quantidade de servidores (docentes e/ou técnicos administrativos) em relação ao volume de trabalho no meu setor/área”, “A comodidade (Banco, loja, cantina) dentro da Instituição”, “O estacionamento (capacidade, sinalização, organização)”, “A segurança dentro da Instituição”, “O zelo dos servidores com o patrimônio público e a racionalização dos recursos”, “A autonomia financeira da Instituição em relação à realização do meu trabalho e à agilidade dos processos”, “O trâmite burocrático dos processos”, “A igualdade de tratamento, independente de preferências políticas” como sendo os de maior associação à satisfação no trabalho.

Observou-se, neste estudo, que “localização da instituição” foi o item que apresentou maior satisfação por parte dos servidores. Já o item “incentivo e adoção de hábitos sustentáveis” foi classificado como o de menor satisfação, com maior GAP, ou seja, com maior distância entre a satisfação e a média da importância, com maior insatisfação ponderada e mais prioritário para melhoria na análise da importância x satisfação, seguido dos itens “estacionamento” e “mecanismos de comunicação”. Esses itens foram considerados os mais prioritários para melhoria na análise de todos os métodos adotados nesse trabalho. **Entretanto é importante destacar que de acordo com a teoria dos dois fatores de Herzberg (1962), que busca explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho, esses fatores são considerados como extrínsecos ou higiênicos e, assim sendo, sua melhoria apenas evitam a insatisfação, ou seja, não geram satisfação.**

Os servidores classificaram “o bom exemplo dado pelo superior imediato” como o item mais importante em relação a sua satisfação no trabalho e o item relacionado às “oportunidades de desenvolver atividades extras com remuneração” o menos importante.

O item “credibilidade e qualidade da instituição” foi considerado o 2º item mais importante e manteve-se como 2º colocado na análise da satisfação simples, 23º lugar na análise do GAP, localizou-se no quadrante manter do gráfico de importância



x satisfação e 24º lugar da insatisfação ponderada, demonstrando que os servidores estão satisfeitos e acreditam na instituição e na sua qualidade.

Ao item “segurança” foi atribuído grande importância, isto é, foi classificado como 4º item mais importante na avaliação dos servidores, todavia, obteve 6º lugar no GAP e 15º lugar na satisfação, revelando que este precisa ser melhorado. A segurança, de acordo com a teoria proposta por Maslow faz parte das necessidades primeiras denominadas necessidades de segurança, já para Herzber (1973), faz parte dos fatores higiênicos e para Locke (1976), a segurança encontra-se no roll dos eventos e condições. A principal queixa dos servidores é em relação à entrada indiscriminada de pessoas no IFF, onde se verifica falta de controle de acesso mais criterioso.

Em relação ao item “projetos de qualidade de vida e atividade física”, verifica-se que o mesmo não foi considerado como dos mais importantes na visão dos servidores (23º lugar), entretanto, o resultado da análise da satisfação (19º lugar) não foi satisfatório/razoável, colaborado pelas análises do GAP (11º lugar), da insatisfação ponderada (9º lugar) e classificado como o 7º item mais prioritário para melhoria na análise da importância x satisfação. É importante destacar que o IFF já ofereceu atividades físicas como ginástica laboral, hidroginástica e ioga aos servidores, porém atualmente não há qualquer projeto em andamento. **Entretanto a importância da promoção da qualidade de vida no trabalho é reconhecida amplamente, inclusive o projeto de qualidade de vida do Instituto Federal de Alagoas (IFAL) foi apresentado como experiência exitosa no âmbito da área de Administração e Gestão, durante a 37ª Reunião dos Dirigentes das Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica (REDITEC), ocorrida em setembro de 2013 (REDITEC, 2013).**

O item “divulgação dos critérios de progressão funcional, gratificações e demais benefícios oferecidos pela instituição” não foi incluído no roll dos itens considerados mais importantes (22º lugar) segundo avaliação dos servidores, todavia, foi classificado como 21º item de maior satisfação dentre os 25 itens do questionário, 9º item com maior GAP, 5º item com maior distância entre importância x satisfação e 7º lugar na insatisfação ponderada. Desta forma é necessário reunir esforços com o propósito de ampliar e sistematizar a divulgação dos critérios a fim torná-los públicos e dirimir as dúvidas. De acordo com o exposto, é provável que as

regras de progressão funcional, gratificações e benefícios não estejam claramente definidas.

## 6.2 TRABALHOS FUTUROS

Sugere-se como estudos futuros analisar o perfil sócio demográfico dos servidores em relação à satisfação no trabalho. Aplicar esta pesquisa periodicamente, podendo assim acompanhar a evolução da satisfação dos servidores do IFF *campus* Campos-Centro, principalmente após a implantação de algum projeto de melhoria. Identificar os itens relacionados à satisfação no trabalho nos diversos setores e após avaliar a satisfação no trabalho nos diversos setores. Identificar os itens relacionados à satisfação no trabalho na visão dos servidores dos demais *campi* do IFF e após a avaliar a satisfação no trabalho nos diversos *campi* do IFF. Propor melhorias, tendo como base os itens apontados como mais prioritários na pesquisa. Identificar melhores práticas, no meio científico, relacionadas à melhoria da satisfação em relação aos itens. Esses trabalhos podem auxiliar os gestores nas tomadas de decisão, com vistas a maior satisfação dos servidores.

## REFERÊNCIAS

AASLAND, Olaf G. *et al.* Health complaints and job stress in norwegian physicians: the use of an overlapping questionnaire design. **Social Science & Medicine**, Oxford, v.45, n.11, p.1615-1629, dec. 1997.

ADAMS, Jane S. ; ROSENBAUM, William B. The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v.46, n.3, p.161-4, jun. 1962.

\_\_\_\_\_, Toward an understanding of inequity. **Journal of Abnormal Social Psychology**, Washington, v.67, n.5, p. 422-36, nov. 1963.

ALBERTO, Laura Cristina Foz Rodrigues. **Os determinantes da felicidade no trabalho**: um estudo sobre a diversidade nas trajetórias profissionais de engenheiros. 2000. 123 f. Dissertação(Mestrado em Psicologia) - USP, São Paulo, 2000.

ALDERFER, Clayton P. An empirical test of a new theory of human needs. **Organizational Behavior and Human Performance**, Oxford, v. 4, n. 2, p. 142 - 75, may.1969.

ALMEIDA FILHO, N. ; ROUQUAYROL, M. Z. Metodologia da pesquisa epidemiológica. In:\_\_\_\_\_. **Introdução à epidemiologia moderna**. 2ª Ed. Belo Horizonte: COOPMED, 1992. p. 79 – 101.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2010. 176 p.

ARAÚJO, Antonio P. **Motivação e satisfação no trabalho**: uma pesquisa junto aos empregados de uma instituição bancária, a partir da teoria da motivação e higiene formulada por F. Herzberg. 1985. 202 f. Dissertação(Mestrado em Economia) – USP/FEA, São Paulo, 1985.

ARCHER, Earnest R. O mito da motivação. In: BERGAMINI, Cecília W. ; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1990. p. 23 – 46.

BEGLEY, T. M. ; CZAJKA, J. M. Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 78, n.4, p. 552- 6, aug. 1993.

BEM, Daryl J. Self-perception theory. **Advances in Experimental Social Psychology**, New York, v. 6, p. 2 - 62, 1972.

BERGAMINI, Cecília W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. IN: \_\_\_\_\_; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1990. p. 69 - 93.

\_\_\_\_\_; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1990. 342p.

BLUSTEIN, David L. The role of work in psychological health and well-being. **American Psychologist**. Washington, v.63, n.4, p. 228-240, may-jun. 2008.

BOLIN, F . A study of teacher Job Satisfaction and Factors That Influence It. **Chinese Education and Society**, v.40, n.5, p. 47–64, sep-oct. 2007.

BRASIL. Decreto nº. 7566, de 23 de setembro de 1909. Cria nas capitais dos estados das escolas de aprendizes artífices, para o ensino profissional primário e gratuito. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, p. 6975, 26 set.1909. Seção 1.

BRASIL. Decreto nº. 5940, de 25 de outubro de 2006. Institui a separação dos resíduos recicláveis descartados pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta na fonte geradora, e a sua destinação às associações e cooperativas dos catadores de materiais recicláveis, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, n.206, p. 4, 26 de out. 2006. Sessão 1.

BRASIL. Instrução Normativa nº. 1, de 18 de janeiro de 2010. Dispõe sobre os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, n.13, p. 40, 20 de jan. 2010. Seção 1.

BRASIL. Lei nº. 9394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, p. 27833, 23 de dez. 1996. Seção 1.

BRASIL. Lei nº. 10.861 de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, e dá outras providências. **Diário Oficial**

[da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, n. 72, p. 3, 15 abr. 2004. Seção 1.

BRASIL. Lei nº. 8112 de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, v. 127, n. 237, p. 1, 12 dez. 1990, Seção 1.

BRASIL. Lei nº. 11091 de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, v. 142, p.1, 13 de jan. 2005, Seção 1.

BRASIL. Lei nº. 11892 de 29 dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, v. 145, nº. 253, p.1, 30 dez. 2008, Seção 1.

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. SECRETARIA DE ORÇAMENTO FEDERAL. Esplanada Sustentável. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/ministerio.asp?index=8&ler=c640>>. Acesso em: 03 nov. 2013.

BRASIL. Portaria Interministerial nº. 244 de 6 de junho de 2012. Institui o Projeto Esplanada Sustentável – PES, cuja finalidade é integrar ações que visam à melhoria da eficiência no uso racional de recursos públicos e à inserção da variável socioambiental no ambiente de trabalho. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, nº. 110, p. 137, 08 jun. 2012, Seção 1.

BUENO, Marcos. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão**, Catalão, v. 6, n.6, 1 sem. 2002. Disponível em: <<http://tupi.física.ufmg.br/~michael/docs/Artigos e textos>> Acesso em: 23 jul 2013.

CARLOTTO, Mary S. ; CÂMARA, Sheila G. Propriedades psicométricas do questionário de satisfação no trabalho (S20/23). **Psico-USF**, Itatiba, v. 13, n. 2, p. 203 - 10, jul/dez. 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 7 ed. São Paulo : Manole, 2009. 323 p.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das Organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro : Campus, 2005. 539 p.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro : Elsevier, 1999. 457 p.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7 ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2003. 634 p.

CODA, Roberto ; BERGAMINE, Cecília W. **Satisfação no trabalho e características das políticas de recursos humanos para executivos**. 1986. 254 p. Tese(Doutorado em Administração) – USP/FEA, São Paulo, 1986.

\_\_\_\_\_; FONSECA, Glaucia F. Em busca do significado do trabalho: relato de um estudo qualitativo entre executivos. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo, v. 6, n. 14, p. 7-18, abr. 2004.

COLOSSI, Nelson. **Clima organizacional**. Florianópolis : UFSC/CPGA, 1991. (art.104) (Texto de uso CPGA).

CURA, Maria Leonor Araujo Del. **Satisfação profissional do enfermeiro**. 1994. Dissertação (Mestrado em enfermagem) – USP/Ribeirão Preto, 1994.

DANIELS, Kevin ; HARRIS, C. Work psychological well-being and performance. **Occupational Medicine**, Oxford, v. 50, n. 5, p. 304-309, jul. 2000.

DANNA, Karen ; GRIFFIN, Ricky W. Healthy and well being in the workplace: a review and synthesis of the literature. **Journal of Management**, Califórnia, v. 25, n. 3, p. 357- 84, june, 1999. (Disponível em: <[HTTP://www.findarticles.com](http://www.findarticles.com)>. Acesso em 20/08/2004.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações**: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. 2 ed. São Paulo : Atlas, 2008. 192 p.

DESSEN, Marina C. ; PAZ, Maria das Graças T. Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade. **Psicologia: teoria e pesquisa**, Brasília, v. 26, n. 3, p. 549-56, jul/set. 2010.

DIFINI, Cristiane D. R. **Avaliação da satisfação e motivação dos técnico-administrativos em uma instituição de ensino superior**: um estudo de caso. 2002. 86 f. Dissertação(Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1693/000355317.pdf?sequence=13/1693>>. Acesso em: 23 jul. 2013.

EDVINSSON, Leif ; MALONE, Michael S. **Capital Intelectual**. São Paulo : Makron, 1998. 214 p.

ELOVAINIO, Marko et al. Organizational and individual factors affecting mental health and job satisfaction: a multilevel analysis of job control and personality. **Journal of Occupational Health Psychology**, Washington, v. 5, n. 2, p. 269-277, apr. 2000.

FAYOL, Henri. General principles of management. IN: \_\_\_\_\_. **General and industrial management**. London : Pitman Publishing, 1971. Cap. IV.

FESTINGER, L. A theory of social comparison processes. **Human Relations**, London, v. 7, n. 2, p.117-140, may. 1954.

FONTENOT, G. ; HENKE, L ; CARSON, K.. Take action on customer satisfaction. **Quality Progress**, Wisconsin, v. 38, n. 7, p. 40-47. 2005.

FRASER, T. M. **Human stress, work and job satisfaction**: a critical approach. Geneva : International Labour Office, 1983. 72 p.(Occupational safety and health series, 50).

FREITAS, Andre L. P. ; SOUZA, Renata G. B. Um modelo para avaliação da qualidade de vida no trabalho em universidades públicas. **Sistemas & Gestão**, Niterói, v. 4, n. 2, p.136-54, ago. 2009.

\_\_\_\_\_. ; QUINTELLA, Heitor L. M. M. Qualidade de vida no trabalho do técnico-administrativo em IES públicas: uma análise exploratória. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, Ponta Grossa, v. 5, n. 2, p. 01-12, abr/jun. 2013.

GANZACH, Yoav ; FRIED, Itzhak. The role of intelligence in the formation of well-being: from job rewards to job satisfaction. **Intelligence**: a multidisciplinary journal, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 333-342, jul./ago. 2012. Disponível em: <[http://recanati.tau.ac.il/sites/nihul.tau.ac.il/files/media\\_server/Recanati/management/publications/ganzach/Role\\_%20being.pdf](http://recanati.tau.ac.il/sites/nihul.tau.ac.il/files/media_server/Recanati/management/publications/ganzach/Role_%20being.pdf)>. Acesso em: 03 nov. 2013.

GULICK, Luther H. Notes on the theory of organization. In:\_\_\_\_\_. ; URWICK, L. F. **Papers on the science of administration**. New York : Institute of Public Administration, 1937. p.1-46.

HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro : Zahar, 1978. 498p.

HENNE, Douglas ; LOCKE, Edwin A. Job dissatisfaction: what are the consequences? **International Journal of Psychology**, Amsterdam, v. 20, n. 2, p. 221-40. mar/apr. 1985.

HERZBERG, Frederick. **Work and the nature of man**. London: Staples Press, 1968. 203p.

\_\_\_\_\_. ; MAUSNER, Bernard ; SNYDERMAN, Barbara B. **The motivation to work**. 2ed. New York : John Wiley & Sons, 1962. 157 p.

INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE. Portaria interna nº. 284 de 29 de abril de 2013. Aprova o plano de apoio ao desenvolvimento academico-profissional e a formação continuada dos servidos do IFFluminense (em anexo). Disponível em: <<http://cdd.iff.edu.br/documentos/portarias/2013/abril/portaria-284-de-29-de-abrial-de-2013/view?searchterm=portaria+284>>. Acesso em: 03 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. (a). Estrutura Física. Disponível em:  
<<http://portal.iff.edu.br/campus/campos-centro/apresentacao/estrutura-fisica>>.  
Acesso em: 03 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. (b). Saiba Mais sobre o campus Itaboraí.  
Disponível em: <<http://portal.iff.edu.br/campus/reitoria/arquivos/banner-audiencia-publica-itaborai/saiba-mais-sobre-o-campus-itaborai/?searchterm=itaboraí>>. Acesso em: 03 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. (c). Obras no campus Santo Antônio de Pádua. Disponível em: <<http://portal.iff.edu.br/campus/reitoria/arquivos/banner-audiencia-publica-santo-antonio-de-padua/obras-no-campus-santo-antonio-de-padua/?searchterm=pádua>>. Acesso em: 03 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. (d). Definidos cursos e local do IFF em Maricá. Disponível em: <<http://portal.iff.edu.br/campus/reitoria/noticias/definidos-cursos-e-local-do-iff-em-marica/?searchterm=maricá>>. Acesso em: 03 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. (e). IF Fluminense. Disponível em:  
<<http://portal.iff.edu.br/institucional>>. Acesso em: 03 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. (f). Histórico. Disponível em:  
<<http://portal.iff.edu.br/institucional/historico>>. Acesso em: 03 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. (g). Relatório de Gestão Exercício 2012.  
Disponível em:  
<<http://portal.iff.edu.br/institucional/planejamento/arquivos/Relatorio%20Gestao%20FF%202012.pdf>>. Acesso em: 03 nov. 2013.

JUDGE, Timothy A. ; BONO, Joyce E. ; LOCKE, Edwin A. Personality and job satisfaction: the mediating role of job characteristics. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 85, n. 2, p. 237-49, apr. 2000.

KEEF, T. Stress coping skills: na ounce of prevention in direct practice. **Social Casework**: the journal of Contemporary Social Work, Wisconsin, n. 2 , p. 475-82, 1988.

KELLEY, Harold H. **Attribution in social interaction**. New York : General Learning Press, 1971. 26p.

KOUZES, James ; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro : Campus, 1991. 435 p.

LANDY, Frank J ; TRUMBO, Don A. **Psychology and work behavior**, California : Brooks Cole Publishing, 1980. 600p.

LAWER, Edward E. **Gestão de alto envolvimento**. São Francisco : Jossey Bass, 1986. 371p.



LICHT, Rene H. **Satisfação, responsabilidade e sentido no trabalho**: um estudo preliminar de associação. 1990. 198 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – USP/FEA, São Paulo, 1990.

LIKERT, Rensis. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**, New York, v. 22, n.140, p.1-55, jun. 1932.

LIMA, Luisa ; VALA, J ; MONTEIRO, M. B. **Psicologia Social das Organizações**: estudos em empresas portuguesas. Oeiras : Celta, 1994. 199p.

LISBOA, Rogério T. **Método do ranking ponderado de importância, satisfação e esforço para melhoria**: descrição e comparação com outros métodos. 113 f. Dissertação(Mestrado em Pesquisa operacional e Inteligência Computacional) - Universidade Candido Mendes, Campos dos Goytacazes, 2012.

LOCKE, Edwin A. Job satisfaction. In: GRUNEBERG, M ; WALLS, T. **Social psychology and organizational behavior**. New York: John Wiley & Sons, 1984. p. 93-117.

\_\_\_\_\_. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M. D. **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago : Rand Mc Nally College Publishing Company, 1976. p. 1297-350.

\_\_\_\_\_. Personnel attitudes and motivation. **Annual Review of Psychology**, California, v. 26, p. 457-80, febr. 1975.

\_\_\_\_\_. What is job satisfaction ? **Organizational Behavior and Human Performance**, Amsterdam, v. 4, n. 4, p. 309-36, nov. 1969.

LOFQUIST, Lloyd H. ; DAWIS, René V. **Adjustment to work**. New York : Appleton Century Crofts, 1969. 189 p.

LUNARDI FILHO, Wilson D. Prazer e sofrimento no trabalho: contribuições a organização do processo do trabalho de enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 50, n. 1, p. 77-92, jan/fev, 1997.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1996. 114 p.

MACHADO, Maria de Lourdes et al. Uma análise da satisfação e da motivação dos docentes no ensino superior português. **Revista Lusófona de Educação**. Lisboa, v. 17, n. 17, p. 167-81, 2011.

MARQUEZE, Elaine C. ; MORENO, Claudia R. C. Satisfação no trabalho e capacidade para o trabalho entre docentes universitários. **Psicologia em estudo**, Maringá, v. 14, n. 1, p. 75-82, jan/mar. 2009.

MARTINEZ, Maria Carmen. **As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador**. 2002. 243 f. Dissertação(Mestrado em Saúde Pública) - USP/Faculdade de Saúde Pública, São Paulo, 2002.

\_\_\_\_\_. ; PARAGUAY, Ana I. B. B. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**. São Paulo, v. 6, p. 59-78, 2003.

\_\_\_\_\_. ; LATORRE, Maria do Rosário D. de O. Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 55-61, fev. 2004.

MARTINS, Maria do Carmo F. ; SANTOS, Gisele E. Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. **Psico-USF**, Itatiba, v. 11, n. 2, p. 195-205, jul/dez. 2006.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. New York : Harper & Row, 1954. 411 p.

\_\_\_\_\_. A theory of human motivation. In: \_\_\_\_\_. **Motivation and personality**. 2 ed. New York : Harper & Row, 1970. p. 35-58.

MAYO, Elton. **The human problems of an industrial civilization**. Nova York : Macmillan, 1933. 194 p.

MCCLELLAND, David C. **The achieving society**. Princeton : Van Nostrand, 1961. 512 p.

MCGREGOR, Douglas M. O lado humano da empresa. In: BALCÃO, Yolanda F. ; CORDEIRO, Laerte L. (org). **O comportamento humano da empresa: uma antologia**. Rio de Janeiro : Fundação Getulio Vargas, 1971. p. 45-60.

MELIÁ, José L. ; PEIRÓ, J. M. ; CALATAYUD, C. El cuestionário general de satisfacción en organizaciones laborales: estudios factoriales, fiabilidad y validez (Presentación del Cuestionário S4/82). **Revista de Filosofia, Psicologia y Ciencias de la Educación**, Millars, v. 11, n. 3/4, p. 43-78, 1986.

\_\_\_\_\_. et al. Estructura factorial, fiabilidad y validez del cuestionário de satisfacción S21/26: um instrumento com formato dicotómico orientado al trabajo profesional. **Revista de Psicologia Universitas Tarraconensis**, Valencia, v.12, n.1/2, p. 25-39, jan/dic.1990.

\_\_\_\_\_. La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: el Cuestionario de Satisfacción S20/23. **Revista Psicologemas**, Valencia, v. 3, n. 5, p. 59-74, 1989.

MONTANA, Patrick ; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo : Saraiva, 1998. 525 p.

MORIN, Estelle. **Psicologia e Gestão**. São Paulo : Atlas, 2009. 394 p.

O'DRISCOLL, Michael P. ; BEEHR, T. A. Moderating effects of perceived control and need for clarity on the relationship between role stressors and employee affective reactions. **Journal of Social Psychology**, Washington, v. 140, n. 2, p. 151-9, mar/apr. 2000.

OLIVEIRA, Ancelmo de. **Abertura política e democratização interna nas universidades brasileiras**. Florianópolis, 1990. 216 f. Dissertação(Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1990.

OLIVEIRA, Sidinei R. de. **Os sentidos do trabalho para os dentistas filiados à UNIODONTO**. 2004. 143 f. Dissertação(Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004.

ORPEN, Christopher. A cognitive consistency approach to job satisfaction. **Psychological Reports**, Missoula, v. 35, n. 1, p. 239-45, aug.1974.

OUCHI, William C. **Teoria Z: como pueden lãs empresas hacer frente al desafio japonês**. Bogotá : Fondo Educativo Interamericano,1983. 294 p.

PATTERSON, Malcolm G. ; WARR, Peter B. ; WEST, Michael A. Organizational climate and company productivity: the role of employee affect and employee level. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. Malden, v. 77, n. 2, p.193-216, jun, 2004.

PAULA, Nilma M. de. **Levantamento dos fatores de satisfação e insatisfação no trabalho vivenciados pelos docentes de alguns cursos de graduação em nutrição no Brasil**. 1990. 132 f. Dissertação(Mestrado em Saúde Pública) – Hospital São Camilo. São Paulo, 1990.

PAZ, M. G. T. Poder e saúde organizacional. In: TAMAYO, Álvaro (org). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre : Artmed, 2004. p.127-54.

PEDRO, Neuza ; PEIXOTO, Francisco. Satisfação profissional e auto-estima em professores do 2.º e 3.º ciclo do ensino básico. **Análise Psicológica**. Lisboa, v. 24, n. 2, p. 247-62, abr. 2006.

PEIRÓ, José M. et al. **El estrés de enseñar**. Sevilla : Alfar, 1991. p.

PÉREZ-RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia – USP**. São Paulo, v. 1, n. 2, p.127-40, dez. 1990.

\_\_\_\_\_. **Satisfação no trabalho: metas e tendências**. 1980. 132 f. Tese(Livre – docência) – Universidade Estadual Julio de Mesquita Filho / Instituto de Psicologia de Assis. Assis, 1980.

PETERSON, Michael ; DUNNAGAN, Tim. Analysis of a worksite health promotion program's impact on job satisfaction. **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, Illinois, v. 40, n. 11, p. 973-9, nov. 1998.

PINTO, Vera R. R. **Sentido e satisfação no trabalho**: um estudo entre gestores educacionais. 2010. 136 f. Dissertação(Mestrado Profissional de Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense/Departamento do Centro Tecnológico. Niterói, 2010.

POCINHO, Margarida ; FRAGOEIRO, Joana G. Satisfação dos docentes do ensino superior. **Acta Colombiana de Psicologia**. Bogotá, v. 15, n. 1, p. 87-97, jan/jun, 2012.

PORTER, Lyman W. ; LAWLER, Edward E. **Managerial attitudes and performance**. Illinois: Dorsey, 1968. 209 p.

PRADO, Jonas R. et al. Os precursores da administração. In: \_\_\_\_\_.(coord). **Iniciação à administração**: preceitos básicos. São Paulo: Papelivros,1985. p.13-34.

PRITCHARD, Robert D. **Managing motivation**: a manager's guide to diagnosing and improving motivation. New York : Psychology Press, 2008. 176 p.

RAHMAN, Mohamed ; SEN, A. K.. Effect of job satisfaction on stress, performance and health in self-paced repetitive work. **International Archives of Occupational and Environmental Health**, New York, v. 59, n. 2, p.115- 21, feb. 1987.

RAMOS, Adriana L. Qualidade nos serviços públicos: um reflexo do exercício de cidadania. In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17, 1993. Salvador. **Anais...** Salvador : ANPAD, 1993. v. 9, p.63-72.

REUNIÃO DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA. Projeto Qualidade de Vida no Trabalho é apresentado como experiência exitosa na 37ª Reditec. Disponível em: <<http://www.reditec.ifal.edu.br/reditec/noticias-destaque/projeto-qualidade-de-vida-no-trabalho-e-apresentado-como-experiencia-exitosa-na-37a-reditec-1>>. Acesso em: 03 nov. 2013.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro : LTC, 1999. 336 p.

ROCHA, Lys E. **Estresse ocupacional em profissionais de processamento de dados**: condições de trabalho e repercussões na vida e saúde dos analistas de sistemas. 1996. 285 f. Tese (Doutorado em Medicina preventiva) – USP/Faculdade de Medicina. São Paulo, 1996.

ROSSI, Carlos A. V. ; SLONGO, Luiz A. Pesquisa de satisfação de clientes: o Estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 101-25, jan/abr. 1968.

SÁ, Maria Auxiliadora D. et al. Qualidade de vida no trabalho docente - uma questão de prazer! In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 2007. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro : ANPAD, 2007. p. 1-14.

SANTANA, Luiza L. S. et al. Gestores escolares de rede pública em Minas Gerais: fatores de satisfação no trabalho. **Educação em revista**, Belo Horizonte, v. 28, n. 1, p. 491-520, mar. 2012.

SANTHAPPARAJ, A. Solucis ; ALAM, Syed S. Job satisfaction among academic staff in private universities in Malaysia. **Journal of Social Sciences**, New York, v. 1, n. 2, p. 72-6, jan. 2005.

SHARMA, Ram D. ; JYOTI, Jeevan. Job satisfaction of university teachers: an empirical study. **Journal of Services Research**, Gurgaon, v. 9, n. 2, p. 51-8, oct/mar. 2009.

SILVA, Maicon da ; DIEHL, Liciane. A relação entre cultura e clima organizacional em uma empresa do ramo alimentício do Vale do Taquari/RS. **Revista Destaques Acadêmicos**. Lajeado,RS, UNIVATES, v. 5, n. 1, p. 7-17, jan/mar, 2013.

SILVA, Reginaldo B. Para uma análise da satisfação no trabalho. **Sociologia: problemas e práticas**. Oeira, n. 26, p. 149- 78, abr. 1998.

SLEDGE, Sally ; MILES, Angela ; COPPAGE, S. What role does culture play ? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil. **The International Journal of Human Resource Management**, New York, v. 19, n. 9, p.1667-82, sept. 2008.

SMITH, Tom W. **Job satisfaction in U.S.A**. Chicago : NORC/University of Chigaco, 2007, 8 p. Disponível em: <<http://www.news.uchicago.edu/releases/07/pdf/070417.jobs.pdf>>. Acesso em: nov, 2008.

SPITZER, Dean R. **Supermotivação**: uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização. 2. ed. São Paulo : Futura, 1998. 270 p.

SSESANGA, Karim ; GARRETT, Roger M. Job satisfaction of university academics: perspectives from Uganda. **Higher Education: the international journal of higher education research**. Oxford, v. 50, n. 1, p. 33-56, jul. 2005.

STEUER, Ruth S. **Satisfação no trabalho, conflito e ambigüidade de papéis**: estudo junto às enfermeiras de Maternidade Escola do Município de São Paulo. 1989. 93 f. Dissertação(Mestrado em Saúde Pública) - USP/Faculdade de Saúde Pública, São Paulo, 1989.

STEVENS, Philip A. **The job satisfaction of english academics and their intentions to quit academe**. London : National Institute of Economic and Social Rescarch, 2005. 40 p. (Discussion pappers).

TAKEDA, Fumi et al. Mental health and job factors in social workers at social welfare offices. **Journal of Occupational Health**, Japão, v. 44, n. 6, p. 385-90, nov. 2002.

TAMAYO, Álvaro. Introdução. In:\_\_\_\_\_. **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 11-6.

TARRAGÔ, André D'Arriaga. **Motivação**: um estudo de caso no Instituto Cultural Brasileiro Norte Americano. Porto Alegre: UFRGS/Administração, 1999. 79 f. (TCC).

TAYLOR, Frederick W. **The principles of scientific management**. New York: Harper & Brothers, 1915. 144 p.

TOULSON, Paul ; SMITH, M. The relationship between organizational climate and employee perceptions of personnel management practices. **Public Personnel Management**, Chicaco, v. 23, n. 3, p. 453-68, fall. 1994.

TRIBBET, C. W. ; RUSH, R. J. Theories of motivation: a broader perspective. **Quality Progress**, Milwaukee, v. 17, n. 1, p. 38-42, jan. 1984.

VROMM, Victor H. **Work & motivation**. New York : Wiley & Sons, 1964. 331 p.

WALTON, Richard. Quality in working life: What is it? **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 15, n. 1, p. 11-21, fall. 1973.

WRIGHT, Thomas A. ; CROPANZANO, Russell. Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. **Journal of Occupational Health Psychology**. Washington, v. 5, n. 1, p. 84-94, jan. 2000.

ZALEWSKA, Anna M. Achievement and social relations values as conditions of the importance of work aspects and job satisfaction. **International Journal of Occupational Safety and Ergonomics**, Warszawa, v. 5, n. 3, p. 395-416, jul/sept. 1999.

\_\_\_\_\_. Health promotion among bank workers: who is primarily in need of health promotion and what types of promoting activities they necessitate. In: JUCZYNSKI, Z ; OGINSKA – BULIK, N. **Health promotion**: a psychosocial perspective. Poland : University of Łódź Press, 1996 p.135-43.

## APÊNDICE A

### Questionário Modelo 1

Prezado(a) servidor(a),

O presente questionário tem como objetivo identificar como se encontra o clima organizacional do IFF *campus* Campos-Centro e quais os principais fatores que levam à satisfação de um funcionário desta Instituição. Ressalta-se que o anonimato dos entrevistados será preservado, sem qualquer menção aos nomes ou identidade dos participantes. Compete ressaltar que os resultados da pesquisa serão a base para elaboração de uma dissertação de mestrado.

Desde já agradecemos a compreensão e a participação neste trabalho.

Como o(a) senhor(a) classifica, de forma geral, a sua **SATISFAÇÃO** com o emprego atual no IFF?

(1) Muito baixa	(2) Baixa	(3) Média	(4) Alta	(5) Muito alta	(N) Não sei / prefiro não opinar
-----------------	-----------	-----------	----------	----------------	--

Dimensão/Item	Grau de IMPORTÂNCIA do item	Grau de SATISFAÇÃO com o item
<b>Valores Institucionais</b>		
1- Manter um papel de credibilidade, qualidade e confiabilidade da instituição junto à sociedade		
2- Ter metas, planejar e programar as atividades, bem como acompanhar e cumprimento das mesmas		
3- A definição dos papéis de cada departamento		
4- Os mecanismos de comunicação da instituição		
5- As decisões tomadas pela instituição em relação ao seu sucesso		
6- Ter orgulho da instituição a ponto de recomendar para a família ou amigos como um bom lugar para trabalhar.		
<b>Remuneração</b>		
7- O salário		
8- Os auxílios (saúde, transporte, alimentação, defesa de tese) e gratificações (FG, CD, incentivo à qualificação e capacitação)		
9- A estabilidade		
10- A divulgação dos critérios de progressão funcional, gratificações e demais benefícios oferecidos pela instituição		
11- As oportunidades de desenvolver atividades extras com remuneração dentro da instituição (elaboração e fiscalização de provas, Pronatec etc)		
<b>Carga horária</b>		
12- A definição da carga horária		
13- A flexibilidade de horário		
<b>Tecnologias e Inovação</b>		
14- O acesso a tecnologias		
15- O apoio as idéias de pesquisa e inovação dos servidores		
<b>Qualidade de Vida</b>		
16- O acesso a arte e a cultura		
17- Os projetos de qualidade de vida e atividade física		
18- O incentivo e adoção de hábitos relacionados à sustentabilidade		

## APÊNDICE B

### Questionário Modelo 2

Prezado(a) servidor(a),

O presente questionário tem como objetivo identificar como se encontra o clima organizacional do IFF *campus* Campos-Centro e quais os principais fatores que levam à satisfação de um funcionário desta Instituição. Ressalta-se que o anonimato dos entrevistados será preservado, sem qualquer menção aos nomes ou identidade dos participantes. Compete ressaltar que os resultados da pesquisa serão a base para elaboração de uma dissertação de mestrado.

Desde já agradecemos a compreensão e a participação neste trabalho.

Como o(a) senhor(a) classifica, de forma geral, a sua **SATISFAÇÃO** com o emprego atual no IFF?

(1) Muito baixa	(2) Baixa	(3) Média	(4) Alta	(5) Muito alta	(N) Não sei / prefiro não opinar
-----------------	-----------	-----------	----------	----------------	--

Dimensão/Item	Grau de IMPORTÂNCIA do item	Grau de SATISFAÇÃO com o item
<b>Desempenho / Valorização profissional</b>		
19- Desenvolver tarefas relacionadas às atribuições do cargo		
20- Desenvolver atividades desafiadoras e interessantes		
21- A autonomia para a realização do meu trabalho		
22- O comprometimento dos servidores com o trabalho		
23- O preparo dos servidores para realização do trabalho		
24- O atendimento oferecido ao público		
25- O reconhecimento relacionado ao desempenho (meritocracia).		
26- A motivação para ir além das responsabilidades exigidas pela minha função.		
27- Ter informações necessárias para a realização do trabalho.		
<b>Relacionamento Interpessoal e com os superiores hierárquicos</b>		
28- A coletividade e o trabalho em equipe		
29- O relacionamento interpessoal		
30- O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional		
31- A liberdade para expressar idéias e opinião		
32- A integração entre os funcionários		
33- A igualdade de tratamento e privilégios independente do cargo ou grau de afinidade		
34- O tratamento dos superiores em relação aos subordinados		
35- O feedback dado pelo superior imediato		
36- O bom exemplo dado pelo superior imediato		



## APÊNDICE C

### Questionário Modelo 3

Prezado(a) servidor(a),

O presente questionário tem como objetivo identificar como se encontra o clima organizacional do IFF *campus* Campos-Centro e quais os principais fatores que levam à satisfação de um funcionário desta Instituição. Ressalta-se que o anonimato dos entrevistados será preservado, sem qualquer menção aos nomes ou identidade dos participantes. Compete ressaltar que os resultados da pesquisa serão a base para elaboração de uma dissertação de mestrado.

Desde já agradecemos a compreensão e a participação neste trabalho.

Como o(a) senhor(a) classifica, de forma geral, a sua **SATISFAÇÃO** com o emprego atual no IFF?

(1) Muito baixa	(2) Baixa	(3) Média	(4) Alta	(5) Muito alta	(N) Não sei / prefiro não opinar
-----------------	-----------	-----------	----------	----------------	--

Dimensão/Item	Grau de IMPORTÂNCIA do item	Grau de SATISFAÇÃO com o item
<b>Infra Estrutura</b>		
37- A localização da instituição		
38- O espaço físico, mobiliário e instalações		
39 - A disponibilidade de materiais e equipamentos para a realização do meu trabalho		
40- A quantidade de funcionários adequada ao volume de trabalho no meu setor		
41- A comodidade (banco, loja, cantina) dentro da instituição		
42- O estacionamento (capacidade, sinalização, organização)		
43- A segurança dentro da instituição		
44- O zelo dos servidores em relação aos patrimônios públicos		
45- A racionalização no uso dos recursos materiais evitando o desperdício		
46- A autonomia financeira da instituição em relação à realização do meu trabalho e a agilidade nos processos		
47- O trâmite burocrático dos processos		
<b>Política</b>		
48- A igualdade de tratamento dado aos servidores, independente da preferência política		
49- Manter a ética no uso das atribuições		
50- A padronização nos direcionamentos e decisões, independente do interessado		
51- O papel da associação, sindicato, fundação e cooperativa		

## APÊNDICE D



# UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO CANDIDO MENDES-CAMPOS

Prezado(a) servidor(a),

O presente questionário tem como objetivo identificar como se encontra o clima organizacional do IFF *campus* Campos-Centro e quais os principais fatores que levam à satisfação de um funcionário desta Instituição. Ressalta-se que o anonimato dos entrevistados será preservado, sem qualquer menção aos nomes ou identidade dos participantes. Compete ressaltar que os resultados da pesquisa serão a base para elaboração de uma dissertação de mestrado.

Desde já agradecemos a compreensão e a participação neste trabalho.

Como o(a) senhor(a) classifica, de forma geral, a sua **SATISFAÇÃO** com o emprego atual no IFF?

(1) Muito baixa	(2) Baixa	(3) Média	(4) Alta	(5) Muito alta	(N) Não sei / prefiro não opinar
-----------------	-----------	-----------	----------	----------------	--

Gênero:

- (1) Masculino
- (2) Feminino

Faixa etária:

- (1) Até 20 anos
- (2) Entre 21 e 30 anos
- (3) Entre 31 e 40 anos
- (4) Entre 41 e 50 anos
- (5) Acima de 50 anos

Grau de escolaridade:

- (1) ensino fundamental
- (2) ensino médio e/ou técnico
- (3) ensino superior
- (4) especialização
- (5) mestrado
- (6) doutorado

Cargo:

- (1) docente
- (2) técnico administrativo – nível médio
- (3) técnico administrativo – nível superior

Ocupa cargo de confiança ou função gratificada?

- (1) não
- (2) sim

Tempo de serviço no IFF: \_\_\_\_\_ anos

Dimensão/Item	IMPORTÂNCIA						SATISFAÇÃO					
	(1) muito baixa	(2) baixa	(3) média	(4) alta	(5) muito alta	(N) não sei / prefiro não opinar	(1) muito baixa	(2) baixa	(3) média	(4) alta	(5) muito alta	(N) não sei / prefiro não opinar
<b>Remuneração</b>												
1- O salário	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)
2- Os auxílios (saúde, transporte, alimentação, defesa de tese) e gratificações (FG, CD, incentivo à qualificação e capacitação)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)
3- A divulgação dos critérios de progressão funcional, gratificações e demais benefícios oferecidos pela Instituição	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)
4- As oportunidades de desenvolver atividades extras com remuneração (elabor. e fiscaliz. de provas, Pronatec etc)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)
<b>Valores Institucionais</b>												
5- Manter um papel de credibilidade e qualidade da Instituição junto à sociedade ao ponto de recomendá-la a amigos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)
6- Definir metas, planejar e programar as atividades, bem como acompanhar o cumprimento das mesmas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)
7- A definição dos papéis de cada setor/área	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)
8- Os mecanismos de comunicação dentro da Instituição	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)
<b>Tecnologias e Inovação</b>												
9- O acesso a tecnologias	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)
<b>Qualidade de Vida</b>												
10- Os projetos de qualidade de vida e atividade física	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)
11- O incentivo e adoção de hábitos relacionados à sustentabilidade	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)
<b>Relacionamento Interpessoal e com os superiores hierárquicos</b>												
12- A coletividade e o trabalho em equipe	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)
13- A liberdade para expressar ideias e opinião	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)
14- O tratamento dos superiores em relação aos subordinados	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)
15- O bom exemplo dado pelo superior imediato	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)
<b>Infra Estrutura</b>												
16- A localização da instituição	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)
17- O espaço físico, o mobiliário e as instalações	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)
18- A quantidade de servidores (docentes e/ou técnicos administrativos) em relação ao volume de trabalho no meu setor/área	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)
19- A comodidade (Banco, loja, cantina) dentro da Instituição	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)
20- O estacionamento (capacidade, sinalização, organização)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)
21- A segurança dentro da Instituição	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)
22- O zelo dos servidores com o patrimônio público e a racionalização dos recursos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)
23- A autonomia financeira da Instituição em relação à realização do meu trabalho e à agilidade dos processos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)
24- O trâmite burocrático dos processos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)
<b>Política</b>												
25- A igualdade de tratamento, independente de preferências políticas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(N)